

**Management by Objectives e
Relazioni Industriali:
dalla teoria al caso
Ducati Motor Holding S.p.A.**

di

Anita Cezza

ADAPT

LABOUR STUDIES

e-Book series

n. 80

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

DIREZIONE

Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

Lilli Casano

Pietro Manzella (*revisore linguistico*)

Emmanuele Massagli

Francesco Nespoli

Flavia Pasquini

Pierluigi Rausei

Francesco Seghezzi (*direttore ADAPT University Press*)

Silvia Spattini

Paolo Tomassetti

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Laura Magni (*coordinatore di redazione*)

Maddalena Magni

Lavinia Serrani



@ADAPT_Press @adaptland @bollettinoADAPT

**Management by Objectives e
Relazioni Industriali:
dalla teoria al caso
Ducati Motor Holding S.p.A.**

di

Anita Cezza

ISBN 978-88-31940-13-9

Pubblicato il 21 marzo 2019

© 2019 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

INDICE

Introduzione	VIII
---------------------------	-------------

Capitolo I. Management by Objectives (MBO) e sistema di relazioni industriali.....	1
-------------------------------------------------------------------------------------------	----------

1.1. Le origini dell'MBO: dalla teoria X alla teoria Y.....	1
1.2. Il funzionamento pratico dell'MBO.....	4
1.2.1. L'MBO come processo	5
1.2.2. L'MBO come momento valutativo	6
1.3. I fini del processo MBO.....	9
1.4. L'MBO come mix tra valutazione e incentivazione	14
1.5. La fissazione degli obiettivi nell'MBO: la teoria del Goal Setting.....	17
1.6. Stili manageriali a confronto nel processo MBO	20
1.7. Una possibile evoluzione degli stili manageriali nell'MBO	24
1.8. L'MBO, pratica da consigliare?	28
1.9. MBO e Relazioni Industriali in Italia	34
1.9.1. Collaborazione vs partecipazione: una distinzione oltre la semantica.....	34
1.9.2. Verso un nuovo MBO.....	37
1.9.3. Il nodo critico della collaborazione tra capitale e lavoro	38
1.10. Le sfide dell'MBO nel panorama italiano: dalla Teoria Y alla Teoria Z	43

1.11. L'idea di una Teoria Z che concettualizzi le implicazioni dell'MBO col sistema di relazioni industriali.....	52
1.11.1. Definizione della Teoria Z.....	52
1.11.2. Le visioni ispiratrici della Teoria Z.....	53
1.11.3. L'applicazione della Teoria Z nel panorama italiano.....	55
1.12. Una panoramica sulla partecipazione dei dipendenti ai risultati dell'impresa.....	62
Capitolo II. Il caso Ducati Motor Holding S.p.A.	65
2.1. Ducati: 92 anni di moto.....	65
2.1.1. Storia e posizionamento di mercato.....	65
2.1.2. Proprietà, bilancio, modello organizzativo.....	67
2.1.3. Lo sviluppo delle risorse umane	68
2.2. Il processo MBO in Ducati Motor Holding.....	70
2.2.1. Storico dell'MBO in Ducati.....	70
2.2.2. Descrizione dell'MBO in Ducati	71
2.2.3. Il Company Bonus e il Long Term Incentive.....	84
2.2.4. Punti di forza e aree di miglioramento dell'MBO in Ducati	86
2.2.5. L'evoluzione dei sistemi di valutazione in Ducati.....	91
2.3. Le relazioni industriali in Ducati Motor Holding	97
2.3.1. Il sistema di relazioni industriali in Germania	97
2.3.2. L'evoluzione delle relazioni industriali in Germania	100
2.3.3. Il modello Volkswagen.....	103
2.3.4. Il modello Volkswagen in Ducati: le Commissioni Tecniche Bilaterali.....	105
2.3.5. I Gruppi di miglioramento GMK.....	112
Conclusioni. Diritto delle relazioni industriali: il nuovo ingrediente dell'MBO?.....	117

Indice	VII
Bibliografia e sitografia	125
Fotostoria dell'esperienza in Ducati	135
Ringraziamenti	136

Introduzione

Questo elaborato si propone di analizzare il *Management by Objectives* (MBO), vale a dire il processo aziendale volto a indirizzare la *performance* dei lavoratori verso il raggiungimento degli obiettivi di *business*, attraverso un modello organizzativo collaborativo e un sistema di incentivi ad esso collegato.

