Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e gestione delle risorse umane

MOTIVAZIONE E POLITICA RETRIBUTIVA: IL CASO UNICREDIT

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Lorenzo Santone

Matr. 174051

ANNO ACCADEMICO
2014/2015

Alla mia famiglia, che mi ha sempre sostenuto

Sommario

Introduzione 3
La motivazione 4
La motivazione: aspetti definitori 4
Modelli motivazionali: le teorie basate sul contenuto 5
Modelli motivazionali: le teorie basate sul processo 10
I conflitti motivazionali: la teoria della dissonanza cognitiva e la frustrazione. 13
Il legame tra motivazione e performance 16
Organizzazioni e motivazione 17
La politica retributiva 20
Le determinanti della politica retributiva 20
La politica retributiva: quanto un'organizzazione decide di remunerare 24
La retribuzione fissa 27
La retribuzione variabile a breve termine 28
La retribuzione variabile di lungo periodo: i *Long Term Incentives* 36
Formule di remunerazione variabile *broad-based* 40
I benefits 42
Politica Retributiva UniCredit 2015 43
Elementi principali 43
I pilastri della politica retributiva UniCredit 45
Governance 45
Compliance 46
Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato 46
Sostenibilità 47
Motivazione e fidelizzazione 48
Relazione Annuale sulla Remunerazione 49
Sistema Incentivante di Gruppo 2015 51
Piano di Incentivazione di Lungo Termine di Gruppo 54
Retribuzione delle funzioni aziendali di controllo 55
Azionariato dei dipendenti 56
Linee guida per il possesso azionario degli executive 56
Il sistema dei benefit 56
Bibliografia di riferimento 57

Introduzione

L'elaborato persegue l'obiettivo di mostrare come le teorie sulla motivazione siano alla base delle moderne politiche retributive e come le organizzazioni nella pratica remunerino i propri dipendenti. A tale scopo si è scelto di strutturare il lavoro in tre sezioni.

La prima ha per oggetto la motivazione. Dunque quali sono le sue componenti, i meccanismi che la fanno scattare, le forze che la ostacolano, il suo impatto sulla performance e il suo ruolo nelle organizzazioni sono i quesiti principali a cui si è provato a rispondere. Per sciogliere tali nodi ci si è serviti delle teorie motivazionali, quali la celeberrima piramide dei bisogni di Abraham Maslow, la two-factors theory elaborata da Fredrick Herzberg, l'achievement-potere-affiliazione di David McClelland, l'expectancy theory di Victor Vroom, la teoria dell'equità percepita di John Stacey Adams, la dissonanza cognitiva di Leon Festinger, la teoria X e la teoria Y di Douglas McGregor, la teoria del goal setting proposta da Edwin A. Locke, nonché il paper *Does motivation affect performance via persistance?* di Falko Rheinberg e Regina Vollmeyer che, seppure non inquadrabile tra le tradizionali teorie motivazionali, analizza empiricamente il legame tra motivazione e performance. Per impostare efficacemente la politica retributiva di una qualunque organizzazione, uno specialista HR deve tenere bene a mente le conclusioni a cui sono giunti tutti questi studiosi.

La seconda parte tratta diffusamente della politica retributiva. Qua il focus è sulle sue determinanti, sul suo processo di formazione, sul suo output - ovvero la determinazione del pacchetto retributivo - e sulle componenti di quest'ultimo: retribuzione fissa e variabile, distinguendo ulteriormente in retribuzione variabile di breve periodo (approfondendo le metodologie del Management by Objectives e della Balanced Scorecard), di lungo periodo riservata al management (i piani di incentivazione a lungo termine), di lungo periodo broad-based e il sistema dei benefits.

A questo punto è parso necessario mostrare come questi concetti vengono applicati in un'organizzazione reale. La scelta è ricaduta sul gruppo UniCredit. La terza parte approfondisce la politica retributiva di UniCredit del 2015, servendosi dell'appoggio del documento *Politica Retributiva di Gruppo 2015*. I punti focali in questo caso sono i principi chiave che la ispirano, la composizione dei pacchetti retributivi, il sistema di incentivazione legato alla performance annuale e il nuovo *Long Term Incentive Plan* di quest'anno.

Si pensi a quest'elaborato come a un percorso, che parte dalle teorie motivazionali per definire gli elementi della politica retributiva nelle organizzazione e arriva all'applicazione di questi concetti in un'organizzazione reale.

La motivazione

La motivazione: aspetti definitori

Etimologicamente la parola motivazione deriva dal latino *movere* ("muovere"), ovvero ciò che spinge ad agire. Tale definizione coglie l'essenza del concetto, ma non lo spiega nella sua interezza. Infatti anche un animale è motivato ad agire per colmare la fame. Una definizione più puntuale è quella di Emanuele Arielli, che intende la motivazione come *ciò che guida le azioni intenzionali, consapevoli e pianificate,* vera e propria *benzina del comportamento umano* (Arielli, 2005, p. 25). Herbert Simon, il noto scienziato sociale, la definisce come un *goal terminating mechanism, permitting goals to be processed serially* (Simon, 1967, p. 29). Secondo quest'idea la motivazione determina gli obiettivi sui quali focalizzare l'attenzione. Altra definizione interessante è quella di Albert Bandura che la vede come un *multidimensional phenomenon indexed in terms of selection of pursuits of competing alternatives, intensity of effort, and persistence of exertion* (Bandura, 1991, p. 58). Qua l'attenzione viene posta su variabili quali l'intensità e la durata.

Per parlare di motivazione vanno introdotti due ulteriori concetti: bisogno e pulsione. Mentre il primo corrisponde a uno stato, fisico o psicologico, di carenza o necessità, che va colmato, il secondo è lo stato di tensione verso un qualcosa provocato dal bisogno. Ecco, la motivazione colma questa condizione di tensione portando l'essere umano, appunto, ad agire.

A questo punto sorge una domanda, ovvero se sia possibile orientare il comportamento umano verso un comportamento atteso, e la risposta è affermativa: il comportamento può essere indirizzato verso un determinato obiettivo attraverso gli incentivi. Un incentivo è un oggetto, un evento o un qualunque stimolo esterno che riesce a sopperire un determinato bisogno dell'individuo (o almeno a lenirlo) e lo spinge ad agire in un determinato modo. Chiaramente ogni persona ha bisogni diversi e dunque gli incentivi andranno differenziati in base alle preferenze di ciascuno.

Hull (1943), lo psicologo statunitense, ha teorizzato il comportamento umano come il risultato del prodotto di tre fattori: abilità (la capacità di applicare le proprie conoscenze per svolgere un determinato compito, *skills* in inglese), incentivi e pulsioni (definiti sopra). Ma gli incentivi ad altro non servono che a colmare le pulsioni, dunque il prodotto tra questi due fattori altro non è che la motivazione.

Il modello di Hull semplifica la composizione della struttura motivazionale, ma non tiene conto di variabili quali l'esperienza maturata dall'individuo e il contesto nel quale è calato, fattori che possono orientare la motivazione di un individuo verso un percorso oppure un altro. Un'altra variabile che incide sulla motivazione è l'intensità del bisogno, ed è direttamente proporzionale alla motivazione che genera: un bisogno intenso di affermazione sociale porta lo studente a completare i propri studi con successo, mentre una motivazione meno intensa, legata cioè a bisogni a breve termine può portare lo studente ad abbandonare i suoi studi. Già Kurt Lewin, pioniere della psicologia sociale, aveva espresso il principio secondo il quale l'intensità della motivazione è funzione delle caratteristiche relativamente stabili dell'individuo e dell'ambiente che lo circonda.

Volendo procedere a una classificazione si suole distinguere tra motivazioni primarie e secondarie: mentre le prime scaturiscono dai bisogni primari come la sete o il sonno, le seconde scaturiscono dall'apprendimento, dall'esperienza, dalle abitudini. Una ulteriore classificazione va fatta tra motivazioni intrinseche ed estrinseche: queste ultime derivano da condizionamenti esterni (gli incentivi), mentre le prime vengono

direttamente dalla persona e sono difficilmente condizionabili dall'esterno (ad esempio la soddisfazione di svolgere bene il proprio lavoro).
Franco Fontana invece divide i motivi in tre classi: primari o economici, sociali e psicologici. I primari coincidono sostanzialmente con le motivazioni primarie, gli economici (o relativi) sono quelli il cui soddisfacimento mira a raggiungere uno status che ci elevi al di sopra dei nostri simili. Parafrasando Keynes, *i bisogni della seconda categoria, quelli che soddisfano il desiderio di superiorità, possono essere inestinguibili: tanto più elevato è il livello di vita generale, tanto maggiore è la loro importanza* (Fontana, 1989, p. 15). Quelli sociali scaturiscono dalla natura umana, dal fatto che l'uomo è, come diceva Aristotele, uno *ζῷον πολιτικόν*, un "animale sociale". Gli ultimi, quelli psicologici, sono inerenti alla realizzazione dell'individuo, al pieno sviluppo delle sue capacità, come avremo modo di approfondire in seguito.
Riassumendo potremmo scomporre il processo motivazionale in quattro sotto processi: il sorgere di un bisogno, la tensione scatenata da tale bisogno, la scelta del comportamento da adottare e l'esecuzione di quel dato comportamento, il quale può portare al risultato atteso, ovvero il soddisfacimento del bisogno, oppure a uno scostamento dal risultato atteso, e quindi il mancato soddisfacimento del bisogno. In tal caso l'individuo potrà scegliere un differente comportamento da adottare, che lo porterà al soddisfacimento del bisogno iniziale, oppure, nell'impossibilità di raggiungerlo, scatterà il meccanismo della frustrazione, del quale si parlerà più avanti.
Non dimentichiamo però che l'uomo opera in organizzazioni più o meno complesse e che il suo comportamento, affinché tali organizzazioni funzionino, dev'essere orientato al raggiungimento dei goal specifici dell'organizzazione. Ogni specifico ruolo richiede uno specifico comportamento, funzionale al sistema di attività da svolgere. Dunque attraverso la selezione e la formazione l'organizzazione sceglie il miglior candidato, la cui struttura motivazionale, conoscenze e competenze meglio si adattano a quel determinato ruolo o, per dirla come gli specialisti HR, meglio il candidato è *job fit*. Compito dell'organizzazione è predisporre un sistema di incentivi adeguati alla struttura motivazionale dell'individuo che rinforzino i comportamenti attesi e progettare l'intero contesto organizzativo in modo da appagare non solo la motivazione estrinseca dell'individuo, ma anche e soprattutto la sua motivazione intrinseca.

Modelli motivazionali: le teorie basate sul contenuto

Molti studiosi hanno provato a formalizzare la dinamica della motivazione umana, e due sono i filoni di teorie scaturite da tali studi, ognuno dei quali sottende due visioni differenti, ma per certi aspetti complementari, di questo aspetto tanto delicato della natura umana: le teorie basate sul contenuto (agli studiosi premeva definire il *quid* della motivazione, ovvero che cosa motiva gli individui), e quelle basate sul processo (il punto sul quale si è focalizzata l'attenzione in questo caso non è tanto il che cosa, ma il come, ovvero quale siano i meccanismi attraverso i quali si motivano le persone).
Il primo che ha provato a definire cosa motivi realmente gli individui è Abraham Maslow attraverso la gerarchia dei bisogni (*the hierarchy of need*s), probabilmente la più nota delle teorie centrate sul contenuto. Essa compare per la prima volte in *A theory of human motivation (*1943), articolo pubblicato sul trimestrale *Psychological Review,* e afferma che che sono i bisogni a motivare l'uomo, seppure con un ordine di priorità. Maslow dunque ipotizza che i bisogni siano ordinati gerarchicamente, o per usare le sue parole *human needs arrange themselves in hierarchies of pre-potency* (Maslow, 1943, p. 370). Dunque solo soddisfando i bisogni posti alla base della gerarchia si può procedere appagando via via i bisogni di ordine superiore, secondo un meccanismo di

progressione. Tale gerarchia (o scala o piramide) si compone di cinque tipologie di bisogni ed è composta, dal basso verso l'alto, da:

I. Bisogni fisiologici
II. Bisogni di sicurezza
III. Bisogni di affiliazione
IV. Bisogni di stima
V. Bisogni di autorealizzazione

I primi coincidono con i bisogni primari e sostanzialmente garantiscono la sopravvivenza fisica. Ad esempio fame, sete, sonno appartengono a questa categoria. I secondi attengono alla salvaguardia sia fisica che emozionale, alla protezione, al sentirsi liberi da minacce, ad *avere un tetto sopra la propria testa.* La terza categoria attiene al bisogno di essere accettati dagli altri, di riunirsi con i propri simili, e rispondono a quell'anelito di socialità insito nell'uomo. I bisogni di stima riguardano il riconoscimento a cui ciascuno, seppure con modalità differenti, aspira. Questi si possono ulteriormente scomporre in bisogni di autostima e di stima degli altri. Solo dopo aver ottenuto il rispetto di se stessi dunque si può aspirare al rispetto degli altri. Al vertice troviamo i bisogni di autorealizzazione, che coincidono con il pieno sviluppo delle proprie potenzialità e aspirazioni. *What a man can be, he must be* (Maslow, 1943, p. 382).

Pensiamo ora a un lavoratore: se mancano le condizioni di base (sicurezza fisica, sostentamento minimo, condizioni igieniche) tutti gli altri bisogni passeranno in secondo piano. Dunque solo dopo aver soddisfatto i bisogni fisiologici egli potrà aspirare a colmare i bisogni di sicurezza, rappresentati da un posto fisso e una paga che gli permetta un tenore di vita accettabile. A questo punto il nostro lavoratore riterrà di primaria importanza operare in un clima lavorativo sereno. Una volta instaurata una relazione positiva con i colleghi (bisogni di affiliazione), riterrà opportuno il pieno riconoscimento del suo ruolo e delle sue competenze (bisogni di stima), e solo dopo aver ottenuto il rispetto dei colleghi potrà dare piena realizzazione alle proprie aspirazioni (bisogni di autorealizzazione). Come un individuo decide di autorealizzarsi è insito nel suo modo di essere, nelle sue capacità e nelle sue ambizioni. Il suddetto lavoratore potrebbe decidere di percorrere la classica carriera verticale all'interno dell'organizzazione, o anche sviluppare quelle competenze che lo porteranno a essere il migliore nel ruolo ricoperto, o addirittura ad apprendere nuove competenze che lo porteranno verso una nuova carriera, che non ha mai intrapreso per soddisfare i suoi bisogni di sicurezza, e così via.

La semplicità del modello di Maslow e il suo modo di *calzare* alla maggior parte degli individui ne hanno fatto la fortuna, rendendolo capace di adattarsi a vari ambiti e discipline, non solo in psicologia o in ambito HR. Ovviamente tale modello parte da una generalizzazione della natura umana, e non si adatta ad alcuni casi: pensiamo ad esempio a chi è disposto a morire per i propri ideali oppure agli asceti, che sacrificano i propri bisogni fisiologici per temprare lo spirito. Si tratta però di eccezioni che non combaciano con la maggior parte delle persone.

Le numerose critiche a tale modello obbligarono Maslow a rivederlo, riducendo le tipologie di bisogni a due classi:

I. Bisogni da deficit (quelli fisiologici e di sicurezza)
II. Bisogni collegati alla crescita dell'individuo (bisogni di appartenenza, di stima, di autorealizzazione)

Anche in questa revisione del modello è insito il meccanismo della progressione, ovvero prima la soddisfazione dei bisogni alla base della scala e poi dei seguenti.

Una ulteriore rielaborazione della *hierarchy of need*s di Maslow è il modello *Erg* (*existance, relatedness, growth*) di Clayton P. Alderfer (1972), che divide i bisogni in tre categorie:

I. Esistenziali (fisiologici e di sicurezza),
II. Relazionali (bisogni di affiliazione),
III. Di crescita (stima e autorealizzazione)

La novità rispetto al modello precedente è che viene introdotto, oltre al meccanismo di soddisfazione-progressione e quello di soddisfazione-rinforzo, anche un meccanismo di frustrazione-regressione, per il quale un individuo, qualora veda frustrato un bisogno di ordine superiore, focalizzi la sua attenzione verso un bisogno di ordine inferiore.

Un altro contributo fondamentale alle teorie motivazionali centrate sul contenuto fu dato da Fredrick Herzberg con la sua *two-factors theory* presentata per la prima volta in *The motivation to work* (1959). Egli sottopose a un questionario un campione di 200 tra ingegneri e contabili nell'area di Pittsburgh, Pennsylvania. Le domande nel questionario sollecitavano il lavoratore a ricordare degli eventi nella propria vita lavorativa che avevano prodotto sensazioni di forte soddisfazione o insoddisfazione.

Analizzando i risultati vennero trovati 17 principali fattori legati alla soddisfazione o all'insoddisfazione e fu inoltre notato che i fattori legati alla soddisfazione erano indipendenti da quelli legati all'insoddisfazione. Herzberg osservò inoltre che i fattori legati all'insoddisfazione, dove le frequenze legate all'insoddisfazione erano maggiori di quelle legate alla soddisfazione, riguardavano perlopiù l'ambiente di lavoro ed erano esterni al contenuto del lavoro in sé (sicurezza sul lavoro, status, relazioni con i subordinati, vita personale, relazioni coi colleghi, condizioni di lavoro, relazioni con i superiori, controlli, politica del personale e retribuzione, anche se per quest'ultima va fatto un discorso a parte). Al contrario i fattori legati alla soddisfazione, ove le frequenze legate alla soddisfazione erano maggiori di quelle legate all'insoddisfazione, avevano come *trait d'union* il fatto di riferirsi al contenuto intrinseco del lavoro o comunque a essere collegati a esso (successo, riconoscimento, contenuto del lavoro, responsabilità, avanzamento e crescita).

I fattori del primo tipo, che Hezberg chiamò ambientali o igienici, hanno la caratteristica di non essere intrinsecamente motivanti: essi procurano insoddisfazione se assenti, ma non motivano se presenti. Quelli del secondo tipo, chiamati motivanti, hanno invece valenza motivazionale: procurano soddisfazione se presenti, ma non insoddisfazione se assenti.

Un'ulteriore distinzione concettuale dovuta all'autore è la distinzione concettuale tra motivazione e movimento: quest'ultimo è dato dall'orientamento verso un determinato comportamento con incentivi negativi (chiamati con una certa dose di ironia con l'acronimo *KITA*) e carenza di incentivi estrinseci, richiede un rafforzamento continuo, ha effetti positivi nel breve periodo ma negativi nel lungo. La motivazione invece, collegandosi alla teoria dei fattori duali, deriva da incentivi intrinseci e poiché è affine al bisogno di crescita dell'individuo agisce nel lungo periodo.

Herzberg inoltre introduce il concetto di *job enrichment*, osservando che un lavoro vario, che richiede un certo grado di autonomia e sfidante per l'individuo porta a una maggiore motivazione sul lavoro, e dunque a una migliore performance. Inoltre osserva che *not all jobs can be enriched, nor do all jobs need to be enriched. If only a small percentage of the time and money that is now devoted to hygiene, howerver, were given to job enrichment efforts, the return in human satisfaction and economic gain would be one of the largest dividends that industry and society have ever reaped through their efforts at better personnel management* (Herzberg, 1987, p. 13).

Ora proviamo a confrontare i due modelli sopra illustrati. I bisogni fisiologici di Maslow possono essere ascritti a fattori quali condizioni di lavoro e retribuzione, i bisogni di sicurezza a fattori come la politica del personale e i la tipologia di controlli effettuati, i bisogni di appartenenza rispecchiano perfettamente fattori come le relazioni con superiori, colleghi e subordinati. E questi non son altro che i fattori igienici. Pensandoci bene infatti le tre tipologie di bisogni sopra citati non sono di per sé motivanti, ma se mancano agiscono direttamente sul morale dell'individuo abbassando il suo livello motivazionale. A questo punto dovrebbe essere chiaro: bisogni di stima e autorealizzazione, che coincidono con fattori come il successo, l'avanzamento, il riconoscimento dei risultati ottenuti, il contenuto intrinseco del lavoro e la possibilità di crescita professionale, sono fattori motivanti: se presenti motivano le persone verso un maggior *engagement*, se assenti non le demotivano. Volendo tornare all'esempio del nostro lavoratore i fattori igienici lo spingono a entrare in un'organizzazione, mentre i fattori motivanti lo porteranno a condividere appieno gli obiettivi dell'organizzazione, facendoli suoi.

Nemmeno la teoria dei fattori duali è stata esente da critiche. Le principali riguardavano la maniera con la quale Herzberg raccoglieva i suoi dati: considerare soddisfazione e insoddisfazione come estremi indipendenti tra loro (o bianco o nero) e non come una scala che va dalla soddisfazione all'insoddisfazione (con varie tonalità di grigio) rischia di semplificare troppo una questione complessa come la *job satisfaction*, tanto da rendere tale modello monodimensionale. *Therefore, the evidence points to the possibility that the main conclusion of the Herzberg theory (satisfaction is determined by motivators; dissatisfaction is determined by hygienes; satisfaction and dissatisfaction are two unipolar continua; and the correlation between motivators and hygienes is zero) are a function of the metodology evolved by Herzberg* (Lindsay, Marks, Gorlow, 1967, p. 338) o addirittura *the authors join with Dunnette, Campbell, and Hakel in hoping that the two-factors theory can be laid to rest with a minimum of fanfare* (Hulin e Smith, 1967, p. 401). Nemmeno Vroom, autore della celebre teoria dell'aspettativa-valenza si esime dal cercare i punti di debolezza del modello, affermando che Herzerg tende a enfatizzare troppo l'importanza delle azioni sulle quale l'individuo ha pieno controllo come fonte di soddisfazione e dei fattori non controllabili come fonte di insoddisfazione, che peraltro diventano una scusa per giustificare i propri insuccessi. La diatriba verrà chiusa una volta per tutte dallo stesso Herzberg che, difendendo la sua metodologia di raccolta dei dati, afferma che *the general practice of psychologist of giving lists of factors for employees to rate with respect to their job satisfactions by now should be recognized as one of the most misleading approaches to the study of work feelings* (Herzberg, 1969, p. 131). Nonostante le varie critiche la teoria dei fattori duali continua a essere uno dei pilastri dei modelli che tentano di spiegare la dinamica motivazionale, e il suo adattarsi così bene alla realtà lavorativa ne è una ulteriore prova.

Discorso a parte va fatto per la retribuzione. Herzberg l'aveva posizionata tra i fattori di igiene. Esaminando i dati della *survey*, le frequenze sulla retribuzione associate alla soddisfazione sono solo di poco superiori a quelle associate all'insoddisfazione. Risultati analoghi sono stati trovati dalla ricerca di Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw e Rich (2010), che hanno trovato una debole correlazione tra *pay* e job *satisfaction*. Il significato di una relazione così modesta potrebbe essere dovuto al diverso valore che gli individui attribuiscono al denaro. A tale proposito Franco Fontana scrive *la retribuzione, nella teoria motivazionale di Herzberg, può considerarsi sia un fattore di mantenimento, sia un fattore motivante, nei limiti in cui essa costituisce un veicolo di altri valori, oltre quello economico* (Fontana, 1993, p. 223). Proviamo ad analizzare il fattore retribuzione da un altro punto di vista: quello del contributo marginale che le persone apportano

all'organizzazione. Ad esempio il manager di un'azienda partecipando attivamente alla formazione della strategia d'impresa offre un contributo superiore a un addetto alle vendite. Vedendo la questione in tale ottica la retribuzione diventa una metodologia oggettiva per pesare i ruoli all'interno di un'organizzazione, misurare la performance dei lavoratori e differenziare il contributo che ciascun *componente* offre alla stessa. Di questo aspetto si parlerà specificatamente nella parte dedicata appositamente alla retribuzione. Va sottolineato però che mentre per un dipendente posto a un basso livello della scala gerarchica la retribuzione non rappresenta certo un fattore motivante, per un executive, invece, il cui compito è molto più sfidante dato che con le sue decisioni contribuisce a plasmare il futuro dell'azienda della quale ha le redini, la retribuzione potrebbe essere un fattore motivante nella dimensione in cui *misura* i traguardi raggiunti e gli obiettivi aziendali realizzati con successo. Ma anche questa è un'anticipazione.

