

# Strumenti di incentivazione della produttività e valutazione della performance

di Dimitri Giardino

In uno scenario economico sempre più globalizzato e concorrenziale, in cui il terreno di confronto tra i protagonisti del mercato è rappresentato da fattori quali l'innovazione, l'efficienza, la qualità dei prodotti, diviene fondamentale per le imprese progettare un sistema premiante al fine di incrementare la produttività del lavoro; tali strumenti consentono non solo il raggiungimento di migliori performance in termini di efficienza del lavoro, ma rappresentano anche meccanismi di partecipazione dei lavoratori ai risultati economici raggiunti, con conseguenti benefici in termini di fidelizzazione di questi alla realtà aziendale di appartenenza.

La valorizzazione della produttività del lavoro è attualmente una esigenza ampiamente compresa dalle aziende; lo dimostra la prassi ormai radicata, di inserire negli accordi integrativi aziendali specifici capitoli dedicati alla produttività ed alle componenti retributive legate ai risultati aziendali. Il pieno sfruttamento di tali meccanismi di incentivazione richiede però l'adozione di politiche legislative di favore, ed è proprio in tal senso che si è mosso il legislatore italiano nel prevedere la detassazione delle componenti della retribuzione corrisposte in relazione agli incrementi della produttività.

## Come incentivare la produttività del lavoro?

Nel nuovo modello di fabbrica integrata, il rapporto tra prestazione lavorativa e risultato viene ad assumere nuove valenze; da qui l'esigenza di individuare strumenti idonei a consolidare e sviluppare l'efficienza economica ed organizzativa delle aziende. Tali esigenze possono essere assolte attraverso la previsione di componenti aggiuntive della retribuzione.

In Italia, ormai da tempo, si sono diffusi diversi modelli di retribuzione variabile che rispondono a tale obiettivo, tra cui:

- premi di miglioramento;
- sistema dei suggerimenti;
- incentivazione dei risultati.

### *Premio di miglioramento*

Si tratta di una componente variabile della retribuzione, ancorata al raggiungimento di una serie di obiettivi di carattere qualitativo e quantitativo legati a specifici parametri:

- efficienza degli impianti (data dal rapporto tra ore prodotte e le ore di disponibilità reale degli impianti);
- efficienza manodopera (rapporto tra ore prodotte e ore di presenza);
- andamento dell'assenteismo (ore assenza/ore contrattuali per 100);
- andamento degli infortuni;
- riduzione scarti;
- qualità del prodotto;
- livello di servizio al cliente.

### *Sistema dei suggerimenti*

Si tratta di un sistema di origine nippo-americano che si propone di facilitare il lavoro, favorire l'interfunzionalità, risparmiare tempo e denaro.

Tale sistema presuppone lo sviluppo di tre fasi: nella prima fase l'azienda deve stimolare i lavoratori a formulare suggerimenti (come segnale di cambiamento nel rapporto tra azienda e lavoratore), nella seconda fase è necessario che l'azienda investa nella formazione rivolta ai lavoratori (in particolare al fine di sviluppare le tecniche del *problem solving*); è solo nella terza fase che vengono in gioco le considerazioni economiche, in quanto l'azienda dovrà valutare l'adozione di componenti monetarie premiali per i suggerimenti presentati.

### *Incentivazione dei risultati*

Si tratta di una politica di bonus, a partire dai livelli superiori per poi essere gradualmente estesa a tutte le fasce di lavoratori, legato alla valutazione della prestazione individuale, oltre che all'effettivo andamento dell'azienda.

Normalmente tali bonus (che possono andare da 0 a 1,5 mensilità) sono riferiti al singolo esercizio, sono variabili negli anni e vengono corrisposti in un'unica soluzione.

Fondamentale, per tale strumento, è dunque la valutazione delle prestazioni, ossia un giudizio che tenga conto, da un lato degli obiettivi assegnati e dall'altro dei comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore (iniziativa, *leadership*, flessibilità, creatività, gestione del cambiamento).

Tale compito valutativo è funzionale a definire a livello quantitativo l'incentivazione economica che verrà versata, ad individuare i bisogni di addestramento e formazione del lavoratore ed a definirne il piano carriera.

### **La tassazione ridotta sui premi di produttività**

Come detto in precedenza, uno sfruttamento ottimale di questi meccanismi richiede che essi siano fatti oggetto di politiche fiscali di favore; a tal proposito è opportuno ricordare che sin dal 2008 è stato introdotto nel nostro ordinamento un regime di tassazione ridotta sui premi di produttività (d.lgs. n. 93/2008).