Nell'analizzare le teorie di autori di *Human Resources Management*, che dagli anni Cinquanta si sono susseguite fino ad oggi, si metterà subito in evidenza un dato di centrale importanza: l'assenza di analisi rivolte ad inquadrare l'MBO dalla peculiare prospettiva del diritto delle relazioni industriali, che costituisce un indubbio fattore di influenza (in positivo o in negativo) dello sviluppo del tessuto produttivo italiano e non solo.

È noto infatti che i sistemi MBO abbiano coinvolto, tradizionalmente, le figure manageriali, lasciando di fatto scoperte le figure impiegatizie e operaie che, come si avrà modo di dimostrare nel corso della trattazione, appaiono oggi una parte della popolazione aziendale altrettanto importante per raggiungere gli obiettivi di organizzazioni complesse, chiamate a confrontarsi con un contesto globalizzato, ipertecnologico e fortemente competitivo. Di fronte ai profondi mutamenti dei processi organizzativi e del mercato del lavoro, si avverte in effetti la necessità di ripensare le teorie classiche dell'MBO, mettendole in relazione all'intera popolazione aziendale. E ciò posto che le tradizionali logiche di comando-controllo, espletate all'interno di contesti fortemente

gerarchizzati, cedono il passo a una maggiore orizzontalità dei processi gestionali, chiamando in causa la compartecipazione organizzativa dell'intera filiera delle risorse umane.

Riconoscendo le potenzialità dell'MBO e considerando i fattori caratterizzanti l'economia del ventunesimo secolo, nonché gli scenari che apre il modello ideal-tipico di Industria 4.0, si è pertanto ritenuto utile immaginare una prospettiva in cui l'intera popolazione aziendale possa essere organizzata e gestita per obiettivi. Sicché il diritto delle relazioni industriali emerge, almeno come ipotesi di ricerca, nella sua potenziale funzione abilitante o di impedimento rispetto al concretizzarsi di questa prospettiva, a seconda di una serie di fattori che il presente studio intende esplorare.

Adottando questa prospettiva, non si potrà che considerare gli eventuali ostacoli che possono presentarsi nell'applicazione dell'MBO su ampia scala. Si pensi infatti all'attuale intreccio regolatorio che governa le relazioni di lavoro in Italia, in cui un ampio spazio rivestono la contrattazione collettiva nazionale e le norme di legge, i cui contenuti sembrano essere ancora troppo condizionati dai modelli organizzativi tipici del Novecento industriale. Le rigide e articolate strutture gerarchiche su cui si reggevano un tempo le imprese, la loro gestione dei lavoratori attraverso la logica del comando-controllo, la riduzione dell'impiego a un mero scambio lavoro-retribuzione sono caratteristiche che vanno via via sfumando nelle aziende moderne. Queste ultime, necessitando infatti di maggior elasticità e velocità di risposta ai cambiamenti del mercato, si reggono su strutture più snelle e meno verticalizzate, dove al lavoratore si richiede l'espressione di una professionalità e il raggiungimento di un risultato piuttosto che lo svolgimento di una predeterminata mansione. Nel corso dell'elaborato si avrà modo di spiegare quanto e in che modo questi fattori possono influire sull'applicazione dell'MBO.

Alla luce di queste premesse, dopo aver esaminato le teorie X e Y di matrice HRM che suggeriscono due modalità diverse di gestione delle persone nelle organizzazioni, con la prima che promuove un *modus operandi* basato sulla centralizzazione delle decisioni e sulla bassa autonomia data ai lavoratori e la seconda che sostiene un approccio atto a considerare le opinioni e le esigenze dei dipendenti, si è pensato doveroso elaborare un'evoluzione di questi due approcci che potesse essere applicata al caso italiano, nella peculiare prospettiva del diritto delle relazioni industriali.

Sono state così elaborate le coordinate teoriche per lo sviluppo di una "Teoria Z", in forza della quale, nelle economie di mercato coordinate come l'Italia, i sistemi di *performance management* quali l'MBO possano essere applicati a tutti i lavoratori dell'impresa, a condizione che ciò avvenga attraverso il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, alle quali sarebbe tuttavia richiesto di superare le più tradizionali logiche conflittuali e redistributive alla gestione delle relazioni industriali. Più nel dettaglio, la teoria Z postula l'adozione di un MBO allargato non solo con riferimento alla platea dei beneficiari ma anche con riguardo alla tipologia di obiettivi, sostenendo che all'inizio di ogni periodo temporale siano definiti, congiuntamente con le organizzazioni sindacali, i programmi strategici dell'impresa, da declinarsi poi in micro-obiettivi delle funzioni aziendali e dei singoli lavoratori. A caratterizzare la fissazione sia dei fini generali che specifici dell'impresa è, secondo la teoria Z, il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori, ciò con lo scopo di individuare obiettivi che raggiungano la massima condivisione possibile e, di conseguenza, il massimo impegno di tutti gli attori aziendali verso il loro raggiungimento.