Altro fondamentale contributo alle teorie basate sul contenuto fu fornito da David McClelland che nel suo *The Achieving Society* (1961) distinse tre tipologie di motivatori (needs):

I. Bisogno di successo (*need for achievement*)
II. Bisogno di affiliazione (*need for affiliation*)
III. Bisogno di potere (*need for power*)

Il primo consiste nella necessità di riuscire nelle proprie attività, di fare le cose bene. McClelland osserva che già i bambini piccoli hanno la necessità di dimostrare di essere capaci, quindi ne deduce che il bisogno al successo è intrinseco alla natura umana, poiché rinforza l'autostima e contribuisce a creare un'immagine positiva di noi stessi. Le persone motivate al successo hanno bisogno di essere continuamente stimolate con obiettivi difficili ma raggiungibili, che costituiscono una verifica continua delle loro capacità. Più che le ricompense associate al raggiungimento degli obiettivi cercano la sfida in sé e per sé, accettando un rischio calcolato funzionale al conseguimento dei loro traguardi. Il rapporto con gli alti per gli n-achievers è strumentale al raggiungimento dei loro scopi. Inoltre necessitano di un feedback continuo sui loro progressi e preferiscono lavorare da soli. Sono i leader migliori, anche se hanno la tendenza a pretendere troppo dai loro collaboratori, dando per scontato che tutti siano ambiziosi quanto loro.

Una persona motivata all'affiliazione invece cerca nel rapporto con gli altri la propria soddisfazione. I legami affettivi sono la sua fonte di gratificazione (o frustrazione). Vuole sentirsi accettato e fare parte di un gruppo, preferisce la collaborazione alla competizione e piegherà il suo volere a quello del gruppo pur di non andare in conflitto con gli altri. Non ama l'incertezza ed è avverso al rischio. Il suo bisogno di essere benvoluto potrebbe minare la sua obiettività. Non è adatto al ruolo di manager e dà il meglio di sé quando lavora in gruppo.

Un soggetto con un forte *n-power* desidera controllare e influenzare il comportamento degli altri, cerca la competizione e vuole vincere. Prevalere è il suo imperativo. Ama essere riconosciuto dagli altri e lo status che ne deriva. È un ottimo leader ed è adatto al comando, trovando in questo ruolo la sua condizione naturale.

Secondo l'autore tutti possiedono, in proporzioni diverse, questi tre bisogni nonostante il sesso, l'età o la cultura personale. Sono le esperienze e il contesto in cui viviamo che influenzano il loro mix all'interno di ciascuno di noi. Già Atkinson e Litwin nell'articolo *Achievement Motive and Text Anxiety Conceived as Motive to Approach Success and Motive to Avoid Failure* (1960) avevano analizzato la motivazione all'*achievement*. Gli autori effettuarono un esperimento che consisteva nel far lanciare a un campione di persone un cerchietto che doveva centrare un bersaglio da una distanza a piacere.

Notarono due tipologie di comportamenti principali: alcuni tendevano a scegliere distanze elevate ma non impossibili, altri o tiravano da troppo vicino rendendo la riuscita praticamente certa o da troppo lontano, così da avere un alibi in caso di mancato raggiungimento del bersaglio. Ne dedussero che la motivazione al successo altro non è che la somma di due forze opposte: il desiderio di riuscita e la paura del fallimento.
In ogni persona prevale una delle due forze e in base alla composizione si possono verificare quattro situazioni. La prima è l'individuo idealmente motivato che si focalizza sul successo senza essere troppo spaventato dal fallimento. La seconda è esattamente il contrario: stavolta il soggetto è motivato solo a evitare il fallimento. In tal caso punterà a non sbagliare, ottenendo una performance mediocre. Poi c'è la persona *sovramotivata*, che ha un forte desiderio di riuscita ma allo stesso tempo è terrorizzato dall'idea di sbagliare. L'ansia e il forte stress lo spingeranno al successo, anche se le sue prestazioni non raggiungeranno ma quelle dell'individuo idealmente motivato, dato che gli mancheranno la serenità e la lucidità mentale necessarie per eccellere. L'ultimo caso è quello di chi non è spinto né dal desiderio di riuscita né dalla spinta a non sbagliare. Questo individuo svolgerà il compito assegnatogli in stato di completa demotivazione, con indifferenza e apatia.

Modelli motivazionali: le teorie basate sul processo

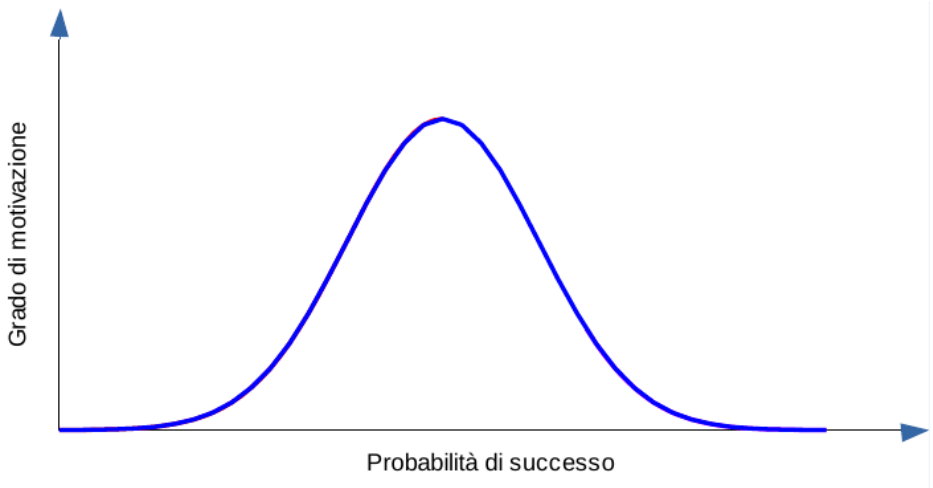
Mentre teorie sopra menzionate attengono all'oggetto della motivazione, questa seconda tipologia di modelli fa riferimento al *quod*, al come *la benzina riesca a far spostare il veicolo* (Arielli, 2005, p. 36), alle condizioni e i fattori che spingono un individuo ad agire.
La più celebre è senza dubbio la teoria dell'aspettativa-valenza di Victor Vroom (Expectancy theory). Presentata per la prima volta nel suo *Work and Motivation* (1964), l'autore prova ad analizzare il processo che governa le scelte umane e approfondisce il concetto di motivazione, che definisce come *the explanation of choices made by organisms among different voluntary responses* (Vroom, 1964, p.9). Ogni azione è strumentale al raggiungimento di determinati obiettivi, funzione dei bisogni e desideri della persona. Ma che cosa mette in moto il processo decisionale? La risposta è già stata data. È la motivazione che spinge un individuo all'azione. Ma questa scatta solo se concorrono determinate condizioni. In particolare è il prodotto di tre fattori:

I. Aspettativa
II. Strumentalità
III. Valenza

La prima è la probabilità soggettiva di raggiungere un determinato obiettivo. Essa è funzione di fattori quali l'autoefficacia percepita (a sua volta influenzata dalle *skills*, dalla conoscenza posseduta e dall'ambiente in cui si opera), la difficoltà del compito e la percezione di controllo sul processo che porterà al risultato finale. Per usare le parole di Vroom l'aspettativa è a *momentary belief concerning the likelihood that a particular act will be followed by a particular outcome* (Vroom, 1964, p. 17).
La strumentalità è la probabilità soggettiva che il raggiungimento di un obiettivo porti a una certa ricompensa associata all'obiettivo da raggiungere.
La valenza è il valore che ogni persona assegna alla ricompensa. Anche questo è un parametro soggettivo, nel senso che ogni ricompensa avrà per ogni persona una *valenza* diversa.
Vroom non si limita a fornire questi concetti, ma li quantifica: l'aspettativa rientra in una scala che va da 1 a 0 (uno se la persona è certa di raggiungere l'obiettivo, zero se, al contrario, è sicura di non farcela), mentre la valenza va da 1 a -1 (uno se il valore

assegnato all'incentivo è massimo, meno uno se l'incentivo ha valenza negativa). Dunque se uno solo di questi fattori tende a zero la motivazione risultante è nulla. Se la valenza è negativa l'individuo vedrà la ricompensa come una punizione, e quindi sarà motivato a non raggiungere il risultato.
Nemmeno la teoria dell'aspettativa-valenza è stata esente da critiche, secondo le quali la struttura del modello era troppo semplicistica. Fu inoltre oggetto di numerose verifiche empiriche. A tale proposito si inserisce lo studio di Lawler e Suttle che si servì di misure oggettive di valenza, aspettativa e comportamento atteso per stimare la correlazione in un campione di 69 manager appartenenti a sei differenti punti vendita. La ricerca diede risultati alterni, tanto da far affermare ai due autori che *with respect to the internal structure of the expectancy model, the results do not indicate that weighting expectancy items by valence items increases the predictability of behavior. This is not a unique finding, for other studies have also found that valence attitudes don't increase predictability* (Lawler, Suttle, 1973, pp. 499, 500). Nonostante le varie critiche il modello di Vroom è la pietra miliare delle teorie centrate sul processo e a oggi costituisce la base metodologica dei moderni sistemi di rewarding.
Il management per ottenere un adeguato livello motivazionale dai suoi dipendenti deve puntare a massimizzare questi tre fattori: l'aspettativa tramite la selezione (scegliendo il candidato in base alle conoscenze e alle competenze che possiede), la formazione e informazioni chiare e facilmente intellegibili sui compiti da svolgere. La strumentalità è direttamente proporzionale alla *disclosure* sulle ricompense associate ai goal da raggiungere, dunque un'efficace comunicazione della politica retributiva è necessaria per massimizzare tale aspetto. La valenza è il più difficile da massimizzare dei tre fattori: infatti presuppone una stretta conoscenza dei dipendenti da parte della direzione. Un buon manager deve conoscere a uno a uno i propri dipendenti per trovare l'incentivo (che non dev'essere per forza monetario e non deve necessariamente comportare costi aggiuntivi per l'organizzazione) che meglio si addice a ciascuno di loro.
Un ampliamento dell'*expectancy theory* è fornito dal già menzionato Atkinson, che esprime l'intensità della motivazione al successo come prodotto di intensità del bisogno di successo, aspettativa di successo e valore dell'incentivo connesso al successo. Come Vroom prima di lui, l'autore quantifica questi tre fattori. L'intensità del bisogno al successo è una costante dato che varia da persona a persona. L'incentivo associato al successo è la misura della difficoltà del compito, che è uguale al complemento a uno dell'aspettativa di successo (in particolare è uguale a 1-aspettativa di successo). Ora osserviamo che la funzione è massimizzata per valori dell'aspettativa di successo pari a 0,5. Volendo rappresentarla graficamente il grado di motivazione si distribuisce a campana e raggiunge il massimo assoluto quando l'aspettativa (probabilità) di successo è pari a 0,5. Cosa deriva da questa relazione? È appena stato dimostrato matematicamente che persone con un elevato bisogno di successo scelgono obiettivi ambiziosi ma non impossibili. L'incentivo principale poi (nella misura in cui l'incentivo estrinseco associato al successo è uguale alla difficoltà del compito) è il successo stesso. Ecco spiegato perché gli *n-achievers* (e qui ci viene in aiuto McClelland) cercano continuamente sfide la cui riuscita confermi ogni volta le loro capacità.

Rappresentazione grafica del grado motivazionale in funzione della probabilità (aspettativa) di successo



Ovviamente la funzione ha tale distribuzione sotto l'ipotesi che la motivazione al successo è maggiore della spinta a evitare l'insuccesso. Quando quest'ultima è maggiore la curva si presenta capovolta. Infatti come già osservato prima le persone con una spiccata ansia da insuccesso o basso bisogno di successo tendono o a scegliere un obiettivo troppo facile in modo da assicurarsi la riuscita oppure uno troppo difficile così da avere una giustificazione in caso di fallimento**.**

Volendo approfondire ulteriormente l'argomento l'aspettativa di successo è determinata da fattori oggettivi, come le *skills* e le conoscenze possedute, e fattori soggettivi, come la percezione di controllabilità degli esiti delle proprie azioni. Quest'ultimo aspetto impatta direttamente su quella che Bandura chiama *autoefficacia* (1997), che viene definita come quella capacità la cui funzione è orientare le singole sottoabilità cognitive, sociali, emozionali e comportamentali per assolvere compiti specifici. Questa sensazione incide profondamente sull'autostima, poiché crea un'immagine di se stessi competente ed efficace. Un compito fuori dalla propria portata mina quella sensazione di autostima ed efficacia di sé ed è una minaccia diretta per la motivazione.

Inoltre definire incentivi estrinseci adeguati alla difficoltà dei compiti è un aspetto fondamentale in un'organizzazione: quando l'incentivo è minore della difficoltà del compito l'individuo adeguerà la sua prestazione alla ricompensa, diminuendo la sua performance. Il caso contrario, ovvero quando la ricompensa è maggiore dello sforzo individuale, costituisce in primis un'inefficienza per l'organizzazione. Poi non è detto che aumenti la prestazione dell'individuo, anzi molto spesso capita che la persona si *adagi sugli allori*, senza contare la percezione di iniquità da parte degli altri componenti dell'organizzazione, i quali potrebbero abbassare il livello prestazionale o addirittura lasciare l'organizzazione, comportando per essa ulteriori costi di selezione e formazione.

A questo proposito giova ricordare la *teoria dell'equità percepita* di Adams. Lo psicologo infatti nel suo articolo *Towards an understanding of inequity* (1963), articolo pubblicato sulla rivista *The journal of abnormal and social psychology,* descrive la motivazione come risultato dell'equilibrio percepito tra quelli che chiama input e output. Gli input sono tipicamente il *commitment*, la lealtà, il duro lavoro, l'*engagement*, la fiducia nei superiori. Non solo dunque la prestazione in sé e per sé, ma anche gli aspetti emotivi legati a essa, il cuore che un individuo mette nel realizzare un compito. Gli output invece sono, oltre i *financial rewards*, tutte quelle tipologie di ricompense intrinseche che

caratterizzano lo svolgere bene il proprio lavoro e il riconoscimento di natura sociale e il rispetto dovuto a un lavoratore performante.
L'equilibrio tra input e output individuali è condizione necessaria per la condizione di equilibrio che mantiene intatto il livello motivazionale, ma non sufficiente. Infatti questo requisito (detta equità interna) va confrontato con il rapporto input-output degli altri (per usare le parole di Adams i *referents*, ovvero coloro rispetto ai quali possiamo comparare la nostra situazione). Una volta confrontata la propria condizione con quella degli altri (equità esterna) l'individuo sarà motivato a svolgere il suo lavoro. Appena verrà percepita la minima disparità (dunque basta anche solo che l'individuo pensi di essere trattato peggio di un altro) scatterà quel senso di frustrazione che innescherà un abbassamento della performance, una richiesta di aumento degli output o, nel peggiore dei casi, l'abbandono dell'organizzazione da parte dell'individuo.
Per questo il requisito di equità di un sistema retributivo è fondamentale per il suo funzionamento e altrettanto importante è un elevato grado di *disclosure*, che non permetta nemmeno di far sospettare ai componenti dell'organizzazione di essere trattati in maniera iniqua.
La teoria di Adams ha l'indubbio merito di aver portato la dimensione emotiva all'interno dei modelli motivazionali. Spesso infatti i manager si chiedono perché quella persona che aveva lavorato con tanta grinta e determinazione oggi appare pigra e disinteressata. Le emozioni influenzano fortemente le nostre azioni. Sono variabili talmente potenti che a volte mettono in discussione l'intera teoria economica. Non si spiegherebbero sennò decisioni che anche le persone più razionali decidono di prendere pur sapendo che ne trarranno pregiudizio.
Pensiamo al celeberrimo dilemma del prigioniero. Due prigionieri posti in due diverse celle non comunicanti hanno due scelte: parlare o non parlare. Se entrambi non parlano avranno una pena leggera (2 anni). Se entrambi parlano avranno una pena pesante (10 anni). Se fanno scelte diverse quello che parla uscirà subito (0 anni) e quello che non parla avrà una pena ancora più pesante (12 anni). La scelta che corrisponde all'equilibrio di Nash è parlare per entrambi. Ma è la scelta più realistica? A volte la fiducia, l'orgoglio, l'amicizia sono fattori molto più importanti della mera convenienza economica.
Tornando alla teoria dell'equità percepita la convinzione di aver subito un'ingiustizia o il senso di colpa dovuto a un trattamento migliore degli altri impatta direttamente sulla bussola morale che ognuno di noi, nel bene e nel male, possiede e agisce sulla motivazione in maniera molto più pervasiva che un semplice calcolo costi-opportunità.

I conflitti motivazionali: la teoria della dissonanza cognitiva e la frustrazione

Il concetto di dissonanza cognitiva fu introdotta dallo psicologo sociale Leon Festinger nel suo *A theory of cognitive dissonance* (1957). Egli descrive la dissonanza come *the existence of nonfitting relations among cognitions* (Festinger, 1957, p. 3). Questo stato è la risultante di opposte opinioni, conoscenze o credenze in conflitto tra loro senza che una prevalga nettamente sull'altra. *That is a motivating factor in his own right* (Festinger, 1957, p. 3). È una condizione negativa di tensione e insicurezza che spinge l'individuo a reagire per superarla. Vi è un bisogno umano di coerenza mentale alla base della ricerca di coesione tra i propri elementi cognitivi.
L'autore a questo punto fa l'esempio di un fumatore abituale che apprende che fumare è nocivo alla salute. Egli è preda di due differenti desideri: continuare a fumare e mantenersi sano. Potrebbe smettere di fumare. Questa decisione è congruente (*consonant* come dice l'autore) con la credenza che fumare è deleterio per la salute. Potrebbe continuare a fumare. Potrebbe pensare che nonostante tutto non è scientificamente provato che il fumo provochi il cancro e quello che glia altri dicono

sono solo esagerazioni. La dissonanza a questo punto scompare. O forse no. Il nostro fumatore sente comunque il bisogno di continuare a fumare se smette e ha comunque la brutta sensazione che prima o poi gli verrà diagnosticato un tumore ai polmoni se continua. Allora come ridurre la dissonanza? Quali sono i metodi e le strategie utili a tale scopo?

Festinger parte dal fatto che la pressione che una dissonanza provoca è direttamente proporzionale all'intensità del bisogno di ridurla. L'intensità della dissonanza inoltre è funzione diretta dell'importanza della decisione, del numero di alternative possibili, delle valenze positive e negative delle varie opzioni e delle conseguenze che comportano. Poi fornisce una risposta molto semplice ai due quesiti posti sopra: *in general, if dissonance exist between two elements, this dissonance can be eliminated by changing one of those elements* (Festinger, 1957, p.18).

Ciò che conta è il modo in cui uno dei due elementi viene cambiato. Ci sono tre modi, secondo l'autore, per superare la dissonanza cognitiva:

I. Cambiare un elemento cognitivo comportamentale
II. Cambiare un elemento cognitivo ambientale
III. Aggiungere nuovi elementi cognitivi

Il primo è il caso più comune. L'individuo effettua una scelta cambiando il proprio comportamento e ciò provoca anche un cambiamento degli elementi cognitivi associati a quel comportamento. Torniamo al nostro fumatore. Non fuma più e da quando ha smesso si sente meglio: non si sveglia più tossendo e riesce a distinguere nettamente i sapori e gli odori. Questo mese si è addirittura iscritto in palestra.

Nella seconda situazione invece cambia l'ambiente al quale l'elemento cognitivo corrisponde. Mettiamo che il Parlamento approvi una legge che dichiari illegali la vendita e il consumo di tabacco. Il nostro fumatore non riesce a trovare un grammo di tabacco in tutta Italia (nemmeno di contrabbando). È cambiato l'ambiente di riferimento: non si può più fumare. La dissonanza è completamente eliminata. Questa è la tipologia più improbabile, dato che le manipolazioni dell'ambiente sono limitate e relative. Il nostro fumatore potrebbe procurarsi le sigarette in Svizzera, ma questo è un altro discorso.

Il terzo caso, ovvero l'aggiunta di ulteriori elementi cognitivi, permette di rinforzare o smentire una delle due credenze. Il fumatore ha letto su una rivista scientifica che fumare provoca con altissima probabilità un cancro ai polmoni. La rivista in questione è una fonte autorevole. Il fumatore, che è una persona razionale, ora che ha la prova tangibile della nocività del fumo smette di fumare.

Chiaramente ogni decisione porta con sé una certa dose di resistenza. Questa è il risultato della sensazione di stare rinunciando a una possibilità e il dubbio riguardo la giustezza della propria decisione (ho fatto la scelta giusta?) e deriva dal conflitto tra differenti ipotesi o credenze. Questa spiacevole sensazione si verifica sia quando si è in procinto di scegliere (dissonanza pre-decisionale), sia quando oramai la decisione è stata compiuta (dissonanza post-decisionale).

La scelta può essere difficile e dolorosa: in tal caso la pressione a cui si è sottoposti è molto elevata. Potrebbe anche non essere così. Un individuo potrebbe anche avere l'opzione migliore sotto mano. In tal caso qual è l'alternativa migliore: smettere di cercare oppure continuare, sperando in nuove e ancora più allettanti possibilità? Questo è il problema dell'*optimal stopping*.

Un'altra tipologia di dissonanza è quella generata dal conflitto tra credenze e preferenze. Se prevalgono le preferenze la persona adatterà a queste le sue credenze (caso nel quale l'individuo si fa delle illusioni: è una visione ottimistica delle circostanze,

ma non coincide con la realtà). Al contrario, se prevalgono le credenze l'individuo modificherà di conseguenza le sue preferenze (celebre caso de *la volpe e l'uva*: la volpe che non arriva all'uva dice che è amara).
Altro caso è la dissonanza creata dal conflitto tra preferenze e azioni. Di norma le azioni seguono le preferenze. Tuttavia sono numerosi i casi in cui siamo costretti a compiere determinate azioni: in tale circostanza l'individuo cambia volontariamente le proprie preferenze allineandole alle azioni che compie. Quello che accade quando una persona è costretta a fare qualcosa contro la propria volontà è descritto in *Cognitive conseguences of forced compliance* di Festinger e Carlsmith (1959). Il paper comincia riportando due studi di Janis e King (1954,1956) che mostrano che sotto alcune condizioni *the private opinion changes so as to bring it into closer correspondence with the overt behavior the person was forced to perform* (Festinger e Carlsmith, 1959, p. 203). Tali studi infatti mostrano che un individuo forzato a improvvisare un discorso che non condivide tende ad assumere le stesse posizioni perorate dal discorso.
I due autori conducono a questo proposito un esperimento su 71 studenti del corso introduttivo di psicologia della *Stanford University*. Gli studenti furono divisi in due gruppi ed entrambi dovevano svolgere un lavoro meccanico che poteva durare fino a due ore. Il primo gruppo riceveva come ricompensa un dollaro, il secondo venti dollari, all'epoca una somma di tutto rispetto. C'era un'ulteriore condizione: i ragazzi dovevano affermare che il compito in realtà non era noioso, ma interessante e stimolante. Dopo un periodo di tempo gli studenti venivano intervistati nuovamente. Il risultato corroborò la teoria della dissonanza cognitiva: quelli del secondo gruppo (il gruppo dei venti dollari) affermarono di aver mentito e l'attività era noiosa e poco stimolante, quelli del secondo gruppo (che avevano ricevuto solo un dollaro a testa) affermarono che l'attività era sembrata loro veramente interessante. Che cos'era successo? I ragazzi del secondo gruppo percepivano una grossa dissonanza, che superarono modificando la cognizione che il compito fosse noioso e autoconvincendosi che invece fosse davvero soddisfacente. I soggetti del primo gruppo invece non provavano alcuna dissonanza tra quello che pensavano e la menzogna che dovevano dire. In altre parole avevano un buon motivo per mentire: i venti dollari.
La conseguenza rivoluzionaria di tale scoperta è che un incentivo alto per un dato comportamento può addirittura far diminuire l'attrattiva per quel comportamento. Ora sostituiamo la parola comportamento con la parola lavoro. Abbiamo la dimostrazione di come un alto compenso per un lavoro routinario possa addirittura far diminuire la motivazione di un lavoratore. Questa scoperta tuttavia non smentisce la teoria secondo la quale gli incentivi positivi rinforzano i comportamenti attesi. Si limita a relativizzarla. Infatti l'esperimento riguarda studenti, non lavoratori. Inoltre abbassare troppo la remunerazione potrebbe portare l'individuo a risolvere la dissonanza in un altro modo, ovvero rifiutare l'incarico.
Una delle conseguenze della dissonanza è la frustrazione. La maggior parte degli studiosi convengono nel definirla la situazione psicologica in cui si trova un individuo che si trova a non poter soddisfare, in maniera permanente o temporanea, i propri bisogni.
L'impedimento è sempre dovuto a un qualche ostacolo di natura ambientale o personale. I primi a loro volta si dividono in impedimenti fisici oppure organizzativi. Contestualizziamo il discorso in ambito lavorativo. Gli ostacoli fisici attengono ai gradini più bassi della scala di Maslow (caldo, stanchezza, rumori fastidiosi e così via). Quelli organizzativi sono dovuti a caratteristiche intrinseche dell'organizzazione (ad esempio eccessiva burocratizzazione e cattiva gestione del personale) o sono attribuibili ad altre persone (problemi di natura interpersonale). Gli ostacoli personali sono interni all'individuo. Possono concernere ad esempio caratteristiche caratteriali che poco si

adattano al ruolo ricoperto, mancanza delle necessarie competenze, conflitti d'interesse oppure freni di natura morale (questo compito va contro le mie credenze).
I primi sono facilmente superabili poiché riguardano la specifica situazione e spesso hanno natura temporanea. Una volta andato via l'impedimento l'individuo può perseguire il suo obiettivo. I secondi si eliminano modificando le procedure interne all'organizzazione e se derivano da conflitti di natura sociale bisogna cercare di *ricucire* il rapporto lavorativo o al limite sanzionare il comportamento scorretto. Gli ultimi spariscono con efficienti politiche di selezione e formazione del personale.
Si noti che la frustrazione non è di per sé un male: spesso infatti *apre gli occhi* all'individuo. Lo costringe cioè a crearsi aspirazioni più consone alle sue effettive capacità. Essa impatta direttamente sulla percezione della realtà dell'individuo, costringendolo ad adattarsi al contesto nel quale è calato. Il che non costituisce, come già detto, un elemento negativo. Anzi potrebbe essere addirittura uno stimolo a superare l'ostacolo che si frappone tra il soggetto e il suo bisogno. Un individuo razionale infatti quando si accorge che le strategie messe in atto per il raggiungimento di uno scopo semplicemente cambia il suo comportamento.
Esistono però livelli oltre i quali la frustrazione diventa un fattore nocivo per la salute psicofisica dell'individuo. Una eccessiva durata della situazione frustrante, l'intensità delle motivazioni frustrate o ancora l'arbitrarietà della frustrazione potrebbero portare una persona a reagire con comportamenti poco costruttivi, quale rabbia e aggressività. Tale sentimento inoltre impatta direttamente sull'autostima. Un meccanismo psicologico comune che contribuisce al mascheramento della stessa ma non al suo superamento è l'autoinganno, ovvero il maturare una cognizione non corrispondente alla realtà. Questo ha effetti positivi nel breve termine, dato che lenisce il senso di frustrazione, ma negativi nel lungo, poiché influisce in maniera nociva sulla crescita psicologica dell'individuo.