Tale sistema è stato mantenuto fino ad oggi; in particolare, attualmente, l'art. 1, comma 47, della legge n. 220/2010 ha previsto un regime di imposta sostitutiva del 10% sulle componenti accessorie della retribuzione corrisposte in relazioni ad incrementi di produttività.

Recentemente l'Agenzia delle entrate ha emesso una circolare (14 febbraio 2011, n. 3/E) al fine di precisare il campo di applicazione di tale regime di agevolazione fiscale.

Per quanto concerne il periodo d'imposta 2011, è stata prevista l'applicazione del regime di imposta sostitutiva, entro il limite complessivo di 6.000 euro lordi, in favore dei lavoratori del settore privato titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore all'importo di 40.000 euro.

L'impegno del legislatore nell'implementazione di tali meccanismi si evince dall'innalzamento della soglia di reddito previsto per poterne beneficiare: dai 35.000 € per il 2009-2010 agli attuali 40.000 euro.

La normativa sopra richiamata limita però il campo di applicazione del regime di detassazione alle sole somme correlate ad incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa.

Ulteriore limite è rappresentato dal fatto che tale beneficio fiscale è operativo solo su quella parte di retribuzione premiale corrisposta in attuazione di accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali, escludendo quindi quelli corrisposti sulla base di accordi o contratti collettivi nazionali di lavoro, ovvero di accordi individuali tra datore e prestatore di lavoro.

Ai fini della applicazione dell' imposta sostitutiva è sufficiente l'attestazione, da parte del datore di lavoro nel CUD, che:

- le somme sono correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, in relazione a risultati riferibili all'andamento economico o agli utili dell'impresa o ad ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale;
- che esse siano state erogate in attuazione di quanto previsto da uno specifico accordo o contratto collettivo territoriale o aziendale della cui esistenza il datore di lavoro, su richiesta, dovrà fornire prova.

La circolare sopra indicata chiarisce che, ai fini dell'applicazione del regime fiscale agevolato, è sufficiente che gli importi siano stati corrisposti in attuazione di accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali «che prevedano modalità di organizzazione del lavoro che siano, in base a una valutazione della parte datoriale, tali da perseguire una maggiore produttività e competitività aziendale», senza che sia necessario che l'accordo o il contratto collettivo espressamente e formalmente dichiarino che le somme corrisposte siano finalizzate a incrementi di produttività.

### **Istituti rientranti nel campo di applicazione della tassazione ridotta**

Gli istituti da cui possono derivare incrementi di produttività, innovazione ed altri elementi di competitività, e che rientrano nel campo di applicazione della normativa di favore sono:

- straordinario;
- lavoro a tempo parziale (è detassabile l'intero compenso per lavoro supplementare);
- lavoro notturno (sono detassabili le somme erogate per il lavoro notturno, nonché l'eventuale maggiorazione spettante per le ore di ordinario lavoro effettivamente prestate in orario notturno);
- lavoro festivo;
- indennità di turno.

### **La valutazione della performance**

Una politica aziendale che intenda massimizzare la produttività del lavoro non può prescindere dall'adozione di sistemi di valutazione della performance dei lavoratori; la prestazione del dipendente può essere valutata in assoluto, o come valore relativo, cioè come essa si colloca rispetto a quella degli altri dipendenti.

### **La valutazione della prestazione “assoluta”**

La valutazione delle prestazioni intende misurare il contributo fornito dal dipendente all'organizzazione in cui è inserito.

Questa può essere valutata sotto due diversi aspetti: i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il “cosa è stato fatto”) e i comportamenti organizzativi da questo tenuti (il “come è stato fatto”).

Per valutare la performance è necessario definire la prestazione attesa, in termini di risultati e comportamenti organizzativi, dalla persona che ricopre una determinata posizione e metterla a confronto con i risultati effettivamente raggiunti ed i comportamenti organizzativi tenuti.

La valutazione delle prestazioni ha cadenza periodica, tipicamente annuale; gli obiettivi con i quali raffrontare i risultati sono fissati in sede di pianificazione aziendale, mentre la valutazione dei risultati è effettuata sui dati degli stessi, provenienti dal controllo di gestione ed in particolare da quella fase del medesimo detta “controllo susseguente”.

Questa metodica di valutazione del personale, basata sul confronto dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi prefissati è detta *management by objectives* (da cui l'acronimo MbO).