Nel corso dell'elaborato saranno evidenziate le precondizioni necessarie per l'affermarsi della teoria Z, i suoi benefici ma anche i problemi che essa potrebbe realisticamente incontrare nel pano-

rama italiano. Tra questi ultimi, anzitutto, il già citato centralismo regolatorio a cui sono esposte le imprese del ventunesimo secolo, con un sistema di regole costruito su un ideal-tipo aziendale verticistico e gerarchico, che, se poteva essere utile alle imprese del Novecento industriale, risulta invece inadatto a gestire le persone in modelli organizzativi in cui non rilevano più le mansioni quanto piuttosto la professionalità e le competenze. Questione che si lega, inevitabilmente, con quella della (scarsa) partecipazione dei lavoratori e delle rappresentanze alle dinamiche organizzative e gestionali.

Questo intreccio di regole si regge sulla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale, con quest'ultima prodotto spesso di relazioni industriali conflittuali, come da tradizione italiana. Poco spazio viene inoltre dato alla contrattazione decentrata, nonostante da più parti si levi l'auspicio di un suo sviluppo. Essa, aziendale o territoriale, potrebbe infatti rappresentare la migliore risposta alle diverse esigenze sia delle singole imprese che dei distretti industriali, che si confrontano, sempre più dinamicamente, con sfide e mercati eterogenei e che necessitano dunque di un sistema di regolazione dei rapporti di lavoro *ad hoc*, in grado di fornire soluzioni puntuali e per l'appunto svincolate dall'ingessatura della contrattazione nazionale e della legge. Tra le fattispecie che potrebbero essere regolate a livello aziendale, e che invece faticano ad affermarsi, spiccano le forme di flessibilizzazione della struttura retributiva, legate alla valutazione sia dei risultati, che della professionalità. In questo senso, saranno esplorate le connessioni implicite e manifeste tra MBO e premi di risultato.

La seconda parte dell'elaborato, affronterà l'analisi di un caso di studio volto a testare la teoria Z. Con riguardo all'MBO tradizionalmente inteso, si è deciso di portare come testimonianza il funzionamento del processo in Ducati Motor Holding, nella cui Direzione Risorse Umane la scrivente ha effettuato un tirocinio di

sei mesi, da marzo a settembre 2018. L'attività è stata svolta come supporto al *People Development, Compensation & Organization Manager*, Luca Baroni, che ha coinvolto chi scrive in numerosissime attività, spaziando dalle politiche meritocratiche aziendali, agli *Assessment Center*, alla gestione degli organigrammi, fino all'MBO. Quest'ultimo è stato certamente il processo maggiormente presidiato durante il tirocinio in Ducati Motor Holding, motivo per il quale la relativa parte di questo elaborato è stata precisamente descritta ed analizzata. Nella medesima sezione, si sono inoltre esaminate le relazioni industriali dell'azienda bolognese, dal 2012 di proprietà del gruppo Volkswagen. Proprio la partecipazione tedesca ha permesso di dare ancora un più ampio spazio in questa analisi al tema della contrattazione collettiva e del coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, attraverso l'esaminazione degli organismi deputati al dialogo tra parte aziendale e sindacale utilizzati in Ducati Motor Holding e riecheggianti elementi tipici della cogestione, non a caso adottati su impulso della controllante.

Riepilogando i contenuti di questo elaborato, esso si divide in due sezioni.

La prima parte, dal titolo "*Management by Objectives (MBO) e sistema di relazioni industriali*", verterà sulle teorie MBO elaborate dai massimi esperti di questa tematica dagli anni Cinquanta ad oggi. Si evidenzierà fin da subito l'importanza dell'adozione di una logica collaborativa non solo tra capo e collaboratore ma anche in ogni singolo rapporto che intercorre nell'organizzazione, ivi compreso nelle relazioni industriali. Si argomenteranno i possibili vantaggi conseguibili attraverso il superamento di atteggiamenti conflittuali tra capitale e lavoro e l'instaurazione di rapporti tra le parti sociali basati sulla fiducia reciproca. Sarà inoltre descritto il tradizionale processo MBO, soffermandosi sugli step principali, in particolare sulla fase di fissazione degli obiettivi, e sulla natura valuta-

tiva di questo sistema che lo espone, inevitabilmente, ai rischi tipici della valutazione. Dopo aver esaminato gli scopi gestionali che i vari autori conferiscono all'MBO e analizzato i diversi stili manageriali che possono essere adottati nell'implementazione del processo, si passerà a comprendere quali difficoltà i sistemi di gestione delle persone per obiettivi possono incontrare nel panorama italiano. Verrà poi un'enucleazione precisa della teoria Z, atta a valorizzare il ruolo delle relazioni industriali, proponendo una conversione ispirata alla collaborazione e alla fiducia tra le parti sociali; ne saranno spiegati i suoi principi ispiratori e le ipotesi di una sua applicazione nelle realtà organizzative italiane.