Il legame tra motivazione e performance

Fino ad ora il punto focale della nostra discussione è stata la motivazione. Da dove nasce, cosa la provoca, quali meccanismi devono attivarsi per crearla, come si mantiene, sono solo alcune delle domande alle quali si è provato a rispondere.
La motivazione va di pari passo con le competenze. Una persona motivata ma senza le skills necessarie probabilmente non otterrà una buona prestazione in qualunque campo così come un soggetto con elevate competenze ma scarsamente motivato. Dunque motivazione + competenze= elevata performance.
Ma cosa unisce direttamente motivazione e performance? A questa domanda hanno provato a rispondere Rheinberg e Vollmeyer nel loro paper *Does motivation affect performance via persistance?* (2000) e sono arrivati a una conclusione: è la persistenza il *trait d'union* tra la motivazione e la performance. La motivazione impatta infatti sulla persistenza. Una persona altamente motivata non getterà subito la spugna. Proverà e riproverà finché non raggiungerà il proprio obiettivo. La persistenza impatta sulla performance. I migliori studenti non sono quelli che hanno più conoscenze, ma quelli che passano più tempo sui libri.
I due autori hanno testato questa affermazione con un esperimento utilizzando come campione 51 studenti di psicologia dell'università di Potsdam. I ragazzi dovevano capire come funzionasse un modello di laboratorio. Il tempo non era continuativo, ma diviso in turni. Lo scopo era valutare il grado di correlazione della motivazione con la persistenza e della persistenza con la performance. Le unità di misura per la motivazione erano spinta positiva dovuta alla sfida, percezione di autoefficacia, paura di fallire e interesse personale ed erano quantificate da apposite domande in un questionario alla fine di ogni

fase. La persistenza veniva misurata in base al tempo in minuti speso a comprendere il sistema. La prestazione invece era misurata in due modi: conoscenza acquisita (i partecipanti alla fine di ogni turno dovevano completare un diagramma sul quale indicavano le relazioni che avevano notato) e applicazione della conoscenza (quantificata come la somma, alla fine di ogni round, delle differenze assolute tra obiettivo target e risultato ottenuto). L'esperimento era considerato concluso quando la somma delle differenze assolute veniva pari a zero.
I risultati mostrarono una forte correlazione tra motivazione e persistenza e una debole correlazione tra persistenza e performance. La teoria era dunque stata smentita? Ovviamente no. Come si pensava infatti la motivazione aveva un forte impatto sulla persistenza, tuttavia i soggetti altamente persistenti non avevano una prestazione migliore di quelli con minore persistenza. L'elemento diversificante è costituito dalle competenze. Un individuo con maggiori competenze ottiene un prestazione migliore. Tuttavia la persistenza compensa il deficit di *skills* di un lavoratore portandolo a una prestazione a livello di quella di un soggetto con competenze maggiori. Essa permette di far maturare le competenze necessarie *on the job*, direttamente sul campo.
Per questo un'azienda nel processo di selezione dei propri dipendenti deve reputare la struttura motivazionale di un individuo al pari se non superiore alle competenze e conoscenze possedute. A parità di conoscenze a differenziare la performance di lungo periodo di due individui sarà la motivazione che impatta sulla persistenza la quale agisce sulla performance.

Organizzazioni e motivazione

Abbiamo definito la motivazione. Abbiamo enunciato le varie teorie che cercano di spiegare le componenti e il meccanismo del sistema motivazionale. Abbiamo trovato una relazione positiva tra motivazione e performance. Rimane solo un tema da trattare: la motivazione all'interno delle organizzazioni. Come fa un'azienda a motivare i propri dipendenti? Quali scelte di filosofia motivazionale deve fare un'organizzazione per far sì che i propri lavoratori collaborino spontaneamente in funzione degli interessi aziendali?
Se l'era chiesto circa un secolo fa anche Douglas McGregor, noto studioso statunitense, ed era giunto alla conclusione che l'approccio aziendale verso il fattore umano fino ad allora era stato completamente sbagliato. L'approccio tentato finora (chiamato *teoria X*) partiva dal presupposto che l'uomo comune era di natura pigro, indolente, senza ambizioni, refrattario ad assumersi responsabilità, sordo alle necessità dell'organizzazione e nemmeno molto sveglio. Compito del management era quello di dirigere e controllare le azioni dei dipendenti. L'uomo era un mero fattore di produzione, al pari del capitale o dei macchinari. Il focus era l'efficienza produttiva. Si trattava del taylorismo, teoria manageriale nata agli inizi del secolo scorso. Il caso concreto era la catena di montaggio dove ogni individuo si dedicava per tutta la sua vita lavorativa a svolgere la stessa parte del processo produttivo.
A questa teoria McGregor oppone la *teoria Y* secondo la quale l'individuo non è di natura passivo e ostile all'organizzazione, ma è diventato tale a causa dello stile di management. *L'idea per cui gli operai sono pagati per fare ciò che viene loro detto e i dirigenti per dirglielo non rende soltanto impossibile una collaborazione efficace, ma suscita automaticamente una sensazione di fallimento psicologico che conduce o a un atteggiamento di assoluta passività o ad una forte ostilità* (McGregor, 1966, p. 139). *La motivazione, il potenziale di sviluppo, la capacità di assumersi responsabilità, la prontezza ad indirizzare il comportamento verso gli scopi organizzativi sono tutte caratteristiche presenti negli esseri umani. La direzione non deve istillarle. Fa invece parte delle responsabilità della direzione rendere possibile agli individui il comprendere e*

lo sviluppare autonomamente queste caratteristiche (McGregor, 1966, p. 34). Il compito del management diventa predisporre le migliori condizioni possibili all'interno dell'organizzazione affinché le persone possano coordinare al meglio i propri obiettivi individuali con quelli aziendali.
L'autore si rese conto (mezzo secolo fa) che la società stava cambiando. Alla figura del *blue collar* si stava affiancando il *white collar*. Ci si stava avviando cioè verso un'era dove la conoscenza e non più il lavoro manuale si trovava alla base del processo produttivo. Lavoratori di questo tipo avrebbero mal sopportato una filosofia di gestione dell'impresa che limitava e imbrigliava la loro autonomia.
McGregor poi si riallaccia alla gerarchia dei bisogni di Maslow osservando che un dipendente per la realizzazione dei bisogni posti alla base della piramide è sottoposto alle decisioni dei superiori. Solo dopo aver soddisfatto tali bisogni può finalmente ambire alla realizzazione di se stesso.
Affinché questo meccanismo funzioni è necessario che i lavoratori nutrano piena fiducia nel management. E qual è il primo presupposto della fiducia? L'equità. Se i superiori trattano in maniera giusta i propri dipendenti (di più, se li trattano come persone invece che come lavoratori) una persona sarà pienamente motivata alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Fare management non diventa dunque solo dirigere le persone, ma far sì che queste collaborino spontaneamente e con piacere alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione: questo è essere un leader.
Deve cambiare radicalmente la concezione di posto di lavoro. La persona deve vedere l'organizzazione come un mezzo attraverso la quale soddisfare i propri bisogni e giungere all'autorealizzazione (almeno lavorativa). Gli strumenti attraverso i quali un individuo può raggiungerla sono la carriera (intesa non solo come carriera verticale, ma nel senso più ampio del termine) e la crescita professionale (attraverso la quale un professionista arriva a ricoprire una posizione autorevole all'interno del settore professionale di appartenenza).
Inoltre i lavoratori di oggi chiedono sempre maggiore autonomia, come osservato sopra, che si raggiunge attraverso una costante e progressiva responsabilizzazione. Queste due sono secondo l'autore *le condizioni per una indipendenza attiva* (McGregor, 1966, p. 74).
Secondo McGregor la teoria Y si sposa perfettamente con il *Management by Objectives* teorizzato da Peter Drucker poco tempo prima. Di essa si avrà modo di parlare approfonditamente più avanti.
La concezione del lavoratore come individuo autonomo in grado di riflettere e fare propri gli obiettivi aziendali è alla base della *teoria del goal setting* proposta da Locke nel suo articolo *Toward a theory of task motivation and incentives* (1968). Secondo l'autore infatti sono gli obiettivi stessi (detti *goals*) a motivare, o meglio, la loro gestione e comunicazione.
Per massimizzare il livello motivazionale di un individuo infatti i goal devono posseder i seguenti requisiti:

I. Chiarezza
II. Elevato grado di difficoltà (meglio, devono essere sfidanti)
III. Devono saper stimolare il commitment dell'individuo
IV. Devono essere accompagnati da un processo di feedback continuo

La prima condizione attiene al modo in cui gli obiettivi sono comunicati: dire "fai del tuo meglio" non è la stessa cosa che dire di aumentare il ROS del 10%. Se gli obiettivi sono facilmente intellegibili infatti una persona troverà più semplice formulare una strategia per raggiungerli. Se sono poco chiari il lavoratore dovrà formulare da solo dei *metaobiettivi* che potrebbero anche non coincidere con l'idea del superiore. La chiarezza

inoltre sta anche nel saper circoscrivere il raggiungimento degli obiettivi in un intervallo temporale: saper dare, cioè, tempistiche precise.
Il secondo requisito è l'elevato grado di difficoltà. Questo aspetto coincide con la tesi di Atkinson secondo la quale la motivazione è massima in presenza di obiettivi sfidanti. Se un goal è impossibile da raggiungere scatta, come abbiamo visto, il meccanismo della frustrazione. Se invece è troppo facile non serve la motivazione affinché sia raggiunto. La difficoltà degli obiettivi è direttamente proporzionale al grado di soddisfazione personale dopo il loro raggiungimento. Quest'ultimo aspetto impatta direttamente sulla percezione di autoefficacia descritta da Bandura. *Goals serve as standard of self-satisfaction, with harder goals demanding higher accomplishment in order to attain self-satisfaction than easy goals* (Locke, 1996, p. 122).
I primi due requisiti impattano direttamente sull'impegno e la dedizione del lavoratore (il grado di commitment). Ma da soli non sono sufficienti. Il lavoratore infatti deve comprendere la *ratio* dietro le sue attività e i benefici che essa porterà all'organizzazione per essere veramente coinvolto nel suo lavoro.
Il processo inoltre dev'essere accompagnato da un feedback continuo che consenta al lavoratore di essere corretto e imparare dai propri errori. Scopo ultimo della valutazione infatti è promuovere il miglioramento della prestazione. Tale processo dev'essere continuo: il feedback non deve arrivare soltanto al completamento del task, ma deve accompagnare costantemente l'individuo per renderlo conscio dei suoi progressi e poter gestire al meglio la propria performance.
Goals (including goal commitment), in combination with self-efficacy, mediate or partially mediate the effects of several personality traits and incentives on performance (Locke, 1996, p. 121). L'autore non sta solo corroborando la tesi secondo la quale il bisogno di *achievement* è insito nell'uomo, ma la sta rinforzando. Infatti la soddisfazione e l'autoefficacia sono talmente potenti da mettere in secondo piano anche gli elementi caratteriali di un individuo.
La *teoria del goal setting* è stata fatta propria dalla metodologia del già citato management per obiettivi. Locke introduce il concetto di *self-management* (Locke, 1996, p. 121). È lo stesso lavoratore a gestire la propria performance dopo un processo graduale di responsabilizzazione, in pieno accordo con la *teoria Y* di McGregor.
Ovviamente ogni azienda è una realtà a sé stante e sarebbe sbagliato applicare passivamente queste teorie senza adattarle alle esigenze specifiche del contesto aziendale. Tuttavia nel tempo si possono plasmare le organizzazioni in funzione di questi concetti (che mirano a valorizzare in maniera completa l'individuo), fino a far diventare le persone la base del vantaggio competitivo dell'impresa.

La politica retributiva

Le determinanti della politica retributiva

Come abbiamo visto motivazione e remunerazione vanno di pari passo. Le organizzazioni infatti utilizzano la retribuzione per incentivare i comportamenti attesi facendo sì che le persone perseguano gli obiettivi aziendali. Secondo la definizione di Giovanni Costa *la retribuzione è lo strumento principale attraverso il quale l'impresa persegue l'obiettivo di attirare, trattenere e motivare i lavoratori di cui necessita* (Costa, 1992, p. 435). Analoga la definizione di Franco Fontana.

Si parla di *sistema di compensation management* per indicare *quel processo di management- e, più precisamente, di gestione delle risorse umane- che ha l'obiettivo di assumere (in coerenza con la people strategy e con i piani più complessi esplicitati dalla business strategy di un'organizzazione) le decisioni strategiche ad operative in ordine al livello quali-quantitativo di ricompensa economica da adottare nei confronti degli individui e dei gruppi, e in via più generale, dell'insieme delle persone di un'organizzazione* (Gabrielli, 2005, p. 47).

Ora proviamo ad inquadrare gerarchicamente tale processo. Il processo sovraordinato a tutti a livello aziendale è il management strategico. Da esso nasce direttamente la strategia di business. Secondo una definizione condivisa *the field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources to enhance the performance of firms in their external environments* (Nag, Hambrick, Chen, 2007, p. 942). Dunque tramite la *business strategy* un'organizzazione fissa degli obiettivi (mission) volti al raggiungimento di uno scenario futuro ipotizzato dal top management (vision), definisce le scelte di carattere strategico e quelle di natura operativa volte a implementarle, alloca le proprie risorse in funzione di tali obiettivi. Tutte queste scelte circoscrivono la posizione dell'impresa sul mercato e mirano alla creazione di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Ora l'epoca nella quale viviamo è stata chiamata era della conoscenza. Sta continuamente crescendo la domanda di *knowledge workers*, persone per le quali la conoscenza è il primo input/output del processo di lavoro e che sfruttano il proprio sapere per ottenere un valore aggiunto. Basti pensare alla capillare diffusione del *knowledge management*, il cui scopo è quello di gestire il capitale intellettuale di un'impresa per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali. Dunque la persona non è più un mero fattore di produzione, ma è alla base del vantaggio competitivo di un'organizzazione, tanto che nel 1998 alcuni consulenti della McKinsey coniarono la celebre espressione *war for talent*, ovvero la gara tra le più grandi public companies per accaparrarsi le risorse umane con maggior potenziale.

Va da sé che la gestione delle risorse umane diventa un processo centrale all'interno dell'impresa, idealmente sotto-ordinato alla strategia di business e funzione di essa, ma capace di influenzarla, modificarla e addirittura contribuire alla sua creazione. Senza entrare nel dettaglio tra le varie attività della funzione HR all'interno di un'impresa vi è anche l'implementazione di un adeguato sistema premiante, il cui scopo primario è valorizzare l'individuo e riconoscere il contributo fornito all'organizzazione. Il sistema premiante non comprende solo il sistema delle ricompense economiche, ma anche tutte quelle ricompense di natura non economica volte allo sviluppo dell'individuo e del suo talento, come la pianificazione delle carriere o la formazione professionale. Esso va di pari passo con il sistema di valutazione. L'output di quest'ultimo infatti non è altro che l'input del sistema premiante.

La cognizione di sistema premiante coincide con l'approccio *Total Rewards*, secondo il quale le retribuzione economica non è altro che uno dei riconoscimenti che si possono attribuire agli individui. Le ricompense si dividono in estrinseche e intrinseche. Questa classificazione è perfettamente in linea con quella della motivazione. Anche per quest'ultima vale infatti la stessa divisione. Le ricompense intrinseche infatti sono date dalla soddisfazione insita nel fare bene il proprio lavoro e hanno la caratteristica di essere auto-motivanti. Coincidono pertanto con la motivazione intrinseca. Le ricompense di natura estrinseca invece coincidono con gli incentivi esterni all'individuo e hanno valenza motivazionale (appunto estrinseca) quando sono tesi alla soddisfazione dei suoi bisogni. A questo punto va fatta un'ulteriore classificazione: le ricompense estrinseche si dividono in ricompense di tipo monetario e di tipo non monetario. Le prime coincidono con la *compensation* della quale si parlava all'inizio del paragrafo e si dividono ulteriormente in remunerazione diretta (a sua volta divisa in retribuzione fissa e variabile) e indiretta (i benefit). Le seconde riguardano tutte quelle possibilità di sviluppo professionale (formazione e pianificazione delle carriere) e quelle ricompense che attengono al far parte di un ambiente di lavoro sereno (come uno stile manageriale o una cultura aziendale volti a valorizzare l'autonomia degli individui).
Dunque il sistema di *compensation* è solo una parte del più ampio sistema premiante. A questo punto alcune domande sorgono spontaneamente. Quali sono le sue finalità? Quando può dirsi efficace? Come si implementa?
Partiamo dal primo quesito. Lo scopo di un sistema retributivo, oltre ad attrarre, trattenere e motivare le risorse chiave, come ricordato sopra, è quello di orientare i lavoratori verso il perseguimento degli obiettivi aziendali e dei comportamenti attesi volti a raggiungerli. Inoltre serve a diversificare il contributo che ogni componente fornisce all'organizzazione e impatta direttamente sulla percezione di equità descritta da Adams (1963).
Un sistema di *compensation*, per dirsi efficace, deve possedere i seguenti requisiti (Fontana, 1993):

I. Equità
II. Competitività
III. Capacità motivante
IV. Selettività
V. Flessibilità
VI. Coerenza con le strategie aziendali
VII. Compatibilità con la situazione economica
VIII. Coerenza con la cultura aziendale

Il primo si riferisce alla percezione di equità accennata sopra. *Un sistema retributivo può considerarsi equo, quando i differenziali tra le diverse mansioni e tra individui che svolgono le medesime mansioni sono giustificati da criteri oggettivi condivisi dai dipendenti* (Fontana, 1989, p. 223). Un'impressione di equità da parte dei lavoratori ha valenza di mantenimento motivazionale, al contrario la più piccola percezione di iniquità ha l'effetto di distruggere la motivazione. Il secondo requisito, la competitività, attiene alla capacità dell'impresa di posizionarsi ad un livello retributivo competitivo rispetto a quello di mercato, in maniera da attrarre nuove risorse dal mercato del lavoro e ridurre il tasso di turnover (il quale comporta costi aggiuntivi di addestramento e formazione). Il terzo concerne la spinta motivazionale che è capace di dare un sistema di *compensation*. Abbiamo visto che non sempre una retribuzione alta attiva una forte motivazione. Più che l'aspetto quantitativo della retribuzione infatti ci si riferisce alla sua composizione (parte fissa e variabile), che dev'essere in grado di allineare gli obiettivi aziendali con

quelli individuali. La selettività è la sua *capacità di essere congruente con i diversi comportamenti da rinforzare- senza perdere il requisito di equità-, con la struttura motivazionale degli individui, con i risultati delle prestazioni, con i livelli di professionalità* (Fontana, 1989, p. 224). Questo requisito attiene alla differenziazione dei contributi che ogni persona fornisce all'organizzazione in base a un'approfondita e continua valutazione dei ruoli, delle capacità e della performance. Serve a evitare *l'effetto trascinamento* (Fontana, 1989, p. 224) della dinamica retributiva, ovvero un adeguamento nel tempo degli emolumenti. La flessibilità riguarda il suo sapersi adattare alle strategie aziendali e ai risultati economici. Viene misurata dal rapporto tra la componente variabile e retribuzione totale. Il sistema di *compensation* dev'essere coerente con la strategia di business, cioè serve per mantenere le risorse critiche e allontanare i punti di debolezza. Dev'essere compatibile con la situazione economica (quest'aspetto riguarda l'ability to pay dell'organizzazione, cioè la sua effettiva capacità di coprire il costo del lavoro) e coerente con la cultura aziendale, *anche se i meccanismi retributivi possono contribuire al cambiamento della cultura e degli stili manageriali* (Fontana, 1989, p. 224,225).

Ora possiamo rispondere all'ultima domanda. Un sistema di *compensation* si implementa definendo prima una strategia retributiva, e poi rendendola operativa tramite la politica retributiva.

La strategia retributiva individua le scelte di filosofia retributiva, i valori che la ispirano, i principi guida e gli obiettivi di fondo perseguiti in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (Gabrielli, 2012, p. 286). Essa deriva direttamente dalla strategia di business e dalla *people strategy*, o meglio, queste due variabili definiscono dei drivers rispetto ai quali impostare una strategia retributiva. Il principale driver è sicuramente la posizione competitiva e la strategia di sviluppo. Un'azienda che vuole penetrare in un nuovo mercato deve attrarre rapidamente risorse con le conoscenze necessarie per competere nel segmento scelto. E quale modo migliore di attrarre nuovi talenti se non alzare il livello retributivo sopra la media? Invece un'impresa costretta a riduzioni significative dell'organico potrebbe abbassare la remunerazione in modo da non essere costretta a fare direttamente tagli sul personale. Altro importante driver è costituito dalla cultura organizzativa. Come ricordato da Fontana la retribuzione può contribuire al suo cambiamento. Ad esempio un'organizzazione che sta cercando di promuovere l'integrazione tra i propri dipendenti potrebbe associare una significativa parte della retribuzione variabile ai risultati di team, cosicché le persone, collaborando tra loro nella realizzazione di uno stesso obiettivo, interagiscano tra loro. Una scelta di questo genere rafforzerebbe non poco i legami sociali. Lo stadio di sviluppo organizzativo è un ulteriore input al design della strategia di *compensation*. Una start-up non ha la stessa struttura retributiva di un'impresa matura. Mentre la prima cercherà di legare la retribuzione ai risultati immediati (ad esempio aumentando la parte variabile in funzione del risultato netto), la seconda non presterà attenzione solo al risultato d'esercizio, ma punterà soprattutto sulla crescita e sullo sviluppo, legando la retribuzione variabile prevalentemente a questi due aspetti (ad esempio mettendola in relazione con la crescita del capitale investito). Altro driver fondamentale sono le politiche di gestione delle risorse umane. Un azienda che vuole aumentare le quote rosa ad esempio può attribuire alle proprie dipendenti benefit come servizi di asili-nido o ancora convenzioni con le case editrici per sconti sui libri scolastici.