L'adozione del sistema di gestione per obiettivi richiede una stretta integrazione tra i seguenti elementi:

- il sistema di pianificazione e controllo;
- il sistema di valutazione;
- il sistema incentivante.

### **Sistema di incentivazione basato sulla valutazione della prestazione “relativa”**

Nel pianificare un sistema incentivante efficiente si deve tener conto del fatto che in una medesima organizzazione diversi soggetti si trovano impegnati in attività simili e pertanto confrontabili; le performance realizzate da ciascuno di questi possono pertanto costituire informazioni utili per valutare con maggiore precisione i risultati realizzati dagli altri.

Uno dei meccanismi di incentivazione basati sulla performance relativa è quello dei “tornei” organizzati dalle società per gli agenti di commercio.

Nei tornei il compenso riconosciuto a ciascun agente non dipende dal valore assoluto della sua prestazione ma dal valore relativo, cioè da come la sua performance si colloca rispetto a quella degli altri (da qui il nome di torneo).

Tale sistema di incentivazione non si basa su di un legame diretto tra la prestazione realizzata e la remunerazione, ma sulla possibilità di incrementare le probabilità di vincere il premio migliore, dati gli sforzi erogati dagli altri agenti.

Il sistema premiante può consistere oltre che in bonus monetari, anche nel riconoscimento della promozione ad un più alto livello gerarchico a favore di quei lavoratori che abbiano occupato le posizioni più alte della graduatoria.

Il meccanismo dei tornei permette di tutelare più efficacemente il sistema di incentivazione nei confronti dei rischi generati da fattori aleatori esterni: l'influenza di questi fattori non inciderà sulla posizione relativa degli agenti e sulle rispettive remunerazioni, nella misura in cui il grado di incertezza è condiviso.

Un ulteriore vantaggio dei sistemi di incentivazione basati sulla valutazione relativa della performance, consiste nel fatto che questi presentano costi di misurazione relativamente contenuti: stabilire quali lavoratori, all'interno di un gruppo sufficientemente omogeneo, abbiano conseguito i migliori risultati è infatti più semplice che stabilire ex ante per ciascun lavoratore gli obiettivi da perseguire, e valutare successivamente in che misura essi siano stati raggiunti ed in che modo la variabile individuale misurata vada ad incidere sulla remunerazione.

### **Pro e contro dei meccanismi di incentivazione basati sulla valutazione della performance relativa**

Uno degli aspetti di maggior convenienza degli strumenti di incentivazione basati sulla valutazione della performance relativa, è rappresentato dal fatto che questi permettono di evitare l'opportunistico dell'impresa nei pagamenti dei premi, in assenza della verificabilità della performance: in mancanza di un'autorità esterna in grado di misurare le prestazioni, l'impresa potrebbe promettere di compensare con un incremento salariale una buona performance e dopo negare che la prestazione realizzata sia stata soddisfacente.

Il meccanismo dei tornei, invece, permette di scongiurare questo rischio, in quanto l'impresa si impegna ad erogare premi nei confronti dei lavoratori che abbiano raggiunto i livelli più alti della graduatoria, a prescindere dal livello assoluto della loro prestazione.

Da non trascurare, è poi l'ulteriore vantaggio dei sistemi di valutazione relativa della performance, rappresentato dal fatto che essi permettono di evitare la normale riluttanza del superiore nell'attribuire un giudizio negativo in merito alla prestazione del dipendente subordinato.

A fronte degli aspetti positivi indicati, tale meccanismo di incentivazione, presenta anche dei risvolti negativi: i tornei, infatti, non permettono di valorizzare un elemento importante nell'organizzazione dell'impresa, la cooperazione dei lavoratori.

L'interesse egoistico di ciascun agente nel perseguimento del miglior risultato possibile, lo spinge a non cooperare con i colleghi ed anzi può indurlo a ricorrere ad azioni scorrette e di sabotaggio nei confronti di questi ultimi.

Infine, poichè tale sistema non ancora la remunerazione alla performance assoluta, ma solo a quella relativa, gli agenti potrebbero accordarsi su di un basso livello di sforzo per poi dividere equamente i premi previsti; tali forme di "collusione" tra i partecipanti del torneo possono essere scongiurate laddove vengano previsti dei premi non suscettibili di divisione da parte dei concorrenti, sotto forma ad esempio di promozioni.

***Dimitri Giardino***

Scuola internazionale di Dottorato  
in Formazione della persona e mercato del lavoro  
Adapt – CQIA