Il secondo capitolo, dal titolo "*Il caso Ducati Motor Holding*", si soffermerà interamente sul caso studio Ducati. Dopo avere introdotto il modello di *business* dell'azienda, si passerà alla trattazione dell'MBO in Ducati, spiegandone le varie fasi, portando, ai fini di una maggiore comprensione, esempi concreti e rendendo nota la documentazione utilizzata a supporto del processo, con la gentile autorizzazione alla pubblicazione della Direzione Risorse Umane. Spazio sarà dato anche al sistema di relazioni industriali della casa di Borgo Panigale e alle sedi di confronto azienda-sindacati istituite con il contratto integrativo del 2015, su impulso del gruppo Volkswagen.

Infine, con le conclusioni, si cercherà di far dialogare le precedenti due sezioni, con l'obiettivo di comprendere se esistono elementi di contatto tra la delineata teoria Z, su cui le opinioni possono divergere ma che si distingue indubbiamente per il carattere innovativo, e la realtà empirica, rappresentata da Ducati Motor Holding, un'azienda metalmeccanica italiana con 92 anni di storia alle spalle e contraddistinta da un solido radicamento sindacale. Nel ricercare questi punti in comune, si proverà a comprendere il ruolo che il diritto delle relazioni industriali può giocare nell'MBO, e se la sua influenza può essere identificata

quale fattore abilitante, neutrale o di ostacolo rispetto alla gestione delle persone per obiettivi.

Capitolo I. Management by Objectives (MBO) e sistema di relazioni industriali

1.1. Le origini dell'MBO: dalla teoria X alla teoria Y

Ad introdurre per la prima volta il concetto di *Management by Objectives* (MBO) fu, nel 1954, Peter Drucker, accademico americano che collaborò intensamente con Harold Smiddy, vicepresidente di General Electric¹. Fu proprio in questa azienda che Drucker, negli anni Cinquanta, scoprì l'MBO, una pratica fino ad allora utilizzata nelle grandi organizzazioni ma mai teorizzata e studiata prima. Antenato dell'MBO fu la *'manager's letter'*, documento attraverso il quale ogni lavoratore indicava al proprio capo i suoi obiettivi per un determinato periodo e come potevano essere raggiunti. Se il superiore accettava i contenuti della lettera essa diveniva definitiva. Da questa breve descrizione si può intuire come, agli albori, l'MBO fosse caratterizzato da un approccio *bottom up*, che partiva quindi dalla base della gerarchia e che prevedeva il coinvolgimento del lavoratore.

Il merito di Drucker fu quello di scoprire, durante i suoi studi, che, nelle organizzazioni, gli obiettivi non erano chiari e conosciuti, e che avrebbero dovuto essere fissati ed esplicitati per pia-

¹ R.G. GREENWOOD., *Management by Objectives: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy*, in *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, n. 2.

nificare, organizzare e misurare le attività aziendali. “Non c’è bisogno di essere controllati o comandati se si conosce quello che deve essere fatto e perché”² sosteneva Smiddy in uno degli scritti contemporanei al celebre libro di Drucker *‘The practice of management’*³, con il quale quest’ultimo introdusse il concetto di decentralizzazione: se gli obiettivi non vengono dati per scontati ma fissati, chiarificati, trasmessi ai collaboratori, questi ultimi possono autogestirsi, autocontrollarsi, misurare la loro performance e correggerla, senza bisogno del controllo esterno dei superiori. L’esito di questo processo si tradurrebbe nella decentralizzazione del funzionamento dell’organizzazione. Sulla stessa linea si muove anche il pensiero di un altro autore che ha arricchito il dibattito sul tema, McGregor, che con la Teoria Y ha ideato il *Management by Integration e Self-Control*, uno stile manageriale che per realizzarsi necessita proprio di un sistema di *Management by Objectives*. Superando il concetto di controllo esterno esercitato dal management, tipico della teoria X, la teoria Y sottolinea i benefici della considerazione delle esigenze dei collaboratori e dell’esercizio di forme di autocontrollo da parte degli stessi⁴. McGregor riteneva infatti non più efficace lo stile manageriale della teoria X, un approccio che non considerava le esigenze, i bisogni, le capacità delle persone, che portava alla passività e ad evitare le responsabilità. Secondo l’autore i membri dell’organizzazione non dovevano essere trattati come bambini ma come persone adulte, a cui dare “un grado di libertà per dirigere le proprie attività, per assumersi le responsabilità e per soddisfare i propri bisogni egoistici”⁵. Per fare ciò si sarebbe dovuto attuare, spiegava McGregor,

² H. SMIDDY, *The Work of a Professional Manager*, 1954, 73, citato in R.G. Greenwood, *op. cit.*, 229.