Tutti i driver dei quali si è parlato vanno a determinare la strategia di *compensation*, che di solito si sostanzia nella scelta del:

I. Mix tra retribuzione fissa e variabile

II. Sistema dei benefits
III. Orizzonte temporale della politica di remunerazione
IV. Dinamica retributiva
V. People target e grado di selettività

Con il primo aspetto un'azienda decide il rapporto tra retribuzione variabile e fissa. Quest'ultima solitamente è definita dalla contrattazione collettiva con i sindacati e da norme di legge. Dunque l'impresa può agire solo sulla parte variabile. Un rapporto troppo basso potrebbe rischiare di demotivare una persona. Basti pensare a quanti decidono di posizionarsi su un livello di performance minimo ma sufficiente a renderli immuni dal licenziamento. Un rapporto troppo alto potrebbe innescare un meccanismo di competizione poco sano e mettere gli individui l'uno contro l'altro per raggiungere i propri obiettivi, con conseguente calo del morale ma soprattutto col rischio che i goal perseguiti vadano a discapito di obiettivi ben più importanti. L'evidenza empirica mostra come nel tempo si sia assistito a un progressivo aumento dell'incidenza della remunerazione variabile sul totale.

I benefit sono ricompense di natura non monetaria che consistono nel ricevimento di beni e servizi. Vengono considerati di natura accessoria, ma se mal gestiti anch'essi hanno un pesante impatto sull'equità percepita. Un sistema di benefit efficace dovrebbe servire veramente al lavoratore, nel senso che il suo scopo è quello di migliorare la qualità del work-life balance. Una banca ad esempio potrebbe proporre mutui a tassi agevolati ai propri dipendenti oppure piani d'investimento particolarmente vantaggiosi. Tali strumenti sono considerati perlopiù accessori ma hanno la capacità, appunto perché non sono percepiti come parte della remunerazione, di fidelizzare un individuo. Abbiamo detto che un buon sistema di benefit deve venire incontro ai bisogni del lavoratore, il che presuppone una conoscenza approfondita delle persone da parte dei propri capi.

Quanto all'orizzonte temporale della politica di remunerazione, gli incentivi dovrebbero rafforzare comportamenti orientati a breve o al lungo periodo? Il trade-off è evidente: una politica orientata al breve potrebbe (come è già successo in passato) indirizzare gli sforzi del management verso risultati economici immediati a discapito della crescita, ad esempio disinvestendo le attività con alto potenziale ma ritorno lontano nel tempo. Un orizzonte eccessivamente volto al lungo periodo avrebbe come risultato quello di far perdere di vista la realtà operativa.

La dinamica retributiva è costituita dalle variazioni della retribuzione nel tempo. Di essa si parlerà specificatamente in seguito. Qui basti ricordare che il segreto per mantenere il livello retributivo competitivo nel tempo consiste nel monitorare le variazioni delle retribuzioni associate ai vari ruoli e confrontarle con quelle dei maggiori competitors, oltre a svolgere opportune politiche di differenziazione.

Importanza fondamentale riveste la scelta dei target a cui applicare una determinata politica retributiva. Il target coincide una fascia di lavoratori omogenea rispetto a ruoli, mansioni e comportamento atteso. Il criterio consiste nel differenziare il più possibile le remunerazioni da corrispondere per evitare l'appiattimento delle performance (quello che Fontana ha chiamato effetto trascinamento). Ovviamente quest'aspetto comporta costi di monitoraggio: la scelta migliore sta trovare una via di mezzo tra diversificazione e contenimento dei costi.

Ogni soluzione prospettata sopra è puramente teorica. Non tiene conto delle specificità aziendali. Solo chi ha una profonda conoscenza del contesto in cui opera può scegliere la strategia migliore da adottare. Questo è un momento per il top management e la funzione HR di fare squadra, valutare quello di cui l'organizzazione ha bisogno e che

vuole raggiungere ricompensando i propri lavoratori, scegliere i criteri in base ai quali le risorse umane dovranno perseguire i fini aziendali, individuare i punti di forza e le criticità del proprio sistema di compensation. Ma soprattutto *diventa un'occasione preziosa per fare management, diventa momento per fare chiarezza su molte questioni, confrontarsi apertamente sulle diverse valutazioni che si possono avere riguardo alla gestione dell'organizzazione e occasione assai rara nella pratica per fare un assestment complessivo e responsabile sulle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane adottate da "quell'organizzazione" in "quel" contesto specifico* (Gabrielli, 2005, p.73). Molte aziende saltano la fase di pianificazione strategica e passano direttamente a progettare i meccanismi operativi di *compensation*. Niente di più sbagliato. La retribuzione infatti definisce quello che la direzione si aspetta dai propri dipendenti. Solo dopo aver stabilito cosa incentivare e le linee guida per attuarlo, si può passare alla fase successiva: il design della politica retributiva.

La politica retributiva: quanto un'organizzazione decide di remunerare

La determinazione dell'aspetto quantitativo della retribuzione è da sempre al centro delle politiche di *people management*. Il *posizionamento retributivo* (Gabrielli, 2005, p. 80) o *livello retributivo* (Costa, 1992, p. 439; Fontana, 1989, p.379) è, secondo una definizione comune, il saggio di retribuzione che l'impresa decide di pagare. Sono tre i parametri entro cui inquadrarlo:

I. Il livello minimo, definito da contrattazione collettiva e norme di legge, al di sotto del quale non si può scendere
II. Il livello medio di mercato, definito da competitors e imprese simili riguardo le dimensioni, il settore di appartenenza e l'assetto organizzativo
III. Il livello massimo, rappresentato dall'*ability to pay* dell'organizzazione, al di sopra del quale non si può andare

L'impresa sceglie se posizionarsi sulla media di mercato, al disopra se intende attirare i talenti migliori o al di sotto se vuole contenere i costi del lavoro o non ha bisogno di manodopera altamente qualificata.

A questo punto viene stabilito l'ammontare della retribuzione per le diverse posizioni: avviene cioè il design della struttura retributiva.

La sua programmazione segue un processo ben preciso. Per prima cosa si individuano le fasce retributive, ovvero l'ambito di variabilità che può avere la retribuzione per i diversi ruoli. Poi si valutano i ruoli all'interno dell'azienda in base ad alcune metodologie. La prima di queste è il metodo Hay proposto dall'omonima società di consulenza. Essa individua tre fattori in grado di *pesare* una posizione all'interno dell'azienda: finalità o accountability (determina la responsabilità del ruolo ricoperto, e dunque il suo impatto sui risultati aziendali; le sue unità di misura sono discrezionalità, dimensione economica e influenza), problem solving (rappresenta il grado di autonomia insito nella posizione, dunque quanto una persona deve ragionare da sola per svolgere le sue mansioni; è misurata dal contesto e dal grado di difficoltà del processo mentale), competenza o know how (la sommatoria delle capacità necessarie per svolgere un ruolo; le sue dimensioni sono competenza tecnica, competenza manageriale e capacità nelle relazioni umane). Gli altri metodi collocano le posizioni in classi standardizzate. Il più noto è il *Global Job Grading System,* proposto dalla Towers Watson che utilizza 25 classi (*grades*) in base a una matrice che tiene conto del contributo fornito al business dal ruolo e altri sette fattori (conoscenza professionale, conoscenza del business, leadership, problem solving, natura dell'impatto, aree dell'impatto, relazioni interpersonali) che costituiscono le competenze specifiche della posizione. Un altro metodo degno di nota è

il *career map* valuta i ruoli in base a fattori come *expertise* tecnica, orientamento al cliente/business, creazione di soluzioni e relazioni di lavoro.
Una volta *pesate* le posizioni si procede alla loro classificazione. Successivamente si confrontano le retribuzioni associate ai ruoli all'interno dell'azienda con quelli di aziende omogenee. Questo processo permette di delineare le classi retributive corrispondenti alle diverse posizioni e delimitate da un minimo e un massimo coincidenti agli estremi della fascia. Solo a questo punto l'azienda decide dove posizionare la retribuzione per ciascun ruolo. *La politica retributiva precisa le condizioni di passaggio da un punto retributivo a un altro all'interno della stessa classe (definito mobilità retributiva orizzontale in quanto non implica movimenti in ascesa sulla scala gerarchica), nonché le condizioni di passaggio da una classe retributiva a un'altra (definito mobilità verticale, in quanto implica generalmente movimenti ascendenti nella scala gerarchica)* (Costa, 1992, p.440).
La rappresentazione della struttura retributiva è una metodologia oggettiva che permette alle imprese di monitorare i propri livelli retributivi, confrontarli con quelli di altre aziende e scegliere quanto retribuire i propri lavoratori in base a questi dati. Non è detto che il livello retributivo debba trovarsi solo all'interno delle classi. Ad esempio un'azienda potrebbe reputare un dato lavoratore critico in seno a una determinata posizione e scegliere di corrispondergli una retribuzione nettamente superiore alla media per incentivarlo a rimanere in quel ruolo.
I differenziali retributivi non dovrebbero essere troppo elevati al fine di non generare un'idea di non equità (Costa, 1992, p. 441; Fontana, 1993, p. 383). Non dimentichiamoci infatti di quanto si importante la percezione di giustizia dei lavoratori dato che svolge, come già ricordato, una funzione di mantenimento della motivazione. *Nel contempo i differenziali retributivi dovrebbero essere abbastanza elevati da generare:*

I. *Negli appartenenti alle classi retributive inferiori il desiderio di percorrere una carriera organizzativa e quindi di migliorare le loro competenze professionali per assumere maggiori responsabilità*
II. *Negli appartenenti alle classi retributive superiori l'idea che le loro maggiori competenze e responsabilità sono adeguatamente apprezzate* (Costa, 1992, p. 441; Fontana, 1989, p. 383).

Il "sistema delle fasce retributive", definite in base alla valutazione delle posizioni e alle indagini retributive sul mercato di riferimento, conferisce al sistema retributivo i requisiti dell'equità e della flessibilità. La "dinamica retributiva individuale", regolata dal sistema di valutazione delle performance e del potenziale, tende a rendere motivante il sistema retributivo, oltre a contribuire al mantenimento dell'equità e della selettività (Costa, 1992, p. 514).
Abbiamo già definito la dinamica retributiva come la variazione della remunerazione nel tempo. Tale evoluzione riguarda tutte le posizioni. Essa è dovuta in parte alla contrattazione collettiva dei sindacati, che cerca di negoziare ad esempio una distribuzione dei profitti tra i lavoratori o un adeguamento della busta paga all'inflazione. In parte scaturisce da norme di legge che cambiano continuamente il salario minimo. Per la maggior parte sono dovuti alle politiche di *compensation*. Esse possono far variare la componente variabile e quella fissa. Nel primo caso l'incremento non è stabile, poiché legato a particolari obiettivi raggiunti o prestazioni effettuate. Nel secondo caso sì, poiché varia in maniera fissa il reddito del lavoratore. Tale variazione può essere dovuta a un aumento delle competenze, a un avanzamento di carriera o anche all'applicazione della matrice dei meriti. Trattasi di uno strumento operativo che individua la percentuale di aumento da applicare in base a due variabili:

I. Il livello di priorità, ovvero il livello prestazionale raggiunto
II. La fascia retributiva di appartenenza, tale che gli incrementi retributivi sono inversamente proporzionali al livello di fascia (chi percepisce un'alta retribuzione ha diritto ad aumenti minori di chi si colloca tra le fasce più basse)

Costa (1992) propone un'interessante classificazione degli aumenti retributivi in base a due parametri:

I. Variabilità dei provvedimenti: reversibili (impattano sulla componente variabile) o irreversibili (impattano sulla componente fissa)
II. Orientamento temporale: al passato (la ratio è premiare comportamenti passati) o al futuro (la ratio è incentivare comportamenti attesi).

Strumenti come i bonus di merito o i bonus prestazionali sono reversibili e si riferiscono al passato. Aumenti di merito aumenti basati su prestazioni e competenze sono irreversibili e anch'essi si riferiscono al passato. I benefits sono i tipici strumenti reversibili e sono orientati a comportamenti futuri. Aumenti basati sul potenziale e progressioni di carriera sono irreversibili e orientati al futuro.

Un aspetto è ancora da chiarire. Come fanno le imprese a confrontare la propria struttura retributiva con quella di mercato? Attraverso le indagini retributive. Di esse si occupano società di consulenza specializzate oppure vengono realizzate su commissione delle stesse imprese. Esse non si limitano a fotografare la struttura retributiva di un determinato mercato, ma ne approfondiscono la dinamica retributiva, analizzano i trend e provano a formulare possibili scenari futuri. Le indagini retributive hanno lo scopo di trovare le unità di misura della retribuzione, quali:

I. Retribuzione Annua Lorda (RAL): insieme delle corresponsioni fisse in un anno (ad esempio superminimo e scatti di anzianità)
II. Retribuzione Globale Annua (RGA) retribuzione annua lorda più le corresponsioni variabili (quali bonus prestazionali)
III. Retribuzione Totale Annua (RTA): retribuzione globale annua più *fringe benefits*

Quando si svolge un'indagine retributiva è importante tenere conto del mercato di riferimento, che può essere generale se si tiene conto di tutte le aziende o settoriale se ci si concentra in uno specifico settore. Altro aspetto fondamentale riguarda la popolazione di riferimento. Si può analizzare una popolazione in base al livello gerarchico ricoperto, alla famiglia professionale, alla qualifica o a qualsiasi criterio venga in mente. La dimensione geografica è un altro parametro che delimita la ricerca. Si possono esaminare i dati a livello regionale, nazionale, europeo, internazionale. L'assetto proprietario potrebbe essere un altro criterio. L'azienda è quotata? Le sue partecipazioni sono private, pubbliche o miste? Ci si può basare sull'assetto organizzativo. In tal caso qual è il modello di governo societario, tradizionale, dualistico o monistico? L'impresa fa capo a una holding o appartiene a un gruppo? Si possono anche scegliere organizzazioni con lo stesso tipo di *compensation package*. Ad esempio ci sono aziende ad azionariato diffuso tra i propri dipendenti. Altre nelle loro politiche non fanno rientrare i benefits. Altre ancora fanno un grande uso della parte variabile della remunerazione. E così via. Se svolta bene (e per bene si intende fornendo valori utili all'organizzazione con i quali confrontarsi) un'indagine retributiva può non solo permettere la comparazione con il mercato di riferimento, ma fornire spunti utili sulle metodologie attraverso le quali remunerare i propri lavoratori e perché no, potrebbe anche far diminuire il costo del personale.

Prima si è accennato all'*ability to pay* dell'organizzazione. Si è detto che corrisponde al tetto massimo oltre al quale un'impresa non può remunerare. Ma le persone non recepiscono l'importo effettivo pagato dall'organizzazione (retribuzione lorda). A esso

vanno sottratti i contributi che l'azienda versa direttamente agli enti assistenziali e previdenziali, la quota destinata ad incrementare il fondo TFR e i vari prelievi fiscali. Solo allora si arriva a ciò che il dipendente riceve in busta paga (retribuzione netta). Da qui le forti *asimmetrie dello scambio retributivo* (Gabrielli, 2005, p. 97). Il patto tra lavoratore e azienda si sostanzia nella definizione di una remunerazione promessa dall'organizzazione (in base alle politiche di *compensation*) e attesa dall'individuo (in base ai suoi bisogni). La realtà però è ben diversa dalle aspettative. Non sempre l'azienda riesce a onorare le promesse fatte. Può capitare che l'esigenza contingente di minimizzare i costi porti l'impresa a rivedere le proprie politiche retributive. La persona dunque percepisce la remunerazione netta e l'impresa eroga la remunerazione lorda in base al costo del lavoro. Stiamo inoltre assistendo a un continuo aumento della componente variabile sul *compensation package*. L'esigenza è quella di assicurare una maggiore flessibilità del costo del lavoro, ovvero adattarlo alla produttività e legarlo ai risultati raggiunti a livello di azienda.

Non dimentichiamo che la politica retributiva viene strutturata in funzione della strategia di *compensation*, che attua le direttive della *business strategy* e dalla *people strategy* in combinazione tra loro. Ora che è stato illustrato come funziona il meccanismo della politica retributiva si può risalire all'intero processo. Ad esempio il management nota che una maggiore attenzione al cliente potrebbe nel lungo periodo essere di importanza strategica, dato che il brand ne risulterebbe rafforzato. Un brand forte riuscirebbe a fidelizzare un ampio bacino di utenti e la posizione dell'impresa nel mercato risulterebbe notevolmente potenziata. A questo proposito si decide che l'obiettivo di breve periodo è aumentare la *costumer satisfaction*. Per misurarla i clienti vengono sottoposti a un breve questionario dopo l'acquisto e si aumenta la garanzia del prodotto. Ma qual è la garanzia che i venditori aumentino la loro attenzione verso il cliente? Qua interviene la politica retributiva. Si decide di legare una percentuale significativa della componente variabile della retribuzione ai risultati del questionario, in modo che il venditore non pensi solo al breve periodo (cioè a vendere), ma allacci una relazione con il cliente duratura nel tempo. Ovviamente l'esempio è una semplificazione e non ha la pretesa di illustrare una strategia di business vincente. Lo scopo è quello di mostrare come la politica retributiva funga da supporto alla strategia d'impresa.

A questo punto si può passare ad analizzare da vicino le tre componenti della remunerazione (fissa, variabile a breve, variabile a medio-lungo periodo), a capire cosa valorizzano, quali strumenti utilizzano e, più in generale, il loro scopo.

La retribuzione fissa

In primis la componente fissa della retribuzione mira a misurare il valore del ruolo ricoperto dalla persona all'interno dell'organizzazione. Abbiamo già descritto i metodi in base ai quali le posizioni vengono valutate, quali il *metodo Hay*, il *global grading system* e il *career map*. Solitamente l'azienda ha poche possibilità d'intervento su questa componente della remunerazione. *Il lavoratore molto spesso si presenta alla negoziazione retributiva in forma organizzata (sindacati)* (Costa, 1992, p.435). Infatti sono due le componenti della retribuzione fissa, detta anche paga base aziendale:

I. La paga base contrattuale, definita dalla contrattazione collettiva o da norme di legge e individua il limite minimo (*floor*) al di sotto del quale non si può scendere
II. L'eventuale superminimo collettivo aziendale, erogato a discrezione dell'azienda

Perché un'azienda alza la propria retribuzione fissa al di sopra del *floor*? L'abbiamo già detto: per attrarre nuove risorse non c'è modo migliore che alzare la retribuzione rispetto a quella di mercato. Oppure l'impresa dopo essersi affidata a un'indagine

retributiva ha notato che corrisponde una retribuzione sensibilmente al di sotto di quella di mercato. In tal caso a meno che le la manodopera richiesta abbia strategicità pressoché nulla, conviene alzare il livello retributivo per non attirare solamente gli *scarti* del mercato.
Inoltre potrebbe decidere in via del tutto discrezionale di aumentare la paga base dopo un rivalutazione del contributo fornito dal ruolo. La posizione non è l'unica delle variabili che si possono valorizzare tramite la retribuzione fissa. Molto spesso infatti tramite essa si vuole assicurare una continuità prestazionale o un livello di prestazione adeguato. Può servire a riconoscere le particolari competenze possedute dalla persona. Può ricompensare la *seniority*. In tal caso la valenza è quella di fidelizzare l'individuo e incentivarlo a rimanere nell'organizzazione. Può apprezzare le potenzialità espresse dall'individuo e quindi le sue possibilità di crescita (molto utile per capire chi ha la stoffa per ricoprire in un futuro ruoli manageriali). Molto spesso si utilizzano a tal fine griglie valutative che mettono in relazione performance e potenziale, o performance e *skills*. I limiti di queste valutazioni sono evidenti: poche volte riescono a captare veramente il valore della persona come tale all'interno dell'organizzazione.
La realtà è ben più complessa e le valutazioni alla base delle singole scelte retributive sono normalmente molto articolate, dovendo tenere in considerazione una molteplicità di variabili organizzative, individuali e gestionali che non potrebbero mai essere classificate in quanto uniche del contesto decisionale che le prende di volta in volta in considerazione (Gabrielli, 2005, p. 116). Sta alla politica retributiva attuare le scelte che ritiene migliori sempre in base al contesto in cui si trova a operare e alle direttive della strategia retributiva.

La retribuzione variabile a breve termine

In contrapposizione alla componente fissa della remunerazione, lo scopo primario della componente variabile è quello di premiare la performance di un individuo. Tale performance è misurata dai risultati raggiunti e dai comportamenti messi in atto per il loro conseguimento. La retribuzione variabile sta assumendo sempre più importanza all'interno del *compensation package*, dato che assicura una maggiore flessibilità del costo del lavoro creando una relazione diretta tra risultati aziendali e retribuzione. Alcune formule mirano alla creazione di valore per gli azionisti orientando i comportamenti del management verso il raggiungimento di obiettivi economico-finanziari di breve e medio-lungo periodo (*shareholder value oriented*). Altre mirano a responsabilizzare i dipendenti facendoli partecipare attivamente all'azionariato dell'impresa o legando parte della loro retribuzione ai risultati aziendali. Tra tali schemi alcuni riguardano tutto il personale (*broad-based schemes*), altre una particolare categoria (*narrow-based schemes*), altri ancora singoli individui. Questi ultimi di solito sono specifiche per il top management, rispetto al quale la struttura retributiva è completamente personalizzata. I benefici di queste formule sono di tipo monetario (piani cash), azionario (assegnazione di azioni dell'impresa) o obbligazionario (assegnazione di obbligazioni). Le fonti sono sempre quelle della contrattazione collettiva, delle norme di legge o di specifiche iniziative del management.
Ora analizziamo la componente variabile del pacchetto retributivo che mira a ricompensare la performance di breve periodo. Per breve periodo si intende un lasso tempo uguale o inferiore all'anno.
Il primo strumento messo a punto della imprese a tal senso fu il cottimo, che rendeva la retribuzione funzione della produttività. In pratica un lavoratore veniva retribuito in base al numero di pezzi che produceva. Tale metodologia ben si presta a lavoratori con un basso grado di specializzazione il cui output è facilmente misurabile. La sua larga

diffusione nei primi del Novecento fu dovuta alle teorie di F. W. Taylor sull'organizzazione scientifica del lavoro. Inutile dire che negli anni 60' del secolo scorso a seguito delle lotte dei sindacati e del cambiamento della concezione di lavoro (grazie soprattutto agli studi di Maslow ed Herzberg) venne introdotto il salario minimo (la componente fissa della remunerazione). Un ulteriore ridimensionamento del cottimo fu dovuto a metodologie di gestione delle scorte come il Just In Time, che passavano da una logica push a una di tipo pull, ovvero l'input di avvio della produzioni invece che a priori del fabbisogno veniva dato a posteriori. Tale filosofia di produzione mirava a minimizzare la quantità di giacenze in magazzino e il cottimo (che risponde a una logica di tipo push) mal si adattava a questa nuova metodologia. Ovviamente per alcune realtà una logica di tipo push è ancora oggi congeniale alla produzione e per esse il cottimo rappresenta la tipologia di remunerazione più efficiente.
La forma con la quale si concretizza la valutazione della performance nel pacchetto retributivo è il bonus prestazionale. Normalmente con la *condicio sine qua non* di una prestazione elevata, tale strumento premiante viene integrato nella componente fissa della remunerazione se il posizionamento retributivo dell'individuo è al di sotto della media di mercato e se l'*ability to pay* dell'organizzazione lo permette. Se invece è al di sopra del posizionamento di mercato va a fare parte della componente variabile di breve periodo. Il bonus prestazionale non si limita a premiare una elevata performance, ma tende a garantire la sua continuità nel tempo e mira a rinforzare la motivazione in linea con quella filosofia secondo la quale gli incentivi esterni riescono a orientare il comportamento delle persone. L'esempio per eccellenza di bonus prestazionale è la *sales compensation*, la retribuzione della forza vendita: tipicamente la parte variabile è direttamente legata al numero di contratti di vendita che il venditore riesce a stipulare.
Un altro strumento che entra nella retribuzione variabile a breve termine è il bonus a progetto. Di solito è legato alla realizzazione di un qualunque progetto d'interesse per l'azienda (ad esempio la messa a punto di un software). Questo è costituito da tre dimensioni (costo, tempo, qualità) definite ex ante e viene realizzato da un team guidato da un *project manager*. La corresponsione del bonus individuale è legata alla soddisfazione delle tre dimensioni (completamento del progetto nei tempi richiesti, senza eccedere le risorse allocate, rispettando gli standard di qualità previsti) e alla valutazione della performance individuale da parte del *project manager*.
Come ricordato sopra, la performance è misurata da obiettivi. Il raggiungimento di obiettivi di breve periodo viene incentivato tramite la componente variabile di breve periodo del *compensation package*, che prevede *l'erogazione a fine periodo di un bonus, nel caso di raggiungimento di determinati obiettivi definiti all'inizio del periodo di riferimento* (Costa, 1992, p.514). Il sistema di incentivazione per obiettivi più celebre è il *Management by Objectives* (MbO), proposto da Peter F. Drucker nel suo *The Practise of Management* (1954). Questa filosofia manageriale, in linea con gli studi di McGregor e Locke, mira alla responsabilizzazione dell'individuo lasciando ampia autonomia sulle modalità di raggiungimento dei risultati e permettendo addirittura all'individuo la negoziazione degli stessi. Viene dato un mix di obiettivi e un periodo di riferimento per il loro raggiungimento (non per forza uguale all'anno, ma anche inferiore). La variabilità della retribuzione è funzione del loro grado di conseguimento.
Fontana osserva che per implementare in maniera efficace un sistema di MbO è necessaria *la possibilità di quantificare gli obiettivi e controllare i risultati* (Fontana, 1989, p. 237). Per questo motivo un sistema di direzione per obiettivi viene implementato ai livelli medio-alti di un'azienda, dato che è più facile la quantificazione degli output. Altro aspetto di fondamentale importanza concerne il peso della parte variabile sul pacchetto retributivo. Se l'incentivo è troppo esiguo rispetto alla

componente fissa l'individuo non sarà motivato in maniera sufficiente. Al contrario se la supera di molto sarà sovramotivato. Questo potrebbe essere un bene o potrebbe non esserlo. Potrebbero verificarsi infatti comportamenti distorti tesi al raggiungimento degli obiettivi che collidono con gli interessi dell'impresa. Per questo oltre la valutazione della performance misurata dagli obiettivi raggiunti vanno valutati anche i comportamenti, ovvero il modo con quale sono stati raggiunti.
Un sistema di MbO necessita di alcuni requisiti per una corretta implementazione (McConkey, 1988):

I. Consolidati sistemi di pianificazione e controllo di gestione
II. Modelli organizzativi che favoriscano la responsabilizzazione
III. Esperienza riguardo i sistemi di valutazione della performance
IV. Una cultura aziendale adeguata

Il primo requisito attiene la formulazione degli obiettivi. Un adeguato sistema di pianificazione strategica permette di formulare obiettivi di lungo periodo che vengono scomposti nel budget in obiettivi di breve periodo. Dunque tali obiettivi devono essere primari per il business. Parafrasando Drucker *Management by Objectives works if you know the objectives. Ninenty percent of the time you don't*. Una volta scomposti gli obiettivi strategici a ogni unità di business vengono dati dei sotto-obiettivi che sono funzione degli obiettivi strategici. L'MbO ha questa finalità: permettere la collaborazione delle funzioni aziendali verso il raggiungimento di uno scopo comune, sortendo anche l'effetto di facilitare l'integrazione tra le persone che dirigono le unità di business. Chiaramente le condizioni di mercato possono variare in corso d'opera. Gli obiettivi di business dovranno mutare insieme al contesto. Questo è proprio lo scopo di un efficace sistema di controllo di gestione: fornire continuamente un feedback sullo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati effettivamente conseguiti alle unità di business responsabili così da permettere l'attuazione di opportune azioni correttive. A questo proposito avviene l'integrazione tra budget e MbO e tra MbO e CdG. Il primo aspetto serve per definire i risultati da raggiungere e comunicarli alla persona. Il secondo mira al controllo sui risultati e alla successiva valutazione individuale.
Quanto al secondo requisito, è necessaria una struttura organizzativa che favorisca la responsabilizzazione lasciando ampia autonomia decisionale agli individui, dato che la filosofia intera dell'MbO si basa interamente sul concetto di responsabilità. Altro elemento che facilita una corretta implementazione di un sistema di direzione per obiettivi è un già consolidato sistema di valutazione della performance che abitui i dipendenti a ricevere un feedback sulle loro azioni e sugli spazi di miglioramento. Una cultura aziendale adeguata è un ulteriore requisito. Adeguata vuol dire coerente con i principi dell'MbO.
Geert Hofstede, celebre ricercatore olandese e padre degli studi sul cross-cultural management, elaborò in *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (1980) un modello che individua, in un campione di 53 Stati, quattro dimensioni che differenziano la cultura da paese a paese particolarmente rilevanti in un contesto lavorativo:

I. Distanza di potere
II. Avversione all'incertezza
III. Individualismo-collettivismo
IV. Mascolinità-femminilità

La prima dimensione si riferisce alla differenza di potere socialmente accettabile in un società. La seconda attiene alla propensione di una società a evitare situazioni di incertezza. Paesi con un'alta avversione all'incertezza posseggono un elevato grado di

regolamentazione normativa e sono restii a cambiare le proprie tradizioni. Paesi con bassa avversione all'incertezza sono più flessibili e più aperti verso i cambiamenti. Il terzo aspetto si riferisce a come l'azione individuale o collettiva è valorizzata dalla società. Culture individualistiche attribuiscono grande importanza alla libertà del singolo, mentre culture collettiviste tendono a sacrificare la dimensione individuale per il raggiungimento del bene comune. L'ultima dimensione riguarda l'enfatizzazione più o meno marcata della differenza di genere nella società. Culture con accentuata mascolinità differenziano le tipologie di lavoro in base al genere e focalizzano la propria attenzione sul risultato. Sono caratterizzate da un alto grado di competitività e materialismo. Al contrario nelle culture con elevato grado di femminilità le differenze di genere sono appiattite e aspetti come la qualità della vita e l'intensità delle relazioni umane sono preponderanti. Successivamente venne aggiunta un'ulteriore dimensione al modello, ovvero l'orientamento al breve o al lungo periodo. Questo aspetto riflette il rapporto che una società ha con il futuro. Paesi con orientamento al breve periodo tendono a focalizzarsi sui risultati immediati mentre un orientamento al lungo termine presuppone che l'attenzione sia rivolta al futuro. I valori fondamentali di questa categoria sono la parsimonia e la perseveranza.

Secondo Hofstede una cultura adeguata per l'implementazione efficace di un sistema di MbO prevede contenuta distanza di potere (tale da permettere la negoziazione tra subordinati e superiori), debole avversione all'incertezza, un forte individualismo e un elevato grado di orientamento al risultato. In Italia l'autore individua solo gli ultimi due elementi. Infatti nota una forte distanza di potere e un elevato grado di avversione all'incertezza.

La carenza di uno dei prerequisiti per inserire l'MbO in azienda non significa dovervi rinunciare. Vuol dire solo una sua implementazione graduale. Prima si fa in modo che l'impresa applichi al suo interno i prerequisiti, successivamente si può mettere a punto un sistema di direzione per obiettivi. Ma con gradualità, per permettere alla cultura aziendale di adattarsi e mutare di conseguenza, e flessibilità, dato che il sistema di MbO va personalizzato in base alle specifiche esigenze dell'organizzazione.

Il processo di *Management by Objectives* si sviluppa in tre macro-fasi:

I. Definizione degli obiettivi
II. Assegnazione di *curve di risultato* per i valori target
III. Controllo sui risultati

Gli obiettivi specifici di business vengono dal budget, la cui funzione è quella di rendere operativo nel breve periodo il piano strategico d'impresa. Prima della loro determinazione è opportuno individuare le *aree chiave di risultato* (ACR). Esse si definiscono come quelle *aree di attività nelle quali è necessario realizzare una prestazione soddisfacente per poter ottimizzare il risultato di livello superiore* (Gabrielli, 2005, p. 146): si trovano a metà, cioè, tra l'area di responsabilità del ruolo e l'obiettivo specifico assegnato.

Una volta definite le ACR di ogni singola unità di business, si può passare alla formulazione degli obiettivi. Questi devono essere:

I. Realistici
II. Misurabili
III. Controllabili
IV. Significativamente correlati con le prestazioni
V. Prioritari rispetto alle strategie d'impresa
VI. Coerenti con gli obiettivi globali e quelli di lungo periodo
VII. Con una dimensione temporale esplicitata in base alla loro stabilità

Veniamo alla prima caratteristica: è necessario che gli obiettivi siano sfidanti, ma non impossibili (ovvero realistici). Questo coincide con la *teoria della motivazione al successo* di McClelland (che a sua volta deriva dalla *teoria dell'aspettativa-valenza* di Vroom). A una difficoltà del task elevata corrisponde un elevato grado di motivazione. *Per l'individuo motivato al successo il guadagno, perciò, non è solo un incentivo intrinseco, ma assume anche il significato di un indice oggettivo di misura del successo nel conseguire un obiettivo difficile* (Costa, 1992, p. 523). Il secondo e il terzo requisito sono complementari. Un obiettivo deve essere misurabile per essere controllabile. La controllabilità a sua volta dipende dalla misurabilità. Questi due aspetti richiedono l'implementazione di un sistema di controllo sui risultati e riguardano anche i repentini cambiamenti del contesto di riferimento, in funzione del quale gli obiettivi devono mutare. Essi devono essere significativamente correlati con la prestazione da raggiungere. L'individuo, cioè, deve sentire di avere influenza sui risultati. Se questo non avviene la conseguenza più immediata è un forte calo motivazionale. Infatti la percezione di controllabilità delle proprie azioni ha un elevata influenza sul fattore motivazione. A volte nel mix di obiettivi ne vengono dati lo stesso alcuni sul quale il singolo ha un debole controllo. Questo per il fine superiore di coordinare tutti gli attori aziendali verso un unico macro-obiettivo. Per ovviare a tale problema basta dare un peso minore all'obiettivo comune, il che vuol dire un minore impatto sul pacchetto retributivo rispetto agli altri risultati individuali. Gli obiettivi devono essere prioritari rispetto alle strategie d'impresa. Come è già stato ricordato essi derivano direttamente dalla *business strategy* in coerenza con la *people strategy*. Un ulteriore caratteristica è quella della coerenza con gli obiettivi globali. Per garantire ciò questi ultimi vanno articolati in sub-obiettivi da assegnare a ciascuna unità organizzativa. L'ultimo dei requisiti attiene la dimensione temporale degli obiettivi. Essi dunque non si sostanziano solo in base a un risultato da raggiungere, ma vanno delimitati in un ben preciso arco temporale, dando scadenze ben precise.

Di solito i risultati da raggiungere vengono articolati in un mix di obiettivi, ciascuno avente un peso diverso a seconda della posizione alla quale si riferiscono. Il peso è dovuto all'importanza dell'obiettivo rispetto alla strategia di business, all'influenza del soggetto sul risultato finale (se questa è esigua è bene che anche il peso dell'obiettivo lo sia), al grado di *accountability* del ruolo ricoperto dal singolo e alla sua misurabilità e controllabilità. Normalmente gli obiettivi sono tre o quattro, al fine di non sovraccaricare il lavoratore. Uno di questi è normalmente l'obiettivo globale di business, comune a tutte le funzioni aziendali, che serve a indirizzare gli sforzi verso una meta comune.

Costa distingue un ventaglio di obiettivi per ogni livello aziendale. Agli executive viene assegnato un mix di obiettivi costituito da obiettivo globale di business, un obiettivo strategico, uno finanziario e uno funzionale al raggiungimento dei primi due. Le unità di staff (sono quelle che servono a coordinare e assistere le unità operative e supportano l'azione del management) vengono incaricate di un obiettivo globale di business, uno o più obiettivi delle unità organizzative, uno inerente il budget (spesso connesso al contenimento dei costi delle unità organizzative) e uno relativo all'elaborazione di un progetto che riguarda la funzione dell'unità organizzativa (espresso in tempo, costi e qualità). Per le unità operative il vettore di obiettivi è costituito dall'obiettivo globale di business (con peso inferiore), uno o più obiettivi attinenti l'output della stessa unità, uno o più obiettivi di allocazione delle risorse.

Gli obiettivi aziendali si misurano tramite quelli che Costa chiama *parametri-obiettivo* (Costa, 1992, p. 524) e Fontana *indicatori di performance* (Fontana, 1989, p. 246). Questi sono di tipo:

I. Reddituale: si riferiscono a misure di costi e ricavi (risultato ante imposte, margine operativo lordo, eccetera)
II. Finanziario: mirano al raggiungimento e al mantenimento dell'equilibrio finanziario (capitale investito, *leverage ratio*, cash-flow mensili, e così via)
III. Fisici: servono a garantire l'efficienza dei processi fisici, pertanto vengono espressi da grandezze fisiche (volumi di produzione, di vendita, eccetera)
IV. Temporali: puntano a circoscrivere l'obiettivo in un periodo ben preciso
V. Strategici: hanno come riferimento il piano strategico d'impresa, dunque si riferiscono al lungo periodo
VI. Di integrazione: sono quelli che il cui scopo è la coerenza di tutti gli obiettivi orizzontali e verticali

Il tipico obiettivo globale di business coincide normalmente con il ROI (Return Of Investments) oppure con il MOL (Margine Operativo Lordo).
Normalmente gli indicatori di performance da raggiungere sono modellati in base al risultato dell'esercizio precedente, alla media del settore, ai risultati dell'impresa leader, oppure in funzione dell'obiettivo di livello superiore (per esempio abbattere di una data percentuale il costo del venduto per permettere di ottenere un reddito operativo reputato accettabile). Il criterio generale è quello di scegliere come risultato il più alto tra valore di budget e valore dell'esercizio precedente. Monitorare le dinamiche di settore e non basarsi troppo sui risultati degli esercizi precedenti sono aspetti particolarmente importanti. *Quando non si fa riferimento alla dinamica del settore si rischia di incentivare obiettivi che di fatto esprimono un perdita di competitività. È opportuno evitare un'eccessiva enfatizzazione dei risultati del periodo precedente, che potrebbero portare a comportamenti non ottimali rispetto al risultato globale aziendale* (Costa, 1992, p. 524).
La seconda macro-fase del processo di MbO consiste nell'individuare per ogni obiettivo un target (che, al contrario degli obiettivi, non è univoco) misurato dall'indicatore di performance prescelto. Ad ogni valore target viene associata una curva di risultato, alla quale viene collegato l'incentivo variabile. La variabilità è data dalla percentuale di raggiungimento del valore. Al di sotto di un certo livello (detto *floor*) non scatta alcun bonus, mentre se si supera un livello massimo (detto *cap*) la ricompensa è massimizzata. Il livello intermedio solitamente coincide con i valori di budget. Ovviamente sta alla politica retributiva associare il bonus alle curva di risultato, tenendo conto non solo della performance, ma anche del posizionamento retributivo dell'individuo e del ruolo ricoperto. Nel processo pratico d'implementazione di un sistema di MbO le due fasi di definizione degli obiettivi e assegnazione di curve di risultato per i valori target non sono separate, al contrario, sono altamente concatenate e interdipendenti tra loro. La distinzione qui proposta segue come unico fine quello di mostrare come la definizione degli obiettivi venga direttamente dal piano strategico d'impresa, mentre l'assegnazione di curve di risultato collegate alla struttura retributiva riguardi più propriamente la politica retributiva.
L'ultima delle macro-fasi del processo di design dell'MbO è quella del controllo dei risultati. Un efficace sistema di controllo di gestione serve a verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti o meno e, nel caso di scostamenti tra risultati raggiunti e attesi, a comunicare tempestivamente la causa e il responsabile di tale varianza per attuare le opportune azioni correttive.
Tutto il processo dev'essere documentato (a questo proposito è opportuna la presenza di un data warehouse aziendale) e gli obiettivi vanno comunicati in maniera chiara ai propri destinatari. Abbiamo visto con la *teoria del goal setting* di Locke quanto un

elevato grado di *disclosure* sia proporzionale alla motivazione nell'affrontare un compito. Le persone che ricevono obiettivi poco chiari infatti tendono a formulare individualmente degli obiettivi surrogati, e non è detto che questi coincidano con quello che ha in mente il superiore. Quest'effetto viene detto *spiazzamento degli obiettivi*.
William Ouchi nel suo *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms* (1979) propone un interessante modello di analisi dei meccanismi di controllo. Secondo l'autore in un processo di controllo due sono le variabili fondamentali:

I. Capacità di misurare gli output
II. Conoscenza del processo di trasformazione

Quando la conoscenza del processo è perfetta e anche la misurabilità degli output è elevata il meccanismo di controllo si focalizza sull'intero processo per migliorare l'efficienza dello stesso. Se la capacità di misurare gli output è elevata mentre non si conosce perfettamente il processo di trasformazione, il sistema di controllo tende a concentrarsi sulla misura dei risultati. Se al contrario la conoscenza del processo è perfetta ma gli output sono difficilmente misurabili il controllo avviene sul comportamento di lavoratori che dev'essere conforme a quello atteso. Se né è facile misurare gli output e né si conosce bene il processo di trasformazione il sistema di controllo verifica il rispetto di norme e valori professionali (controllo di clan).
Il sistema di controllo di gestione, per verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti, prende come misura di riferimento i valori dei budget. Tuttavia è stato osservato che *uno stile di valutazione rigidamente ancorato al budget tende a creare tensione, ambiguità e manipolazione dei risultati e del budget* (Fontana, 1989, p. 255). La corrispondenza dei risultati raggiunti ai valori di budget dunque non deve essere l'unico metro per valutare la performance. Essa va confrontata anche con i comportamenti tesi al raggiungimento degli obiettivi.
Prima si è accennato che un incentivo di notevole entità potrebbe produrre comportamenti scorretti da parte dei lavoratori. Soprattutto gli individui posti agli alti livelli della gerarchia aziendale hanno il potere di manipolare le informazioni a loro vantaggio. Le varie tipologie di manipolazione che il management può compiere si dividono in sei categorie (Birnberg, Turopolec e Young, 1984):

I. Lisciatura
II. Distorsione
III. Focalizzazione
IV. Gioco
V. Filtraggio
VI. Azioni illegali

La *lisciatura* si manifesta quando le informazioni possono essere cambiate senza che di conseguenza mutino le attività effettive dell'organizzazione. Tipicamente si sostanzia nello spostamento da un esercizio a un altro di costi e ricavi per influenzare il risultato economico. La *distorsione* consiste nel manipolare i dati in sede di budget così da ottenere obiettivi più facilmente sostenibili. Normalmente il responsabile di una unità organizzativa (ad esempio l'ufficio vendite) cerca di fissare degli obiettivi prudenziali in modo da non essere imputabile in caso di performance mediocre e fare bella figura in caso di superamento dei valori di budget. La *focalizzazione* consiste nell'attirare l'attenzione del superiore solo su determinate informazioni. È la più facile da realizzare in quanto chi scrive un documento può scegliere su cosa mettere l'accento e quali aspetti far passare inosservati. Il *gioco* si realizza quando avviene l'effetto dello *spiazzamento degli obiettivi*, descritto sopra. Il *filtraggio* si sostanzia in una scelta delle

informazioni da mandare al superiore. Il tipico esempio è quello del dipendente che per evitare una pessima valutazione non invia ai superiori le informazioni che costituiscono una prova della sua negligenza. L'ultima delle possibili manipolazioni consiste in vere e proprie *azioni illegali*, contro le regole dell'organizzazione o addirittura contro la legge. Incentivi negativi adeguati dovrebbero scongiurare queste azioni scorrette.
È stato osservato che uno dei punti di debolezza del *Management by Objectives* è quello dell'eccessiva focalizzazione sui risultati di breve periodo a discapito della crescita di lungo periodo. Tale caratteristica negativa viene accentuata se manca la coerenza tra obiettivi a breve e a lungo termine. Nonostante le critiche la direzione per obiettivi è oggi la pratica più usata dalle aziende per indirizzare i comportamenti degli individui verso gli obiettivi aziendali. Confrontando questa realtà con l'evidenza empirica che la componente variabile del *compensation* package sta assumendo sempre maggiore rilevanza rispetto alla componente fissa, si può predire che questa filosofia di management continuerà per lungo tempo ad avere fortuna.
Un'altra delle critiche all'MbO è dovuta al fatto che non riesce a cogliere la pluralità dimensionale dei risultati di un'impresa dato che si focalizza su indicatoridi tipo economico-finanziario. Un passo in avanti in questo senso è stato fatto da Kaplan e Norton che nel loro articolo, *The balanced scorecard- Measures that drives performance* (1992), pubblicato nella famosa *Harvard Business Review*. Gli autori hanno teorizzato un nuovo modello per guidare la performance e impostare gli obietti: la Balanced Scorecard (BSC). Questa metodologia ha molto in comune con la direzione per obiettivi. Si parte sempre dalla vision e dalla strategia per realizzarla per impostare gli obiettivi. Solo che questi ultimi impattano su più dimensioni rispetto al Management by Objectives. La BSC infatti si presenta come un MbO estesa alle prospettive:

I. Economico-finanziaria
II. Cliente
III. Processi interni
IV. Apprendimento e innovazione

Il primo aspetto attiene alla creazione di valore per gli azionisti. I parametri economico-finanziari sono quelli tipici dell'MbO. Riguardo il secondo aspetto il management deve continuamente porsi una domanda: stiamo creando valore per il cliente? Gli indicatori in questo caso sono quelli di *customer satisfaction*, quali ad esempio la qualità del prodotto o del servizio, i tempi di risposta o anche l'immagine che il cliente ha dell'impresa (che si rafforza tramite il brand). La prospettiva dei processi interni attiene l'efficacia e l'efficienza di questi. Si noti che a questo fine si possono adoperare metodologie come il *Six Sigma* e la *Lean Production*, la prima per minimizzare la difettosità e la seconda per eliminare gli sprechi. L'ultima dimensione riguarda la capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti di mercato e anticipare i competitors. Il lancio di nuovi prodotti o il miglioramento di quelli esistenti (innovazione di prodotto) e il miglioramento dei processi inter-aziendali (innovazione di processo) sono validi parametri che misurano la capacità dell'impresa di innovare.
Il processo di implementazione della BSC è speculare a quello dell'MbO: gli obiettivi derivano sempre dal piano strategico, hanno le stesse caratteristiche di quelli della direzione per obiettivi, vanno monitorati costantemente da un sistema di controllo efficace per individuare possibili azioni di miglioramento. *Inoltre, proprio come l'MbO, ben si presta ad essere utilizzata come "base" su cui sviluppare le politiche di variabilità retributiva* (Gabrielli, 2005, p. 156).

La retribuzione variabile di lungo periodo: i *Long Term Incentives*

Abbiamo notato come le metodologie e gli strumenti di remunerazione di breve periodo possono andare a discapito della crescita di lungo periodo. Dato che una sostanziosa parte del pacchetto retributivo dei manager riguarda i risultati economico-finanziari immediati, questi potrebbero tagliare sulle variabili che determinano uno sviluppo nel futuro per aumentare il profitto immediato. Il che non è un bene per l'azienda. Molte imprese che sembravano solidissime e rassicuravano i propri investitori con cospicui risultati economici sono fallite, dato che hanno trascurato un fattore fondamentale: gli investimenti. Essi vengono contabilizzati come costi pluriennali, dunque spalmati su più esercizi, e abbattono il risultato economico immediato, ma sono fondamentali per la crescita nel tempo di un'organizzazione. E allora come far sì che gli interessi del management siano allineati a quelli degli azionisti? Questo problema è rappresentato dalla teoria dell'agenzia, che si definisce come quella relazione nella quale *one party (the principal) delegates work to another (the agent), who performs that work. Agency theory attemps to describe this relationship using the metaphor of a contract* (Eisenhardt, 1989, p. 58). Il problema si pone quando gli interessi del principale e dell'agente confliggono tra loro, come nel nostro caso. Le soluzioni sono due: *information systems or outcome based incentives solve the agency problem* (Eisenhardt, 1989, p. 68). Analizziamole entrambe. La prima soluzione è quella di controllare costantemente le azioni dell'agente, ma i costi di monitoraggio sono elevati e spesso è difficile condurre un'azione di controllo efficace. Per non parlare della difficoltà di informare ogni azionista delle operazioni messe in atto dal management, che in molti casi sono strategiche per l'azienda ed è meglio che non vengano conosciute dal pubblico. La seconda soluzione è quella di incentivi estrinseci. Ma si è visto che questi molte volte tentano il management a perseguire obiettivi di breve periodo a scapito della crescita aziendale. La giusta soluzione è insita nella domanda posta prima: per far coincidere gli interessi di manager e azionisti, i manager devono diventare azionisti, ovvero il bonus legato al raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo viene corrisposto sotto forma di azioni (a pagamento o meno) della società, o comunque di strumenti finanziari legati ai risultati d'impresa.

Questa tipologia di premi è detta *Long Term Incentives* (LTI). Le azioni non sono l'unico strumento retributivo. Si possono anche associare piani cash o obbligazionari al raggiungimento di goal di lungo periodo, ma le azioni sono di gran lunga lo strumento più utilizzato. Questo perché gli obiettivi di lungo periodo di un'impresa cambiano insieme al mercato di riferimento, che per sua natura possiede un alto tasso di variabilità. Certo, si possono fissare dei risultati attesi, ma di fatto far partecipare gli executive alla compagine azionaria rimane spesso l'unico strumento di garanzia per far sì che il management punti veramente alla creazione di valore di lungo periodo per gli azionisti. Gli LTI non servono solo a risolvere i problemi di agenzia, ma mirano a trattenere, motivare e fidelizzare le risorse critiche, oltre agli obiettivi tipici della retribuzione variabile (flessibilizzazione del costo del lavoro e incentivazione di alte performance). Sono un ottimo strumento nella *war for talent* e in particolare le start-up ne fanno largo uso.