³ P. DRUCKER, *The practice of management*, New York, Harper & Row, 1954.

⁴ D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, Cambridge, 1957.

⁵ *Ibid.*

un sistema di *Management by Objectives*, che lasciasse maggiore autonomia alla persona, aumentasse il numero di collaboratori che riportavano ad un determinato manager, rendendo quindi la struttura organizzativa più piatta. L'autore proponeva inoltre interventi in termini sia di *job enlargement*, finalizzato a soddisfare bisogni sociali degli individui all'interno dell'azienda anziché all'esterno, che di cambiamento dell'approccio con cui si valutavano le *performance*, puntando a far partecipare il collaboratore nella fissazione degli obiettivi e a far giocare al responsabile un ruolo di guida, di leader, anziché di giudice.

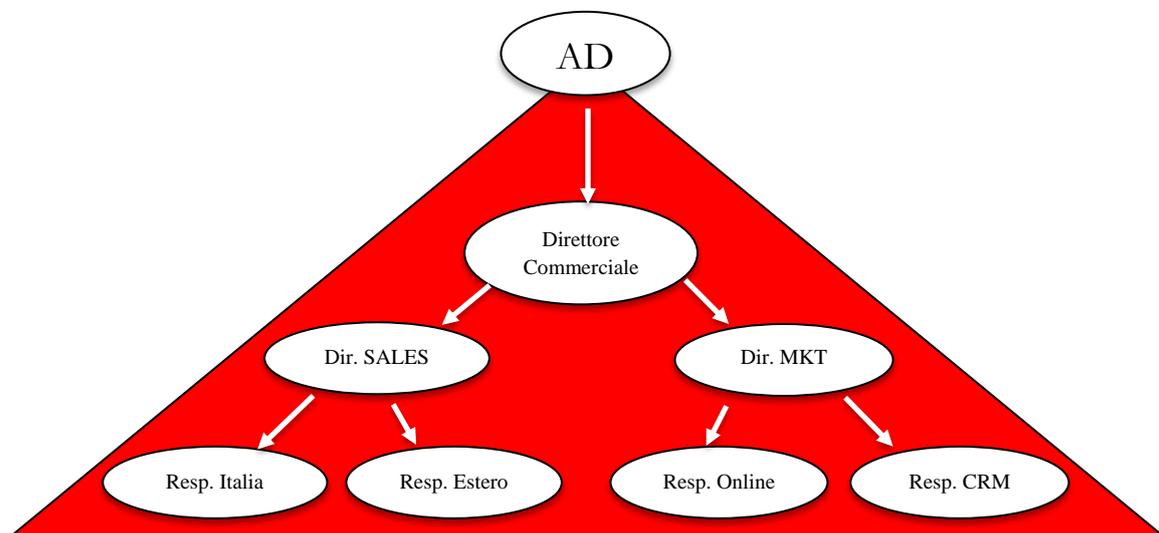
“L'MBO è un sistema in cui il manager e il collaboratore si incontrano all'inizio di ogni periodo e parlano fino a quando non si raggiunge un accordo sugli obiettivi di lavoro. Durante il periodo, al collaboratore viene data un'ampia libertà in termini di metodo. Alla fine del periodo i risultati effettivi vengono riesaminati congiuntamente rispetto agli obiettivi concordati e viene fatta una valutazione del grado di successo raggiunto”⁶. Questa è la definizione di un altro studioso che ha partecipato al dibattito sull'MBO, George Odiorne. Sebbene, come vedremo, questo autore non sia a pieno un sostenitore di pratiche manageriali collaborative, dalle sue parole si evince un tratto comune alla visione di Drucker e McGregor. Ci si riferisce alla libertà e all'autonomia che dovrebbero essere concesse al collaboratore in fase di svolgimento delle attività. Insomma, le caratteristiche del *Management by Objectives* che si evincono dalle visioni dei tre autori citati sono l'alleggerimento della pervasività dei superiori, la maggiore decentralizzazione, la fiducia data ai collaboratori nello svolgimento del proprio lavoro.

⁶ G. ODIORNE, *Management by Objective and the phenomenon of Goals Displacement*, in *Human Resources Management*, Spring 1974, 5.