Nella progettazione di un piano di LTI vanno tenute in considerazione quattro variabili (Gabrielli, 2005):

I. Tempo
II. Condizioni
III. Destinatari
IV. Parametri di determinazione

La prima riguarda le tempistiche con le quali il bonus viene erogato. A volte viene elargito in un'unica soluzione, altre volte in più *tranche* per incentivare una performance continuativa nel tempo. Con la seconda variabile si mira a definire i presupposti da soddisfare per aver diritto al premio. Alcune condizioni sono di carattere temporale, ovvero il riconoscimento scatta dopo un certo periodo. Tale soluzione ha evidentemente come finalità quella d fidelizzare i destinatari. Altri vincoli sono legati alla performance. I parametri più utilizzati sono gli stessi dell'MbO, quali l'EBIT (utile prima di interessi e imposte), il ROE (Return On Equity) o l'EPS (Earnig per share, utile netto per azione), e si deve fare attenzione a non sovrapporre i piani d'incentivazione di breve con quelli di lungo, per non incorrere nel già citato problema d'agenzia. Un'ulteriore variabile da definire è costituita da chi usufruirà dell'LTI. Molto spesso i beneficiari sono i soli executive (amministratore delegato, direttore generali e vice-direttori generali), ma a volte questi piani vengono estesi alle risorse considerate chiave per lo sviluppo di lungo periodo. Tale riconoscimento ha valenza fidelizzante e motivazionale. L'ultima delle variabili è quella del *quantum*, ovvero la dimensione quantitativa del bonus. Solitamente il premio non supera un *range* compreso tra la metà e tre volte la retribuzione annua lorda (RAL) o quella di mercato della posizione incentivata, ma non è detto che non possano essere approvati quantitativi superiori.

Si è già detto che gli LTI si dividono in tre tipologie di partecipazione:

I. Monetaria
II. Azionaria
III. Obbligazionaria

Questa classificazione non tiene conto di alcune forme ibride, come i *phantom stock option plans* e gli *stock appreciation rights (SAR's)*. I primi sono strumenti finanziari che danno diritto a un bonus cash collegato all'andamento delle azioni della società. In gergo si dice che vengono assegnate *azioni fantasma*. Il vantaggio è quello di collegare la remunerazione all'andamento dell'impresa senza una diluizione del capitale aziendale. I secondi hanno lo stesso funzionamento, solo che viene simulata una partecipazione obbligazionaria.

Come menzionato sopra, la partecipazione azionaria è l'LTI più diffuso tra le aziende. Quando si programma un piano di questo tipo è bene tenere presenti tre aspetti:

I. Prezzo di cessione delle azioni
II. Legame (o meno) con la performance
III. Destinatari

Quanto alla prima variabile, le azioni societarie possono essere distribuite gratuitamente ai beneficiari del piano (stock grant) oppure vendute (stock purchase). La scelta è dovuta all'intento del piano. Se si vuole incentivare il management al conseguimento di risultati di lungo periodo, l'assegnazione a pagamento è lo strumento migliore. Se invece lo scopo è quello di premiare i destinatari si opterà per la cessione gratuita. Quando si implementa un piano di questo tipo occorre inoltre calcolare bene gli effetti diluitivi sul capitale sociale dell'impresa.

Per quanto riguarda la seconda variabile, il legame tra pay e performance, si suole distinguere tra *restricted shares* e *performance shares*. Mentre le prime sono assegnate gratuitamente e negoziabili una volta trascorso un determinato periodo, la cessione delle seconde è legata a parametri di performance. Evidentemente il legame è presente solo nelle *performance shares*.

Rispetto all'ultima variabile, i destinatari del piano, nella maggior parte dei casi si tratta del management, principalmente per associarlo al rischio d'impresa, ma non sono

mancati casi di assegnazioni broad-based. In questi frangenti la finalità è quella di assicurare a loyalty dei dipendenti e il loro senso di appartenenza all'organizzazione.
Un sottoinsieme dell'assegnazione di azioni ha pagamento che fino a ora ha avuto grande fortuna nella pratica, è costituito dagli *stock option plans*. L'impresa cede gratuitamente *stock options* al lavoratore, che consistono in opzioni di tipo *call*. Queste danno diritto al lavoratore di acquistare un quantitativo determinato di azioni della società a un prezzo prestabilito (*strike price*) e in un dato periodo temporale. L'opzione sarà esercitata solo se il prezzo di esercizio è inferiore al valore corrente delle azioni sottostanti. In caso contrario le *stock options* non hanno valore. Anche quando si vuole programmare un piano di questo genere è bene tenere a mente alcune variabili:

I. Destinatari
II. Prezzo di esercizio dell'opzione
III. Tempo
IV. Legame con la performance
V. Ammontare delle opzioni
VI. Comunicazione

Normalmente i beneficiari di questo strumento finanziari sono gli executive, ma non sono mancate soluzioni narrow-based (per i manager di livello medio-alto) o addirittura broad-based.
Per quanto riguarda il prezzo di esercizio del diritto d'opzione, questo può essere fissato alla pari, al di sopra o al di sotto del prezzo di mercato. Tipicamente viene pattuito un prezzo sopra la pari, per motivare il management a far crescere il valore delle azioni nel medio-lungo periodo. Ma quando lo *strike price* si rivela superiore al valore del titolo non conviene più esercitare l'opzione e quindi l'incentivo perde la sua valenza motivazionale. Un'altra ragione per la quale si preferisce che il prezzo sia sopra la pari è di natura fiscale: in molti paesi la normativa fiscale prevede benefici solo con uno *strike price* sopra la pari. Senza entrare nei dettagli, il valore dell'opzione si calcola nella maggior parte dei casi con la formula di Black e Scholes (1973), che utilizza variabili quali il prezzo corrente dell'azione, il prezzo di esercizio dell'opzione, il tasso risk-free espresso su base annua, il periodo in cui l'opzione è esercitabile, la volatility del prezzo dell'azione e i dividenti attesi.
In molti casi l'aumento esponenziale del valore delle azioni dovuto a fattori esogeni all'impresa ha portato a guadagni immensi da parte del top management. *The huge gains from options for below-average performers should give pause to even the most ardent defender of current corporate pay systems* (Rappaport, 1999, p. 92). Infatti *fixed-price options reward executives for any increase in share price- even if the increase is well below that realized by competitors* (Rappaport, 1999, p. 93). Le imprese hanno due alternative per evitare di ricompensare immeritatamente i beneficiari di questi strumenti. La prima è data dalle *premium stock options*. Tramite questi strumenti il prezzo di esercizio dell'opzione aumenta costantemente per tutto il periodo di esercizio. Questa soluzione non pare molto valida, anzi, potrebbe acuire i problemi descritti sopra. La soluzione più utilizzata nella pratica è rappresentata dalle *indexed stock options*. Il prezzo di esercizio stavolta viene indicizzato in base a un particolare parametro, perlopiù inerente alla performance dei principali competitors. Ma i destinatari dei piani di *stock options* potrebbero avversare l'indicizzazione, dato che il loro guadagno risulterebbe notevolmente ridotto. Rappaport propone due modi per convincere il management ad accettare questa tipologia di strumenti: aumentare il numero di opzioni o abbassare il prezzo di esercizio. Tutti e due hanno in comune il fatto di premiare generosamente un'elevata performance. Il primo consiste nell'accrescere il numero di opzioni in base a

un indice chiamato *value ratio*, ottenuto dal rapporto fra diritto d'opzione normale e diritto indicizzato. Con il secondo il prezzo di esercizio è sempre indicizzato, ma tramite un metodo che l'autore chiama *discounted indexed options* (Rappaport, 1999, p. 96), che prevede che l'indicizzazione venga *smorzata* di alcuni punti percentuali. Quanto alle *stock option* per i manager delle unità organizzative, Rappaport osserva che sono una garanzia di performance addirittura minore che per gli executive, data la loro scarsa incidenza sui risultati aziendali. L'autore propone una metodologia per collegare la loro retribuzione alla performance: le SVA (shareholder value added). Queste misurano i cash-flow attesi delle unità di business (dunque non subiscono distorsioni contabili) attraverso ad esempio crescita delle vendite, margini operativi, investimenti, e così via. Infine per misurare la performance dei direttori di linea e collegarla ai piani finanziari dell'impresa si possono usare indici di *costumer retention*, oppure lo scarto dalla media dei tempi di funzionamento (dall'ordine del cliente alla consegna del prodotto), o ancora il tasso dei punti vendita aperti al momento.

Riguardo la variabile tempo la scelta principale riguarda il *vesting* dell'opzione, ovvero il periodo di tempo che va da quando viene elargita l'opzione a quando questa diventa esercitabile. Ci sono tre tendenze principali quando si determina il *vesting period*:

I. *Cliff vesting*
II. *Phased vesting*
III. *Performance vesting*

Con la prima tipologia tutte le opzioni divengono esercitabili contemporaneamente, mentre con la seconda l'esercitabilità è differita nel tempo. Tramite l'ultima categoria il *vesting period* viene legato alla performance. In particolare si ha il *restricted performance-based vesting* quando si può esercitare l'opzione solo dopo che il valore delle azioni è salito sopra un certo livello, e il *performance-accelerated vesting* nel caso in cui l'opzione è esercitabile prima del termine fissato solo se si raggiunge un determinato livello di performance.

Un'altra decisione riguarda il momento in cui si può esercitare l'opzione, se solo alla fine del periodo (piani chiusi) o in maniera graduale (piani *rolling*). Inutile dire che i piani *rolling* sono i preferiti dal management dato che permettono di conseguire vantaggi nel breve periodo.

Altro aspetto di grande importanza riguarda la frequenza dei piani di *stock options*: a volte sono previsti a scadenze regolari, altre volte vengono proposti solo in determinate occasioni. La motivazione è stimolata soprattutto nel primo caso, dato che viene incentivata una performance continuativa nel tempo.

Della variabile *legame con la performance* si è già parlato diffusamente, e si è arrivati alla conclusione che i piani opzionari hanno un collegamento diretto con la prestazione quando il prezzo di esercizio è sopra la pari, viene indicizzato rispetto ai parametri di mercato oppure il *vesting period* è di tipo *performance-based*.

Una decisione fondamentale riguarda il *quantum*, ovvero l'ammontare delle opzioni, in base al quale si hanno tre tipologie di piani:

I. *Fixed value plans*
II. *Fixed number plans*
III. *Megagrant plans*

Nel primo caso il valore delle opzioni è fisso per ogni anno di durata del piano. Il legame con la performance è basso, dato che i manager non hanno incentivi ad accrescere il valore delle opzioni. Nel secondo è il numero di azioni ad essere predeterminato, dunque i destinatari del piano hanno tutto l'interesse che il loro valore aumenti. Qua il legame con la prestazione è molto forte. Nell'ultima categoria non solo viene

determinato in anticipo il numero di azioni, ma anche il loro prezzo d'esercizio. Il legame con la performance è assicurato nel breve periodo, ma nel lungo diventa un'incognita, data l'elevata volatilità dei mercati azionari.
L'ultimo aspetto da tenere in conto durante la programmazione di un piano di *stock options* attiene la comunicazione ai beneficiari. Questi devono essere edotti riguardo lo scopo del piano e i meccanismi interni ad esso. Solo se i lavoratori conoscono questi fattori possono realizzare appieno le finalità del piano.
Ora vediamo cosa succede se il dipendente esercita l'opzione. La differenza tra *strike price* e prezzo corrente delle azioni va contabilizzata tra le voci di spesa in conto economico e stato patrimoniale, in conformità ai principi dell'IAS/IFRS 2.
Per quanto riguarda il trattamento fiscale delle *stock options,* fino al 25 giugno 2008 il plusvalore realizzato era assoggettato ad un'imposta sostitutiva del 12,5% secondo il regime del capital gain. Dopo questa data è entrato in vigore il D.L. 112/08 che prevede la tassazione integrale. Quindi la differenza fra il valore delle azioni assegnate e il corrispettivo pagato concorre a formare il reddito imponibile del dipendente. In più se il lavoratore vende le azioni sul mercato viene tassato anche l'eventuale capital gain.
Nel design di uno qualunque tra i *Long Term Incentive Plans* descritti sopra, aspetto fondamentale è garantire la coerenza tra contenuti e finalità del piano. Ad esempio un piano di phantom stock options serve per incentivare la performance nel lungo periodo, mentre se si assegnano azioni gratuitamente lo scopo è quasi sempre quello di fidelizzare i dipendenti. Questi piani poi necessitano di efficaci sistemi informativi e di controllo per la loro effettiva implementazione.

Formule di remunerazione variabile *broad-based*

Gli strumenti remunerativi descritti finora si riferiscono, salvo poche eccezioni, solo a una parte della popolazione aziendale (perciò vengono detti *narrow-based*), nella fattispecie al management. Quelli che invece si riferiscono a tutte le risorse umane dell'aziende sono chiamati *broad-based*. Essi promuovono la *partecipazione finziaria* dei dipendenti ai risultati d'impresa, definibile come *tutte quelle iniziative broad-based che assegnano ricompense aggiuntive alla remunerazione base dei lavoratori (basic pay), con forme e modalità anche significativamente diverse tra loro, in ragione degli utili e dei buoni risultati dell'impresa o dell'organizzazione* (Gabrielli, 2005, p. 207).
Tre sono le categorie principali di sistemi di remunerazione *broad-based*:

I. *Profit-sharing*
II. *Gain-sharing*
III. *Azionariato diffuso*

Le prime si basano sul risultato economico dell'impresa e consistono in un collegamento diretto tra remunerazione variabile del lavoratore e utile d'esercizio (o comunque misure di redditività). Idealmente i piani di *profit-sharing* servono a stimolare l'*involvement* e il *committment* dei dipendenti verso l'organizzazione e il buon andamento di essa. Perseguono inoltre l'obiettivo di allineare gli interessi di impresa e forza lavoro e cercano di favorire la cooperazione inter-aziendale. Dal punto di vista dell'impresa diventano un efficace strumento per flessibilizzare il costo del lavoro. Dato il loro debole legame con la performance individuale, la loro valenza motivazionale è assai dubbia, piuttosto servono a fidelizzare i lavoratori e a comunicare che l'impresa condivide i propri profitti con tutti coloro che hanno contribuito a realizzarli. L'erogazione dei bonus può essere via cash, azioni (*share-based profit-sharing*) o obbligazioni (*bond-based profit-sharing*).

Attraverso gli schemi di *gain-sharing* il collegamento stavolta avviene tra la remunerazione variabile dei lavoratori e la produttività, misurata da appositi parametri. Per produttività si intende non solo l'accezione fisica di tale concetto (volumi di produzione), ma anche e soprattutto gli aspetti qualitativi (grado di difettosità del prodotto, efficienza dei processi, *costumer satisfaction*, e così via). La *ratio* di questi piani è motivare tutto il personale a impegnarsi per permettere all'impresa di conseguire obiettivi di efficienza. Mentre i vecchi piani di produttività si riferivano a indicatori che misuravano la performance aziendale nel suo complesso, questi riguardano il contributo che specifici gruppi di lavoratori forniscono all'organizzazione. Anche questi schemi retributivi mirano a far convergere i comportamenti organizzativi e possono servire a ridurre il costo del lavoro, come nel caso del piano Scanlon (che assegna un bonus legato alla differenza tra costo del lavoro programmato e costo effettivo), o a collegare parte della remunerazione alla variazione di anno in anno del rapporto tra valore aggiunto dell'azienda e costo del lavoro, come il piano Rucker.

Tramite l'azionariato esteso a tutta la popolazione aziendale, l'organizzazione cerca di instaurare un collegamento indiretto tra performance collettiva e risultati d'impresa, al contrario delle formule di *profit-sharing* e *gain-sharing*, per le quali il collegamento è diretto. Lo scopo ideale è sempre quello di coinvolgere i dipendenti, responsabilizzarli e accrescere il loro interesse verso le sorti dell'organizzazione, stimolando il loro senso di appartenenza, accrescendo la loro *loyalty* e abituandoli a una prospettiva di lungo periodo. Inoltre quando un'azienda assegna azioni proprie ai dipendenti sta comunicando al mercato la propria solidità. Non si dimentichi poi lo scopo di ridurre il costo del lavoro all'interno degli schemi di bilancio e la riduzione del tasso di turnover. Tale pratica è comune soprattutto nelle start-up, nelle quali persegue la finalità di raccogliere capitali per il proprio sviluppo.

Una particolare tipologia di piano azionario *broad-based* è costituto dagli *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP), di derivazione statunitense, che prevedono la costituzione di un fondo azionario gestito da un trust in nome e per conto dei dipendenti.

Nel nostro Paese i piani di partecipazione all'azionariato della società non hanno avuto una gran fortuna, vuoi perché nella stragrande maggioranza delle imprese italiane la proprietà è concentrata nelle mani di pochi azionisti (di solito tutti facenti parte della stessa famiglia), vuoi per la marcata diffidenza verso gli strumenti finanziari (dovuta in parte allo stato di recessione in cui versa la nostra economia), anche se non sono mancati esempi in tal senso, come il piano di azionariato diffuso proposto da Telecom Italia ai propri lavoratori (2014).

Tutti questi strumenti forniscono un prezioso aiuto nei processi di *change management*, dato che permettono ai dipendenti di capire- ora che anche loro partecipano alla proprietà d'impresa- quanto sia importante la competitività in un mercato mutevole e globalizzato. *Efficienza, redditività e qualità dei servizi erogati diventano, infatti, non solo criteri ispiratori delle strategie aziendali ma anche- attraverso una complessiva crescita di attenzione del sistema organizzativo e sociale che prende forma anche in sistemi di remunerazione flessibile correlata agli andamenti economici e produttivi dell'impresa- drivers per orientare e modificare, a tutti i livelli, i comportamenti organizzativi delle persone che operano nei processi produttivi* (Gabrielli, 2005, p. 228).

La partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti è disciplinata a livello europeo dalla *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato Economico e Sociale, e al Comitato delle Regioni* (364/2002). Far partecipare i dipendenti ai risultati d'impresa non ha solamente la funzione di arrecare i benefici visti sopra all'organizzazione e ai lavoratori, ma giova all'intera economia. *In particolare, il caso*

degli Stati Uniti dimostra come la partecipazione finanziaria possa avere ripercussioni importanti sulla crescita economica, sull'accelerazione dei cambiamenti industriali e sulla garanzia che tutti i lavoratori beneficino di questa prosperità in costante aumento (Commissione delle Comunità europee, 2002, p. 3).

I benefits

Il termine benefit include tutte quelle erogazioni di beni in natura o servizi corrisposte ai dipendenti in aggiunta alla retribuzione tradizionale. Il loro scopo è quello di rendere attrattiva l'organizzazione e migliorare il clima lavorativo, tutte variabili che impattano positivamente sulla *job satisfaction* dell'individuo e quindi sulla sua motivazione. Alcuni economisti vedono i benefit semplicemente come un'elargizione di beni e servizi che contribuisce ad abbassare del corrispondente valore la propria retribuzione, altri al contrario come uno strumento che assicura all'impresa la lealtà del lavoratore. In realtà sono molto di più. Sono uno degli elementi che contribuiscono a formare quello che Ouchi in *Markets, bureacracies and clans* (1980) chiama *clan relationship* (Ouchi, 1980, p. 24). Questa è la fiducia reciproca e il senso di comunione, di appartenenza a un gruppo, tipica di tutte le organizzazioni informali e che può determinare il successo di qualunque tipologia di organizzazione, perché riduce i costi di transazione (se si respira un clima di fiducia all'interno di un'azienda tutti gli individui saranno disposti a condividere più facilmente le proprie informazioni).

Quando si parla questi strumenti occorre distinguere il termine *benefit* da *fringe benefit*: il primo riguarda la totalità della popolazione aziendale, il secondo solo determinati livelli o categorie professionali. Si è soliti distinguere tre categorie di benefits:

I. Quelli che consistono in beni di ampia diffusione
II. Quelli di natura previdenziale e assistenziale
III. Quelli che influenzano il work-life balance

I primi si sostanziano in beni e servizi quali l'autovettura, il telefono cellulare, i buoni benzina, i viaggi premio, la palestra e così via. Discorso a parte va fatto per i secondi. I benefit previdenziali sono complementari alla previdenza pubblica e integrano le prestazioni previste dai sistemi pensionistici pubblici. Quelli di natura assistenziale mirano a sostenere economicamente il lavoratore e la sua famiglia in caso di malattia, infortuni o avvenimenti di maggiore gravità. I più comuni sono i programmi di assistenza sanitaria integrativa e la copertura assicurativa in caso di infortunio sul lavoro. La terza categoria di benefit ha come finalità quella di migliorare il rapporto tra lavoro e qualità della vita. In quest'ambito rientrano le scuole materne per figli dei dipendenti, la mensa aziendale, l'orario flessibile e gli sconti forniti da enti convenzionati.

L'intero sistema dei benefit, ma soprattutto quest'ultima categoria, è volto a *testimoniare, nei confronti delle diversificate categorie di stakeholders, il concreto impegno dell'organizzazione a lavorare in direzione del miglioramento dei livelli di qualità della vita in coerenza con i profili di responsabilità sociale propri di un'impresa* (Gabrielli, 2005, p. 254,255). Requisito fondamentale del buon funzionamento di tale sistema è la sua corrispondenza ai reali bisogni dei lavoratori, aspetto facilmente verificabile da questionari e *survey* interni. Molto interessanti da questo punto di vista i *cafeteria plan*, schemi che permettono al dipendente di personalizzare il suo pacchetto di benefit, come un cliente che ordina scegliendo all'interno del menù.

Politica Retributiva UniCredit 2015

Elementi principali

A questo punto è doveroso mostrare come un'organizzazione, in pratica, decide di strutturare la propria politica retributiva. La scelta è ricaduta sul gruppo UniCredit, istituto di credito tra i maggiori player in Italia ed Europa, con oltre 40 milioni di clienti e filiali in 22 paesi. Il suo impianto remunerativo è oggetto di uno specifico paper (Politica Retributiva di Gruppo 2015) rivolto agli stakeholder interni ed esterni, introdotta da una lettera agli azionisti del presidente Giuseppe Vita. In linea con gli obiettivi di business, la situazione di mercato e gli interessi di medio-lungo periodo degli azionisti, la politica di remunerazione UniCredit diventa uno strumento fondamentale per attrarre, trattenere e motivare personale altamente qualificato che condivida ed esprima positivamente i nostri valori (Vita, 2015, p. 2). Inoltre viene posto più volte l'accento su come questa sia conforme alle normative a livello comunitario e nazionale e perfettamente al passo con le dinamiche del mercato retributivo di riferimento. Per avere un quadro di riferimento, i principali elementi della politica retributiva del gruppo sono:

I. Pilastri chiave
II. Allineamento alle normative
III. Benchmarking retributivo
IV. Misurazione della performance
V. Pagamenti di fine rapporto
VI. Identificazione del personale più rilevante
VII. Rapporto tra la remunerazione variabile e fissa
VIII. Sistema di incentivazione legato alla performance annuale
IX. Long Term Incentive System 2015

I pilastri chiave della politica di remunerazione UniCredit servono a garantire alla stessa competitività, equità interna e trasparenza. Questi si sostanziano in una governance chiara e trasparente, nella compliance con i requisiti normativi e i principi di condotta, nel monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato, in una retribuzione sostenibile per una performance sostenibile, in pratiche volte a motivare e fidelizzare tutti i dipendenti, con un focus particolare sui talenti e sulle key resources.

L'allineamento alle normative di riferimento è garantito dalle funzioni aziendali di controllo (Compliance, Audit e Risk Management), in coerenza con il Risk Appetite Framework. Il quadro normativo di riferimento è costituito dalla Direttiva Europea sui Requisiti Patrimoniali (CRD IV), che prevede un tetto per la remunerazione variabile del personale più rilevante, dall'EBA Regulatory Technical Standards (RTS), che definisce criteri quali-quantitativi per determinare il personale più rilevante, e dalle Disposizioni di vigilanza per le Banche emessa da Banca d'Italia (7°aggiormanento alla Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013), che stabilisce prassi remunerative per i gruppi bancari.