1.2. Il funzionamento pratico dell'MBO

Per spiegare il funzionamento del *Management by Objectives*, se ne darà una definizione che verrà poi 'sezionata' ed analizzata da un punto di vista organizzativo. L'MBO può definirsi un processo valutativo della *performance*⁷ in cui un lavoratore condivide con i suoi superiori gli obiettivi gestionali e di *performance* da raggiungere. A seguito del loro raggiungimento, egli riceve un premio⁸. A sua volta il lavoratore in questione farà lo stesso con i propri collaboratori e così fino a scendere al punto più basso della piramide. Di seguito una rappresentazione grafica che ne facilita la comprensione e che si basa sulla forma implementativa più tradizionale del processo, nonostante, come si avrà modo di vedere, le teorie propongono modifiche a questa modalità di attuazione.

Figura 1.1. Il processo MBO



Fonte: elaborazione dell'autrice

⁷ Elaborazione dell'autrice.

⁸ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2013, 454.

Per esemplificare, il Direttore Commerciale concorderà i propri obiettivi con l'Amministratore Delegato e poi a scendere concorderà con il Responsabile Sales gli obiettivi di quest'ultimo. Il Direttore Sales concorderà poi i rispettivi target con il Responsabile del mercato Italia e con il Responsabile delle vendite all'estero. Lo stesso accadrà per il Direttore Marketing e i suoi collaboratori.

1.2.1. L'MBO come processo

Anzitutto l'MBO è un processo, ciò significa che è un insieme di attività trasversale all'intera azienda, che si sviluppa per gestire le relazioni che attraversano i confini interni ed esterni delle unità⁹. Chiaro che la logica dell'organizzazione funzionale, che si articola quindi in unità organizzative specializzate per input, porta sicuramente a delle economie ma anche ad alcuni svantaggi come l'isolamento delle singole funzioni. Ebbene l'adozione della logica per processi permette di sopperire alle diseconomie della forma funzionale, consentendo una maggior integrazione tra le diverse unità che compongono l'azienda. Il processo si caratterizza inoltre per la sistematicità, la cadenza, la stabilità e per questo si differenzia dal progetto che si realizza invece una sola volta. Nel *Business Process Reengineering*, la tecnica di ridisegno delle attività con il criterio di orientamento al cliente, si adotta un principio che caratterizza fortemente il processo MBO, ossia quello della

⁹ E. BARTEZZAGHI, *L'organizzazione dell'impresa, Processi, Progetti, Conoscenza, Persone*, 2010 citato in G. COSTA, P. GUBITTA, D. PITTINO, *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2014, 218.

logica del cliente interno¹⁰: il dipartimento che si trova alla fine del processo viene ritenuto il cliente da soddisfare, mentre l'ufficio che presidia il processo in tutte le sue fasi ne risulta il fornitore. Nel caso dell'MBO quest'ultimo è l'ufficio HR. Infine, un cenno merita il *process owner*, la figura che segue il processo dalla fase iniziale fino al termine, che offre aiuto e sostegno in tutte le fasi del processo e che è responsabile della sua intera realizzazione¹¹.

1.2.2. L'MBO come momento valutativo

Le organizzazioni funzionano quindi anche grazie a processi, nello specifico si è definito l'MBO come un processo valutativo della *performance*. L'output dell'attività è infatti la valutazione al collaboratore in base al raggiungimento degli obiettivi fissati, a cui è legata l'erogazione del premio. Oggi, il desiderio di essere valutati sembra essere ampiamente diffuso, come emerge da una recente ricerca di Job Pricing che tra fine 2017 e inizio 2018 ha intervistato 1.250 lavoratori (di cui 865 soggetti a sistemi di *performance management*) di 143 aziende private, piccole, medie, medio-grandi e grandi. Ebbene, secondo questi dati, "la quasi totalità dei lavoratori intervistati che non hanno una valutazione dichiara tuttavia che vorrebbe averla"¹². Anche per questi motivi occorre tenere

¹⁰ J.P WOMACK ET AL., *La macchina che ha cambiato il mondo*, Biblioteca Universale Rizzoli, 1993, citato in G. COSTA, P. GUBITTA, D. PITTINO, *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2014, 220.

¹¹ G. COSTA, P. GUBITTA, D. PITTINO, *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2014, 220.

¹² JOB PRICING, FONDAZIONE MARCO BIAGI, UNIMORE, *Performance Management. Report 2018*, 2018, 26.

presente che nel valutare le persone si può incorrere in alcuni problemi, che vanno accuratamente affrontati e superati.