Il benchmarking retributivo viene attuato, con particolare attenzione alla popolazione executive, su un elenco di competitors che formano il gruppo di confronto (peer group), e consiste in analisi comparative, volte ad assicurare la competitività della struttura remunerativa di UniCredit. Quest'anno il posizionamento retributivo degli executive è stato fissato tra la mediana di mercato e il terzo quartile e differenziato a livello individuale in base alla performance specifica, agli obiettivi di gruppo (di breve e lungo periodo), al potenziale e all'impatto strategico delle decisioni connesse al ruolo.

La misurazione della performance individuale avviene in relazione al KPI Bluebook, costituito da un insieme di indicatori (non solo di natura economico-finanziaria) di

performance e di linee guida, che riflettono la profittabilità operativa della gestione caratteristica e il profilo di rischio del gruppo (anche quest'ultimo fondamentale dato che si tratta di un istituto finanziario). Questi vengono definiti dalla collaborazione tra diverse funzioni, quali Human Resources, Planning, Finance and Adminstration, Risk Management, Compliance, Group Sustainability, Group Stakeholder and Service Intelligence e Audit.
Quanto ai pagamenti di fine rapporto, essi devono tenere conto della performance di lungo periodo, consistono in massimo 24 mensilità e non ricompensano gli insuccessi e gli abusi (in ottemperanza alle più recenti disposizioni normative). In caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro il compenso viene deciso dall'assemblea degli azionisti, secondo le disposizioni previste da Banca d'Italia (Circolare n, 285 del 17 novembre 2013, 7° aggiornamento del novembre 2014).
UniCredit a partire dal 2010 ha condotto ogni anno un processo di auto-valutazione per definire all'interno della popolazione aziendale il personale più rilevante (identified staff), identificato in base a criteri quali-quantitativi introdotti in Europa da EBA RTS e alle linee guida fornite dalle funzioni Risorse Umane, Risk Management e Compliance, e validato dalla funzione di internal audit e da un consulente indipendente. Quest'anno sono state individuati circa 1100 material risk taker, lo 0,7% della popolazione aziendale. Le categorie di dipendenti identificati come personale più rilevante sono: amministratore delegato, dirigenti di gruppo responsabili della gestione quotidiana (direttore generale, vice direttori generali, senior executive vice president ed executive vice president), posizioni executive nelle funzioni di controllo (Audit, Risk Management, Compliance, Risorse Umane), posizioni executive nella funzione Planning, Finance and Administration.
Il rapporto tra la remunerazione variabile e fissa è stato fissato- coerentemente alla recente regolamentazione- con un limite massimo pari a 2:1 per tutto il personale (a parte le funzioni aziendali di controllo per le quali si è ritenuto più prudente non ancorare gran parte della retribuzione ai risultati aziendali). Lo scopo di tale scelta è quello di legare remunerazione e performance, flessibilizzare il costo del lavoro e avere una struttura retributiva competitiva (essendo questa la decisione attuata dalla maggior parte dei competitors).
La performance annuale viene incentivata attraverso 12 bonus pool il cui ammontare è funzione della profittabilità di ciascuna divisione (ad esempio Corporate & Investment Banking) e di ciascun paese, oltre chiaramente della loro sostenibilità economica e di rischio. Il bonus viene assegnato in base a una valutazione manageriale che, in aggiunta ai predetti elementi, prende in considerazione la valutazione individuale della performance basata su indicatori ponderati per il rischio, più un valore di riferimento specifico per ogni posizione. Si noti che tale impostazione è perfettamente in linea con i driver espressi dal Management by Objectives. Il pagamento si compone per il 50% da denaro e per l'altro 50% da azioni, con dilazione fino a 6 anni (per garantire una prestazione continuativa nel tempo) e clausole di malus e claw-back che portano alla completa restituzione dell'incentivo. Per fare un esempio la componente variabile della retribuzione annuale dell'AD è subordinata a sei obiettivi annuali:

I. Raggiungimento dell'economic profit atteso a livello di gruppo
II. Raggiungimento dell'obiettivo specifico di gestione del rischio a livello di gruppo
III. Raggiungimento di un Common Equity Tier 1 ratio a livello di gruppo in linea con le aspettative di budget
IV. Raggiungimento della vision per quanto riguarda la crescita, la riallocazione del capitale e l'efficienza (misurate da appositi parametri)

V. Creazione di valore per gli azionisti (indici di riferimento: customer satisfaction, people engagement, reputazione a livello di gruppo)
VI. Sviluppo di una solida e sostenibile cultura del rischio a livello di gruppo per portare UniCredit verso il nuovo assetto regolamentare europeo

Novità di quest'anno è un piano di incentivazione a lungo termine (2015-2018), limitato al top management e sotto forma di phantom share. I pagamenti sono sottoposti al raggiungimento di indicatori di performance stabiliti dal piano strategico di UniCedit e prevedono l'erogazione di due award nel 2017 e nel 2019, soggetti al differimento di tre anni e a una condizione di Zero Factor cumulato (che prevede la restituzione del premio), per garantire condizioni minime di profittabilità, liquidità e capitale. Al differimento, in ottemperanza alle previsioni normative, viene applicato un ulteriore anno di indisponibilità degli incentivi alla fine del periodo di differimento.

I pilastri della politica retributiva UniCredit

Oltre ad assicurare la competitività, l'efficacia, l'equità interna e la trasparenza della politica retributiva, i pilastri chiave mirano a promuovere la diversità (sotto qualsiasi forma) all'interno di UniCredit, ad attrarre, trattenere e motivare le risorse umane capaci di creare un vantaggio competitivo, e a premiare il personale allineato agli standard di comportamento etico necessario per un business sostenibile (quest'ultimo aspetto è fondamentale per rafforzare la reputazione di gruppo). Tutte queste condizioni servono a sostenere la strategia d'impresa e a creare un valore di lungo periodo per tutti i vari stakeholder.

Governance

Un assetto organizzativo chiaro e trasparente (anche per quanto riguarda la remunerazione) impatta direttamente sull'efficacia del sistema retributivo, sulla sua coerenza e sulla percezione di equità interna, necessaria a mantenere intatta la motivazione dei lavoratori. La politica di remunerazione di gruppo viene formulata dalla funzione Risorse Umane di Gruppo con il coinvolgimento della funzione Risk Management (per bilanciare gli incentivi connessi all'assunzione di rischi con gli incentivi per gestirli, in coerenza con il Group Risk Appetite Framework). Viene validata dalla funzione Compliance di Gruppo (che verifica la coerenza della politica remunerativa con le normative nazionali e il sistema di valori UniCredit) e poi sottoposta alla supervisione del Comitato Remunerazione (il quale fornisce anche pareri al CdA in merito alla strategia retributiva di gruppo). Annualmente viene sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e infine alla validazione da parte dell'Assemblea dei Soci, in ottemperanza con i requisiti normativi. Una volta conclusosi l'iter approvativo, la politica retributiva viene applicata dagli organi competenti nel rispetto della legislazione dei vari paesi in cui UniCredit opera. Gli organi competenti sono per il personale più rilevante la funzione HR e per la rimanente popolazione aziendale ogni divisione a livello locale.

Di particolare interesse appare il ruolo del Comitato Remunerazione. Questo si compone di 5 membri non esecutivi, che possiedono i requisiti di professionalità e indipendenza ai sensi dell'articolo 148, comma 3, del Decreto Legislativo n. 58/98 (Testo Unico della Finanza). Sono membri di diritto il presidente del Consiglio di Amministrazione e il vice presidente vicario. Si è già detto che il Comitato svolge la funzione sostenere il CdA nella supervisione della politica di remunerazione e fornire pareri sempre al CdA riguardanti la strategia retributiva di gruppo, con particolare attenzione a:

I. La remunerazione degli executive di UniCredit (amministratore delegato, direttore generale, vice direttori generali e i responsabili di direzione dipendenti direttamente dall'AD)

II. La loro struttura retributiva
III. L'approvazione dei piani incentivanti di gruppo basati su strumenti finanziari
IV. La politica retributiva che concerne gli esponenti aziendali (membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dei Supervisory Board delle società di gruppo)
V. La definizione di obiettivi di performance correlati alla componente variabile del compensation package degli executive e dei responsabili della funzione di controllo

Inoltre se il Comitato deve esprimere un giudizio sulla remunerazione di uno dei suoi membri interni, questi non partecipa alla riunione. Nel corso del 2014 il Comitato si è riunito 6 volte. I membri del top management possono partecipare alle riunioni in qualità di inviati, come richiesto da Banca d'Italia (l'anno scorso il responsabile HR ha sempre presenziato alle riunioni). Il Collegio Sindacale inoltre va edotto rispetto ai principali argomenti esaminati.

Per di più il sistema di remunerazione variabile è sottoposto a un processo di audit annuale da parte della funzione Group Audit Department, come richiesto da Banca d'Italia. La valutazione del 2014 si è conclusa con un giudizio soddisfacente.

La valutazione dei ruoli all'interno di UniCredit avviene in base al Global Job Model, metodologia peraltro molto simile al già citato Global Job Grading System, e costituito da due elementi chiave:

I. Il Global Job Catalogue
II. I Global Bands

Il primo è uno schema standard comune a tutti i paesi/divisioni e ha lo scopo di fornire un linguaggio comune per valutare i ruoli e le responsabilità. Ogni lavoro è pesato in base a compiti chiave, responsabilità e competenze (key tasks e responsibilities) descritti nei profili professionali. Il secondo è uno schema che permette di raggruppare in 9 fasce (Band) i lavori che appartengono a diversi paesi/divisioni, in modo da poterli confrontare in base al contributo fornito al business. Dopo questa fase tutti i ruoli vengono raggruppati in un'unica struttura chiamata Global Banding.

Compliance

La conformità alle leggi e ai regolamenti, nonché un sistema di valori basati sul concetto di integrità (espressi peraltro in un apposito documento chiamato Carta d'Integrità), permette di evitare potenziali conflitti d'interesse nocivi per i clienti e rafforzare la reputazione di gruppo, elementi essenziali per ottenere quella credibilità sul mercato che ha fatto di UniCredit uno dei primi istituti di credito a livello europeo. È compito della funzione Compliance controllare questi aspetti, oltre a verificare la coerenza del sistema premiante alle normative, allo statuto e ai codici etici propri del gruppo UniCredit.

La compliance viene garantita anche da un elevato grado di disclosure. A questo scopo la politica retributiva di gruppo e gli aspetti connessi alla sua implementazione sono pubblicati nel Bilancio, nella Relazione Annuale sulla Retribuzione, nella Relazione sul Governo Societario, in altri documenti pubblicati a scadenza infra-annuale e sul sito internet di UniCredit.

Monitoraggio continuo di tendenze e prassi di mercato

La competitività viene assicurata da un costante monitoraggio di tendenze e prassi proprie del mercato di riferimento. Nello specifico il Comitato Remunerazione, con particolare attenzione alla popolazione degli executive, si avvale di un consulente esterno per individuare il gruppo (peer group) all'interno del quale svolgere il processo di benchmarking retributivo. Il peer group è definito in base al confronto con i

competitors rispetto a capitalizzazione di mercato, asset totali e dimensione di business. Nel 2014 è stato composto da Banco Santander, Banque Populaire CE, Barclays, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BNP Paribas, Credit Agricole, Credit Suisse, Deutsche Bank, HSBC, Intesa Sanpaolo, Nordea Bank, Royal Bank of Scotland, Société Générale, UBS.

Sostenibilità

Il concetto di sostenibilità consiste nella creazione di valore per tutte le categorie di stakeholder (non solo dunque per azionisti e clienti, ma anche per le comunità in cui il gruppo opera). UniCredit segue l'approccio retribuzione sostenibile per una performance sostenibile.

La remunerazione è sostenibile quando consente un collegamento diretto con la performance, e a tale scopo si conforma ai seguenti principi:

I. Struttura retributiva complessiva equilibrata
II. Collegamento diretto tra retribuzione e performance
III. Visione pluriennale della performance
IV. Conformità dei sistemi incentivanti ai processi organizzativi e ai comportamenti previsti
V. Allineamento delle forme retributive non-standard alle linee guida di gruppo

L'equilibrio della struttura retributiva viene tutelato da un rapporto tra componente variabile e componente fissa della remunerazione pari a 2:1 (escluse le funzioni aziendali di controllo), salvo che la normativa dei singoli paesi non preveda un rapporto inferiore.

Il collegamento diretto tra retribuzione e performance è stato ottenuto mediante l'allineamento dei pagamenti degli incentivi ai risultati complessivi di gruppo (in termini di profittabilità ponderata per il rischio e per il costo del capitale dell'azienda), ai risultati (sempre espressi in questi termini) a livello di paese/divisione e ai risultati individuali, per favorire una cultura selettiva e meritocratica. Poi sono state previste condizioni in base alle quali al di sotto di una determinata soglia di performance non scatta alcun bonus. Inoltre il TFR non deve mai eccedere gli importi previsti dalla legge e dagli accordi presi in sede di contrattazione collettiva.

La finalità principale della performance, in base alla quale avviene il design dei meccanismi di remunerazione, è quella di creare valore nel lungo periodo per gli azionisti. Differire il pagamento e applicare clausole di claw-back (per quanto legalmente applicabili) costituisce una forte garanzia per il mantenimento di un alto livello prestazionale nel lungo periodo.

Le clausole di azzeramento del bonus sono utili anche per assicurare la conformità dei sistemi incentivanti rispetto ai processi organizzativi e ai comportamenti previsti. Queste clausole subordinano l'erogazione dell'emolumento all'assenza di provvedimenti disciplinari o di attività irregolari, con particolare attenzione alle sottoscrizioni di rischio, alla vendita di prodotti e servizi bancari e finanziari, e alla violazione dei codici interni di condotta e dei valori di gruppo. Per evitare tali inconvenienti si cerca di massimizzare la correttezza tecnica e l'adeguata formalizzazione del piano retributivo. Inoltre viene assicurata, per quanto possibile, l'indipendenza nel processo di valutazione della prestazione e la separazione tra funzioni di front office e funzioni di back office, al fine di evitare spiacevoli conflitti d'interesse.

L'ultimo requisito di una remunerazione sostenibile concerne l'allineamento tra forme retributive non-standard e linee guida di gruppo. Per forme retributive non-standard si intendono quegli elementi remunerativi che non sono inclusi nella politica retributiva di gruppo (ad esempio bonus d'ingresso, bonus garantiti, riconoscimenti speciali, retention bonus e allowance). Tali compensi sono limitati solo a situazioni specifiche, legate all'assunzione, al lancio di progetti speciali, al raggiungimento di risultati straordinari,

all'alto rischio di dimissioni da parte di executive o risorse critiche, vanno periodicamente monitorati e sono sottoposti alle stesse condizioni della retribuzione standard (conformità ai processi di governance e clausole di claw-back).
La performance è sostenibile quando contribuisce alla realizzazione nel tempo della mission di UniCredit, alla creazione di valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder e al rafforzamento della reputazione aziendale, in coerenza con i valori espressi dalla Carta d'Integrità. Essa si riferisce ai risultati ottenuti e ai comportamenti messi in atto per il loro conseguimento. Si compone di tre principi:

I. Misurazione della performance allineata agli interessi degli azionisti e alla profittabilità ponderata per il rischio complessivo
II. Gestione bilanciata del rischio
III. Visione multidimensionale dei risultati e della qualità della performance sostenibile

Il primo principio è soddisfatto poiché la performance viene considerata sulla base dei risultati annuali e del loro impatto nel lungo periodo, coerentemente con la prospettiva di creare valore sostenibile e ponderato per il rischio. Inoltre sono stati inseriti elementi che permettono di valutare il contributo fornito dall'individuo all'unità di business in cui opera e all'azienda nel suo complesso, in termini di profittabilità, ponderata con il rischio e il costo del capitale, ed efficienza. I sistemi incentivanti sono stati programmati non solo sulla base di indicatori economico-finanziari, ma anche in relazione ad altri obiettivi prestazionali, quali gestione del rischio e aderenza ai valori del gruppo, con particolare attenzione alla customer satisfaction.
Il secondo principio attiene la gestione del rischio. La valutazione della performance avviene in termini di profittabilità ponderata per il rischio, che non deve mai eccedere il grado di propensione al rischio stabilito dalle strategie aziendali.
L'ultimo principio è soddisfatto mediante il bilanciamento tra obiettivi finanziari e non finanziari di performance, il confronto con i risultati dei concorrenti e il rafforzamento nel tempo di un orientamento basato sulla qualità della prestazione.

Motivazione e fidelizzazione

Scopo fondamentale dell'intera politica retributiva è quello di attirare, trattenere e motivare le risorse critiche, perciò il pacchetto di compensation va programmato in base a queste finalità.
La componente fissa della remunerazione in generale serve a ricompensare il ruolo. Nello specifico premia l'ampiezza delle responsabilità, le capacità richieste per ciascuna posizione, il livello di eccellenza dimostrato e la qualità complessiva del contributo ai risultati di business. Dunque il suo peso all'interno del pay-mix dev'essere tale da scoraggiare comportamenti eccessivamente orientati al rischio, iniziative focalizzate sui risultati di breve termine a scapito della crescita di lungo periodo e da permettere alla parte variabile di possedere un'adeguata flessibilità.
La parte variabile invece serve a incentivare un alto livello di performance, in tutte le sue declinazioni. Pertanto è stata collegata alla prestazione di breve, medio e lungo periodo (ponderata per il rischio) e ai risultati complessivi d'azienda, di paese/divisione e individuali. La sua funzione è quella di differenziare in base a criteri meritocratici i vari livelli prestazionali. Altro spetto fondamentale è il bilanciamento tra risultati di breve e lungo periodo: UniCredit ha scelto un approccio bonus pool per remunerare il raggiungimento degli obiettivi annuali e un Long Term Incentive System, rivolto esclusivamente al top management, per allineare gli interessi di executive e azionisti, e incentivare una performance orientata al medio-lungo periodo.

Infine per quanto riguarda il sistema dei benefit si è optato per una soluzione che mira a integrare i sistemi nazionali di previdenza e assistenza dei dipendenti e delle loro famiglie, sia durante la vita lavorativa che al raggiungimento dell'età pensionabile.
Al fine di garantire una valutazione della performance equa e trasparente, sono stati formulati i compliance drivers. Questi servono a orientare verso requisiti di correttezza coloro che valutano le performance a ogni livello. I principali riguardano la comunicazione ex ante e in maniera chiara dei parametri sui quali si basa la performance individuale, un approccio orientato al cliente (pertanto la correttezza riveste un ruolo fondamentale e si sostanzia nell'offerta di prodotti e servizi bancari e finanziari in linea con i profili di rischiosità del cliente) e nella documentazione dell'intero processo.

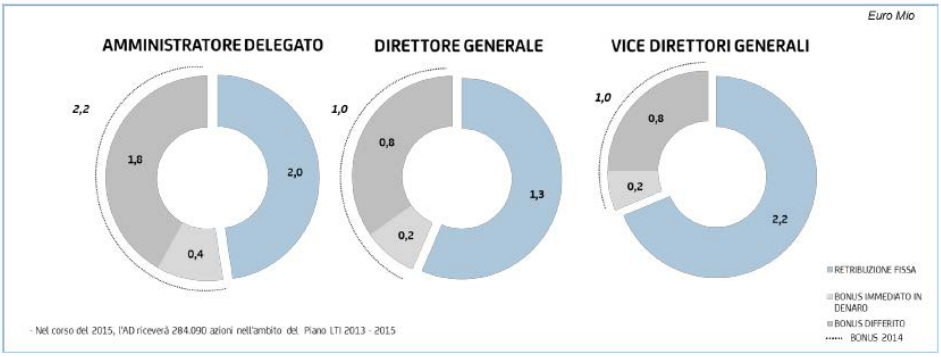
Relazione Annuale sulla Remunerazione

Trattasi di un prospetto informativo che ha lo scopo di rendere edotti gli stakeholder riguardo alle politiche retributive di gruppo. La Relazione fornisce un'informativa ex post sui risultati del 2014 ed ex ante sull'approccio per il 2015. Per quanto riguarda i risultati dell'anno scorso, il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere favorevole del Comitato Remunerazione, ha valutato la Performance Screen 2014 dell'amministratore delegato superiore alle aspettative, dato il conseguimento della totalità degli obiettivi annuali. Inoltre è stata osservata la piena conformità delle strategie incentivanti con le disposizioni normative europee e nazionali.

Performance Screen 2014 dell'amministratore delegato

	Goal	Result	Assessment (Below / Almost meets / Meets / Exceeds / Greatly exceeds)
1	**Economic Profit (EVA) within risk appetite framework** - *delta y/y*	*8.825 € Mio*	
2	**Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland)** - vs qualitative assessment based on CRO report	Overall Group risk profiles and asset quality have developed in line with the Risk Appetite Framework approved by the Board of Directors, despite the still challenging macroeconomic environment	
3	**Net Operating Profit (GOP after net LLP) -** vs budget *(€ mio)*	*4.383 € Mio*	
4	**Common Equity Tier 1 ratio** - vs budget *(%)*	*CET1 Ratio Transitional a 10,41% e Fully Loaded a 10,02%*	
5	**Execution of Group strategic vision with focus on growth, capital reallocation and efficiency** - vs qualitative assessment	New MYP defined and launched; very good results in term of: - growth (core revenues, deposits, asset under management, market share in CEE) - capital reallocation (CET1, implementation of several capital optimization initiatives, downsize of non-core segment, growth of CEE loans, Growth of capital light business) - efficiency: several projects carried out in 2014 following the implementation of strategic plan	
6	**Progress on commercial lending activities on the basis of risk and credit methodologies** - vs qualitative assessment	Overall achieved, also considering the persisting difficult macro-economic environment	
7	**Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation** - *vs qualitative assessment based on ad hoc reports*	Solid performance on reputation, customer satisfaction and people engagement, with 2014 results in line or improved vs the respective targets in almost all the countries subject of the analysis	
8	**Development of a strong and sustainable Group risk culture** - vs qualitative assessment	Consistency and reiteration of the message and of concrete behaviors has lead thanks to CEO support to a genuine improvement in terms of Group Risk Culture. Recent survey highlighting 80% of colleagues (vs 28% 3 years ago) sharing the feeling of strong common risk culture.	

Pacchetto retributivo 2014 di amministratore delegato, direttore generale e vice direttori generali



La Relazione contiene anche i dettagli riguardo la retribuzione degli organi amministrativi, di controllo e dei dirigenti con responsabilità strategiche. La remunerazione dei membri del CdA non esecutivi non è collegata ai risultati economici di UniCredit, pertanto è costituita solo dalla componente fissa. Inoltre i consiglieri non esecutivi non partecipano ai piani di incentivazione basati su strumenti finanziari. Anche per i membri del Collegio Sindacale valgono le stesse regole: l'intero pacchetto retributivo è costituito solo dalla parte fissa e non sono previsti strumenti finanziari. Per dirigenti con responsabilità strategiche si intendono l'amministratore delegato, il direttore generale, i vice direttori generali e gli altri membri del CEO office (chief financial officer, chief risk officer, responsabile HR di gruppo), nonché il group compliance officer e il responsabile dell'internal audit. La componente fissa è definita in base alle tendenze di mercato e in maniera tale da remunera le attività anche in caso di mancata erogazione della componente variabile, causa il non raggiungimento degli obiettivi di performance. La parte variabile ricompensa il raggiungimento di specifici obiettivi approvati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, sentito il parere del Collegio Sindacale. La componente variabile non può, come già ricordato, eccedere la doppia parte della componente fissa. Inoltre è previsto il differimento dell'80% dell'incentivo sia in denaro che azioni, con pagamento subordinato a future condizioni di performance in mancanza delle quali scatta un meccanismo di claw-back, come previsto dalle Autorità di Vigilanza. Per i responsabili delle funzioni di internal audit e legal & compliance non sono previsti obiettivi individuali collegati ai risultati aziendali. Per il chief risk officer e per il chief financial officer (che peraltro redige i documenti contabili di gruppo) sono stati inseriti obiettivi individuali legati ai risultati aziendali in misura molto limitata. La ratio è evidentemente quella di salvaguardare l'indipendenza delle funzioni di controllo ed evitare possibili conflitti d'interesse.

L'amministratore delegato beneficia del piano azionario approvato dall'Assemblea dei Soci il 29 aprile 2011, che prevede l'assegnazione di 252.070 azioni UniCredit in tre tranche, di cui l'ultima nel 2014, a fronte del completamento del piano strategico 2012-2015. Nel 2013, sempre con riferimento a tale piano, è stata prevista l'assegnazione di altre 568.181 azioni ordinarie in due tranche di 284.090 e 284.091 durante gli esercizi 2015 e 2016. Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'erogazione della prima tranche nel corso del 2015, in vista del raggiungimento degli obiettivi collegati ai 4 pilastri del piano strategico (rilancio dell'Italia, semplificazione e gestione dei costi, struttura dello stato patrimoniale, rifocalizzazione del business). Le azioni sono soggette a condizioni di claw-back e a un periodo di retention pari a un anno.