I rischi della valutazione

La valutazione in generale è un momento che può generare sul valutato ansia e stress, ma che può anche spingere il soggetto a fare di più e a raggiungere *performance* superiori alle attese. La valutazione può essere inoltre inficiata da errori in cui i valutatori possono incorrere, attraverso l'espressione di giudizi non coerenti con la realtà dei fatti. Di seguito si riepilogano alcuni dei tipici errori commessi dai valutatori ¹³:

- Effetto Indulgenza: il valutatore dà giudizi particolarmente generosi ai propri collaboratori;
- Effetto Severità: il valutatore esprime giudizi particolarmente severi verso i propri collaboratori;
- Effetto Alone: il valutatore dà giudizi ai collaboratori valutando un solo aspetto che 'oscura' gli altri;
- Effetto Vicinanza: il valutatore esprime giudizi utilizzando solo le informazioni più recenti;

a cui si possono aggiungere i seguenti ¹⁴:

- Errore di Contrasto: il collaboratore viene valutato in relazione ad altri e non in termini assoluti;
- Errore di Somiglianza: questo porta il responsabile a valutare positivamente le persone che ritiene essere più simili a sé. Ciò si configura anche come un errore di percezione o *biases*, distorsione che si presenta nei manager proprio in fasi relazionali come è la valutazione. Nello specifico, questo errore

¹³ T. FABBRIO, *La valutazione della prestazione. Limiti cognitivi e giochi di potere nel processo di valutazione della prestazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2001, n. 183, 53-67, 54.

¹⁴ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *op. cit.*

di percezione viene definito dalla letteratura come ‘proiezione’, ossia “un meccanismo psicologico attraverso il quale le persone attribuiscono i propri tratti di personalità ad altri e spesso il tratto proiettato è quello che maggiormente apprezziamo di noi stessi”¹⁵;

- Errori di distribuzione di tendenza centrale: quando la scala di valutazione fornita è composta da un numero di giudizi dispari è possibile che il valutatore si rifugi nel valore centrale, evitando quindi di sbilanciarsi nella valutazione.

Il valutatore incorre in questi errori in quanto, al pari di ogni altro essere umano, è dotato di razionalità limitata¹⁶. Quindi egli non possiede tutte le informazioni per decidere, non può dedicare l'intero suo tempo a raccogliere tutte le informazioni necessarie, non conosce alcune prestazioni che non sono direttamente osservabili¹⁷. Per questi motivi, come in altre pratiche valutative, nel processo MBO andrebbero utilizzati strumenti che riducono gli errori di valutazione quali per esempio¹⁸:

- la formazione del valutatore;
- l'utilizzo di diari che permettano di tenere traccia di tutti i comportamenti e prestazioni del valutato per escludere il verificarsi dell'effetto vicinanza;
- il metodo della distribuzione forzata.

¹⁵ M. PILATI, H. TOSI, *Comportamento Organizzativo*, Egea, 2017, 54.

¹⁶ H. SIMON, *A Behavioral Model of Rational Choice*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 1955, 69, 99-118.

¹⁷ T. FABBRI e A. GRANDORI, citato in T. FABBRI, *La valutazione della prestazione. Limiti cognitivi e giochi di potere nel processo di valutazione della prestazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2011, n. 183, 55.

¹⁸ *Ivi*, 60-61.

1.3. I fini del processo MBO

Ciò che si riscontra dalla letteratura è il binomio MBO-miglioramento, un binomio scontato se pensiamo che questo processo viene introdotto in un'azienda non certo per ridurre le *performance* ma per farla meglio funzionare. Esempi del 'mantra' del miglioramento si ritrovano sia nel manuale di Costa e Gianecchini che negli scritti di Odiorne. I primi affermano che “la valutazione di qualunque fenomeno aziendale non è mai una misurazione fine a sé stessa ma è strettamente collegata al miglioramento dei risultati”¹⁹. Sono invece di George Odiorne le seguenti parole: “Chi si pone validi obiettivi non si limita ad annotare cose ovvie, ma stabilisce miglioramenti significativi e obiettivi innovativi. È quindi necessaria una mentalità nuova, un'ottica diversa nell'affrontare la realtà lavorativa, una continua tensione al miglioramento”²⁰.

Interessante è citare anche fonti che criticano questo tipo di visione e che ben argomentano il loro punto di vista. Charles Pringle e Justin Longenecker, in un saggio dal significativo titolo *'The Ethics of MBO'*²¹, sottolineano che la fissazione di obiettivi sempre più alti, di anno in anno, può portare eccessivo stress sui lavoratori, fino a farli cadere in stati emotivi negativi quale il *burnout*. Questo accade quando si esasperano eccessivamente obiettivi di natura quantitativa e di performance su individui che vogliono “migliorare il mondo e arricchire le vite degli altri”. Lavoratori che hanno sviluppato valori alti potrebbero sentirsi utilizzati dall'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi, a scapito

¹⁹ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *op. cit.*, 443.