Nel 2015 è stato introdotto un nuovo piano di LTI per l'amministratore delegato, il direttore generale e i vice direttori generali. Per la restante parte dei dipendenti sono stati implementati sistemi specifici che tengono conto delle prassi di mercato.

Sistema Incentivante di Gruppo 2015

Quest'anno nella definizione della remunerazione variabile di breve periodo UniCredit ha seguito un approccio bonus pool, che collega l'incentivo ai risultati di gruppo e di paese/divisione, in termini di profittabilità ponderata per il rischio, al fine di assicurare la sostenibilità di lungo periodo, con riferimento alla posizione finanziaria e alla coerenza con le normative. Sono previste clausole di malus (Zero Factor) che si applicano qualora determinati parametri (di profittabilità, capitale e liquidità) scendano al di sotto di soglie prestabilite. I pagamenti sono sia immediati che differiti, in denaro e azioni (queste ultime vengono rese indisponibili per un certo orizzonte temporale definito dalla normativa), da corrispondere nell'arco di 6 anni.

Il sistema di incentivazione 2015 si struttura in un processo che prevede le seguenti fasi:

I. Funding: fase di budgeting
II. Funding: fase actual
III. Distribuzione del bonus
IV. Assegnazione del bonus
V. Pagamento del bonus

Nella prima fase viene stabilito un bonus pool teorico per ciascun cluster durante la fase di realizzazione del budget, come percentuale del rispettivo funding KPI (per esempio il risultato netto al di sopra di un certo ammontare), considerando l'analisi dei dati storici dell'azienda, la profittabilità attesa, il peso dell'obiettivo sulla strategia di business, il bonus dell'anno precedente e il benchmarking interno ed esterno.

Durante la seconda fase si effettuano gli accantonamenti, basati sui risultati effettivi. Per ciascun pool gli accantonamenti vengono effettuati in base all'andamento dei funding KPI previsti per ciascun cluster.

Nella terza fase i bonus pool vengono proposti dai paesi/divisioni sulla base degli ultimi dati previsionali dell'anno e dei risultati ponderati per il rischio. Sono definite specifiche condizioni di accesso per ottenere i bonus, sia a livello di gruppo che di paese/divisione. Se non vengono raggiunte scatta la clausola di malus (Zero Factor), in base alla quale non viene corrisposto alcun premio. Se vengono raggiunte a livello di paese/divisione, ma non a livello di gruppo, i paesi/divisioni che hanno ottenuto i risultati possono avere ancora diritto al bonus, anche se ridotto almeno del 25%. Se al contrario vengono raggiunti a livello di gruppo, ma non a livello di paese/divisione, può essere definito un floor a scopo di retention e al fine di mantenere un livello minimo di remunerazione per restare competitivi sul mercato. Nel caso in cui vengono raggiunte sia a livello di gruppo, che di paese/divisione, il bonus pool può essere confermato o aumentato. La distribuzione viene ponderata per il rischio al fine di garantire la coerenza con il Risk Appetite Framework e la sua sostenibilità economica, sulla base delle analisi di performance effettuate dalla funzione CFO. I bonus pool per ogni cluster vengono distribuiti tra i vari paesi e le varie divisioni, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

La quarta fase corrisponde all'assegnazione del bonus. Per ciascuna posizione all'interno del personale più rilevante viene definito un valore di riferimento, che risulta da un processo di benchmarking interno e di mercato per posizioni analoghe, dalla seniority e dal rapporto massimo tra remunerazione variabile e fissa così come approvato dall'Assemblea dei Soci. Questo valore viene adeguato al bonus pool disponibile e costituisce la base di partenza per l'assegnazione del bonus individuale, che viene

determinato attraverso una valutazione individuale della performance. La valutazione utilizza il KPI Bluebook, definibile come una serie di obiettivi e linee guida che sostengono il management e la funzione HR nella formulazione di obiettivi aziendali e target di riferimento. Si compone di 4 categorie di core drivers a cui sono associati specifici indicatori di performance:

I. Financial & Economics (possibili indicatori: economic profit, net operating profit, total direct cost, e così via)

II. Risk (possibili indicatori: expected loss, coverage on impaired, reputation risk management effectiveness, e simili)

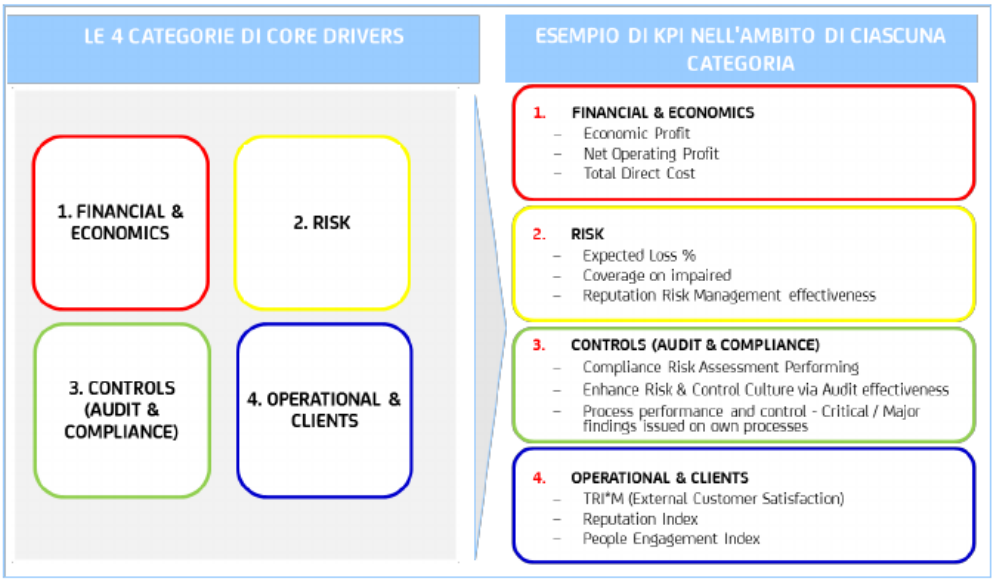
III. Controls: Audit & Compliance (possibili indicatori: compliance risk assessment performing, enhance risk and control culture via audit effectiveness, process performance and control, eccetera)

IV. Operational & Clients (possibili indicatori: reputation index, external customer satisfaction, people engagement index, succession planning index, e così di seguito)

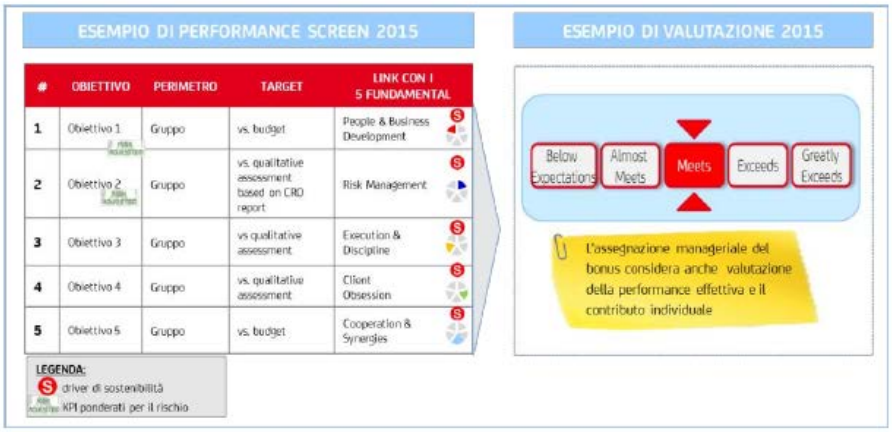
Da notare che per garantire l'indipendenza della misurazione della performance, la determinazione di molti degli indici riportati sopra vengono commissionati a società esterne. Ad esempio l'istituto di ricerca Ipsos si occupa di calcolare, in base a interviste reputazionali, trend storici e confronti con i principali competitor, il reputation index. L'external customer satisfaction viene misurata in coerenza con la metodologia TRIM sviluppata dall'istituto di ricerca TNS. Addirittura IBM si occupa di calcolare il people ingagement index.

La struttura del KPI Bluebook, inoltre, ricorda molto quella della Balanced Scorecard. Le dimensioni guida della performance sono sempre quattro, ma nel caso di UniCredit alcune divergono in funzione del contesto bancario in cui opera il gruppo, per il quale aspetti come il rischio o i controlli interni sono fondamentali quanto la prospettiva economico-finanziaria e l'orientamento al cliente.

Le componenti del KPI Bluebook



Esempio di Performance Screen 2015



Performance Screen 2015 dell'amministratore delegato

CEO

#	OBIETTIVO	PERIMETRO	TARGET	LINK CON I 5 FUNDAMENTALS
1	Economic Profit (EVA) RISK ADJUSTED	Group	vs. budget	People & Business Development
2	Risk Management Goal (EL % + Coverage Ratio ITA, DE, AU, CIB; Average PD of managerial portfolio CEE & Poland) RISK ADJUSTED	Group	vs. qualitative assessment based on CRO report	Risk Management
3	Common Equity Tier 1 ratio RISK ADJUSTED	Group	vs. budget	Execution & Discipline
4	Execution of Group strategic vision with focus on growth, capital reallocation and efficiency	Group	vs qualitative assessment	Execution & Discipline
5	Stakeholder Value: Customer satisfaction (TRI*M external); People Engagement, Reputation	Group	vs. qualitative assessment based on ad hoc reports	Client Obsession
6	Development of a strong and sustainable Group risk culture, ensuring a successful transition of Group's standings towards new European regulatory architecture (e.g. ECB)	Group	vs. qualitative assessment	Risk Management

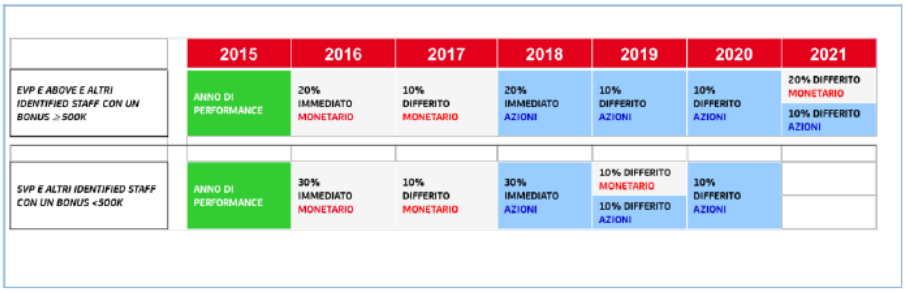
L'ultima fase nel processo che si occupa della remunerazione variabile per ciascun cluster aziendale riguarda il pagamento del bonus. A tale scopo la popolazione degli identified staff viene divisa in due gruppi:

I. Executive vice president e high earner (bonus>500k)
II. Senior vice president e altri identified staff (bonus<500k)

Nel 2016 la prima tranche verrà pagata in denaro. La restante parte sarà corrisposta in denaro e azioni UniCredit, per il primo gruppo nel corso di altri 5 anni (dal 2017 al 2021 compreso), per il secondo gruppo in 4 anni (dal 2017 al 2020 compreso). Per le azioni si applica un periodo di retention pari a un anno. Il loro numero sarà stabilito nel 2016 in base alla media aritmetica dei prezzi ufficiali di mercato delle azioni ordinarie UniCredit rilevati nel mese precedente la delibera consiliare di approvazione del bonus. Ovviamente saranno applicate clausole di claw-back per incentivare una performance continuativa. Tutti questi meccanismi sono perfettamente in linea con le indicazioni di Banca d'Italia. Il sistema incentivante 2015 prevede un impatto atteso sul capitale

sociale pari allo 0,54%. La diluizione del capitale complessiva per tutti i piani azionari attualmente posti in essere risulta pari all'1,45%.

Schema di pagamento del bonus



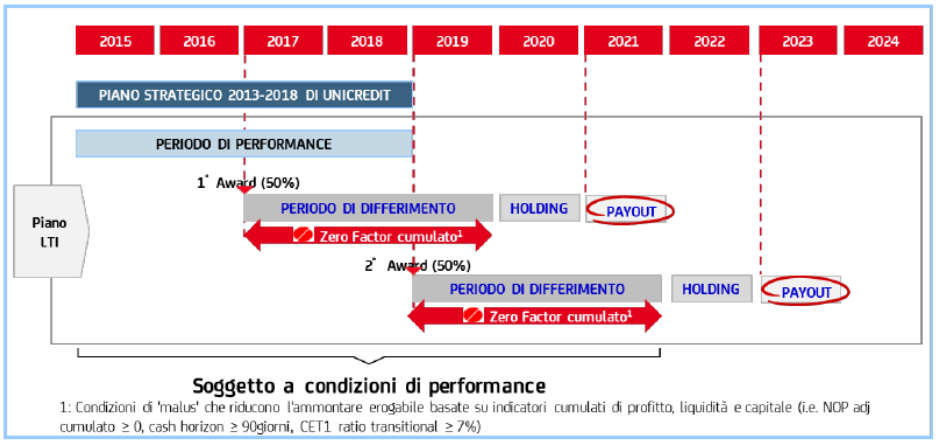
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EVP E ABOVE E ALTRI IDENTIFIED STAFF CON UN BONUS ≥500K	ANNO DI PERFORMANCE	20% IMMEDIATO MONETARIO	10% DIFFERITO MONETARIO	20% IMMEDIATO AZIONI	10% DIFFERITO AZIONI	10% DIFFERITO AZIONI	20% DIFFERITO MONETARIO 10% DIFFERITO AZIONI
SVP E ALTRI IDENTIFIED STAFF CON UN BONUS <500K	ANNO DI PERFORMANCE	30% IMMEDIATO MONETARIO	10% DIFFERITO MONETARIO	30% IMMEDIATO AZIONI	10% DIFFERITO MONETARIO 10% DIFFERITO AZIONI	10% DIFFERITO AZIONI	

Piano di Incentivazione di Lungo Termine di Gruppo

Tale piano riguarda il periodo 2015-2018 (dunque 4 anni) ed è allineato al piano strategico di UniCredit. È stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 gennaio 2015 ed è finalizzato a incentivare la creazione di valore di lungo periodo degli azionisti allineando i loro interessi con quelli del top management, nonché a orientare la cultura aziendale verso una sana e prudente gestione del rischio, indirizzando la performance verso un orizzonte pluriennale. Inoltre svolge l'importante funzione di trattenere le risorse strategiche per il gruppo. I partecipanti al piano sono l'amministratore delegato, il direttore generale e i vice direttori generali.

Lo strumento di remunerazione è costituito da performance phantom share, il cui numero massimo viene determinato dividendo il controvalore complessivo degli incentivi da attribuire per il prezzo medio delle azioni ordinarie UniCredit, quotate presso il mercato azionario telematico organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei 30 giorni precedenti l'assemblea chiamata ad approvare il piano. Il controvalore collegato al quantitativo massimo non può eccedere il valore di 1/3 dell'ammontare annuo della retribuzione variabile di ciascun beneficiario e comunque rientrerà nel computo della remunerazione variabile per non superare il rapporto retribuzione variabile/fissa previsto dalla normativa. Il premio è collegato a condizioni di performance in mancanza delle quali scatta un meccanismo di claw-back e viene corrisposto alla fine del 2016 e alla fine del 2018, con differimento pari a tre anni ciascuno e un ulteriore periodo di retention di un anno. Dunque le azioni saranno effettivamente disponibili nel 2021 e nel 2023. Il bonus effettivo da assegnare a ciascun beneficiario verrà calcolato rispettivamente nel 2020 e nel 2022 come media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni ordinarie UniCredit quotate presso il mercato telematico azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., rilevato ne 30 giorni precedenti le date in cui il Consiglio di Amministrazione verificherà le condizioni di malus e autorizzerà il pagamento. Prevedendo l'utilizzo di phantom share, il piano non comporta diluizione del capitale aziendale.

Schema di pagamento dell'LTI Plan 2015-2018



Indicatori di performance dell'LTI Plan 2015

#	CATEGORIA DEI KPI	RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI NEI DUE PERIODI 2015-2016 E 2015-2018	DESCRIZIONE	TARGET DI RIFERIMENTO E MISURAZIONE[1]	PESO
1	FINANZIARI	▪ **ROAC%**[2] del Core Business ▪ **Gross Loan** Riduzione del non Core Business	Inidcatori strategici del Piano Strategico pluriennale: - ROAC %: calcolato come media del "Return on allocated capital" rispetto alla media dello stesso indicatore incluso nel Piano Strategico - Gross Loans: riduzione del non-core business "gross loans" rispetto ai valori indicati nel Piano Strategico	≥ MYP 120% =120% 80% < MYP < 120% =100% 50% < MYP < 80% =50% MYP < 50% = 0%	50%
2	SOSTENIBILITA'	▪ **Common Equity Tier 1**	E' prevista la verifica del rispetto dei valori medi del CET1 average con riferimento a quanto indicato nel Piano Strategico	≥ MYP target	30%
		▪ **External Customer Satisfaction**	Analisi sulla soddisfazione dei clienti per verificare il livello di servizio tra la nostra clientela. Il calcolo del Customer Satisfaction Index è effettuato in coerenza alla metodologia TRIM sviluppata dall'istituto di ricerca TNS, che calcola direttamente l'indice nei paesi in cui viene condotta la verifica. La valutazione dell'External customer satisfaction è effettuata da TNS e da istituti di ricerche locali.	≥ 2014	
		▪ **Succession Planning index**	Indice di copertura su ca. 120 posizioni di Top Management per assicurare una leadership pipeline sostenibile. Il rapporto è comunicato annualmente al Consiglio di Amministrazione. L'analisi segue un processo strutturato basato sull'Executive Development Plan, che rappresenta il processo di Group Management Review che consente di pianificare, gestire e sviluppare la Leadership pipeline di Gruppo	≥ 90% durante tutto il periodo di performance	
3	VALUTAZIONE OMNI-COMPRENSIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	▪ **Valutazione qualitativa** sull'allineamento tra gli interessi della Banca e degli Azionisti	Valutazione dei membri del Consiglio sul rischio di retention dei partecipanti e sull'effettivo contributo, durante l'intero periodo di performance sui pilastri del Piano Strategico: ▪ trasformazione della banca commerciale nei paesi 'WE'; ▪ investimenti nei business in crescita; ▪ sviluppo della piattaforma globale In particolare, la valutazione terrà conto dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi quantitativi riferiti ai 3 pilastri del Piano Strategico		20%

Retribuzione delle funzioni aziendali di controllo

Quest'anno il rapporto tra la componente variabile e la componente fissa della remunerazione del personale più rilevante appartenente alle funzioni di controllo è pari a 1:1. Tuttavia nel 2016 tale rapporto andrà abbassato al 33%, per adeguarsi alle nuove disposizioni di Banca d'Italia. L'ammontare della retribuzione variabile viene definito in base agli obiettivi specifici assegnati alla funzione, e mai ai risultati dell'area di business controllata. In particolare non viene formulato nessun obiettivo legato ai risultati economici per le funzioni di Compliance, Human Resources, Audit e Risk Management, mentre per il ruolo del Chief Risk Officer gli obiettivi riflettono la correlazione e l'integrazione tra attività di credito e attività di risk management. Le clausole di malus prevedono la riduzione del bonus fino al 50% e l'azzeramento in presenza situazioni di estrema gravità (ad esempio riduzione del common equity tier 1 ratio al di sotto del minimo regolamentare).

Azionariato dei dipendenti

UniCredit propone azioni societarie a condizioni favorevoli per i propri dipendenti. Il piano, chiamato Let's Share e lanciato nel 2008, offre ai partecipanti la possibilità di comprare azioni ordinarie UniCredit al 25% di sconto sotto forma di azioni gratuite, con un periodo di retention pari a 1 anno. Le azioni vengono acquistate sul mercato, senza effetti diluitivi sul capitale del gruppo. Ad oggi più di 10.000 dipendenti hanno usufruito del piano in molti dei paesi in cui il gruppo opera.

Linee guida per il possesso azionario degli executive

Al fine di garantire l'allineamento tra gli interessi del management e quelli degli azionisti, sono stati definiti dei livelli minimi di partecipazione azionaria per gli executive. Le linee guida 2014 stabiliscono un livello minimo pari a 2 volte la retribuzione annua fissa per l'amministratore delegato e 1 volta per il direttore generale e i vice direttori generali. Tali livelli vanno raggiunti entro 5 anni dalla prima data di effettiva assegnazione delle azioni.

Il sistema dei benefit

UniCredit fornisce ai propri dipendenti un insieme di benefit con funzione di migliorare le previsioni contrattuali, integrare le prestazioni previdenziali e assistenziali nazionali, e di supporto al work-life balance. In Italia sono previsti piani pensionistici complementari con fondi pensione a prestazione definita (le cui prestazioni sono già note a priori e stabilite dallo statuto del fondo) e indefinita (le cui prestazioni dipendono dai risultati della gestione del fondo), classificabili come esterni (giuridicamente autonomi dal patrimonio del gruppo) e interni (fanno parte del bilancio di UniCredit). Queste categorie di piani pensionistici tutt'ora sono chiuse, ovvero non consentono nuove iscrizioni. L'unica eccezione è costituita dal Fondo Pensione per il Personale delle Aziende del Gruppo UniCredit, nel quale i dipendenti possono versare la loro contribuzione scegliendo tra quattro linee di investimento (assicurativo, a breve, medio, lungo termine) con differenti rapporti rischio/rendimento. Inoltre i dipendenti iscritti a tale fondo possono attivare posizioni previdenziali a favore dei familiari fiscalmente a carico.

Bibliografia di riferimento

Caprara G.V., *La motivazione nelle organizzazioni*, in Avallone F. (a cura di), *La metamorfosi del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1995

McGregor D., *Leadership e motivazione nelle imprese*, FrancoAngeli, Milano, 1975

Arielli E., *La motivazione*, in Legrenzi P., Arielli E. (a cura di), *Psicologia e management*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2005

Vollmeyer R., Rheinberg F., *Does motivation affect performance via persistance?*, Learnig and Instruction, 2000

Costa G., *Manuale di gestione del personale*, UTET, Torino, 1992

Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, Torino, 1989

Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET, Torino, 1990

Eisenhardt K., *Agency theory: an assessment and review*, Academy of Management Review, 1989

Behling O., Labovitz G., Kosmo R., *The Herzberg controversy: a critical reappraisal*, The Academy of Management Journal, 1968

Ewen R., Smith P., Hulin C., Locke E., *An empirical test of the Herzberg two-factor theory*, Journal of Applied Psychology, 1966

Lindsay C., Marks E., Gorlow L., *The Herzberg theory; a critique and reformulation*, Journal of Applied Psychology, 1967

Judge T. A., Piccolo R. F., Podsakoff N. P., Shaw J. C., Rich B. L., *The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature*, Journal of Vocational Behavior, 2010

Rappaport A., *New thinking on how to link executive pay with performance*, Harvard Business Review, 1999

Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, ISEDI, Torino, 2012

Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation di individui e gruppi nelle organizzazioni complesse*, FrancoAngeli, Milano, 2005

Maslow A. H., *A theory of human motivation*, Psychological Review, 1943

Herzberg F., *Work and the nature of man*, Administrative Science Quarterly, 1967

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The motivation to work*, John Wiley, New York, 1959

Herzberg F., *One more time: how do you motivate employees*, Harvard Business Review, 1987

De Beni R., Moè A., *Motivazione e apprendimento*, Il Mulino, Bologna, 2000

Atkinson J. W., Litwin G. H., *Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure*, The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1960

Vroom V. H., *Work and motivation*, John Wiley, New York, 1964

Lawler E. E., Suttle J. L., *Expectancy theory and job behavior*, Organizational Behavior and Human Performance, 1973

Adams J. S., *Towards an understanding of inequity*, The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963

Simon H. A., *Motivational and emotional controls of cognition*, Psychological Review, 1967

Bandura A., *Human agency: the rhetoric and the reality*, American Psychologist, 1991

Bandura A., *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York, 1997

Festinger L., *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford, 1957

Festinger L., Carlsmith J. M., *Cognitive consequences of forced compliance*, The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959

Locke E. A., *Toward a theory of task motivation and incentives*, Organizational Behavior and Human Performance, 1968

Locke E. A., *Motivation through conscious goal setting*, Applied & Preventive Psychology, 1996

Nag R., Hambrick D. C., Chen M., *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition in the field*, Strategic Management Journal, 2007

Commissione delle Comunità europee, Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato Economico e Sociale, e al Comitato delle Regioni (364/2002)

Vita G., Lettera dal presidente, in Politica retributiva di gruppo 2015, Gruppo UniCredit