²⁰ G. ODIORNE, *MBO: lo stile manageriale più efficace per la direzione d'impresa*, Sperling & Kupfer, 1985, 140.

²¹ C. PRINGLE, J. LONGENECKER, *The Ethics of MBO*, in *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7.

dei nobili fini che essi si erano prefissati. Si pensi al caso degli ospedali o di enti no profit. Notiamo comunque che anche Pringle e Longenecker, nell'analizzare l'MBO, adottano un approccio contingente. Puntare al continuo ed irreversibile miglioramento se in alcune organizzazioni può funzionare -come suggerisce Odiorne- in altre può non essere efficace. Dipende dalle circostanze in cui l'MBO viene implementato, come si avrà modo di spiegare anche in seguito. Ciò che sicuramente è innegabile è la strumentalità dell'MBO, strumentalità finalizzata al raggiungimento di determinati risultati individuali e collettivi. Il sistema MBO è sia un processo premiante che incentivante. Per arrivare al raggiungimento dell'obiettivo il collaboratore è portato a migliorare la propria *performance* e così, in modo più o meno diretto, anche quella dell'azienda. Dall'esito della prestazione possono scaturire fabbisogni formativi su cui investire per migliorare la *performance*. Inoltre, la strumentalità dell'MBO si evince dal fatto che, a seguito delle valutazioni emerse, si possono prendere decisioni fondamentali per l'azienda. Ad esempio, si possono comprendere quali sono i lavoratori più performanti e/o con maggior potenziale e proporli per interventi retributivi meritocratici e sviluppi di carriera in senso orizzontale -spostandoli da un'unità organizzativa ad un'altra- e verticale -facendoli salire nella gerarchia aziendale. Ancora, se caratterizzato dal coinvolgimento del collaboratore, l'MBO sarebbe strumentale a mobilitarne l'intelligenza e valorizzarne le competenze, costituendo "un fattore motivazionale e di *empowerment*"²². I dati sembrano purtroppo dimostrare che non tutte le aziende utilizzano i sistemi di *performance management* con finalità migliorative e strumentali. Secondo la ricerca di

²² E. NARDINI, *MBO: tragedia semiseria in due puntate*, in *Direzione del personale*, 2010, n. 3, prima parte, 2-3.

Job Pricing già citata²³, i dipendenti lamentano la mancanza di piani di miglioramento dopo la valutazione e i ricercatori hanno constatato che spesso questi sistemi vengono utilizzati per controllare i comportamenti dei dipendenti piuttosto che per far sviluppare loro maggiori competenze e professionalità, in chiave innovativa.

Al di là dei risultati empirici, a pensare che legare una parte della retribuzione alla prestazione sia strumentale al miglioramento di quest'ultima non sono soltanto autori di *Human Resources Management* ma anche studiosi italiani di diritto del lavoro e delle relazioni industriali. Fra i primi a dare una definizione degli incentivi retributivi si ritrova infatti Giugni secondo il quale, esse possono essere intese come “ogni elemento della retribuzione direttamente finalizzato a un miglioramento quantitativo e qualitativo della prestazione di lavoro”²⁴. E in effetti, il Protocollo del 1993 che porta il nome proprio del fu Ministro del Lavoro, nel tentativo di dare impulso alla contrattazione decentrata, aveva previsto che essa si desse come obiettivo un miglioramento delle *performance* aziendali, riferendosi a “incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano”²⁵, che si sono tradotti nei premi di risultato regolamentati dalla contrattazione di secondo livello. Questi premi, si differenziano rispetto all'MBO in quanto vengono erogati a tutto il personale al fine di premiare una *performance* collettiva, mentre l'importo erogato con l'MBO è ‘cucito’ sul singolo dipendente, essendo legato

²³ JOB PRICING, FONDAZIONE MARCO BIAGI, UNIMORE, *op. cit.*

²⁴ G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici*, in *La retribuzione a contratto*, RDL, 1968, I, 9 ss.

²⁵ GOVERNO ITALIANO, CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *Protocollo 23 luglio 1993 tra governo e parti sociali - politica dei redditi e dell'occupazione, assetti contrattuali, politiche del lavoro e sostegno al sistema produttivo*, Roma, 23 luglio 1993, 3.

al raggiungimento dei risultati dato un portafoglio iniziale di obiettivi. Nonostante queste diversità tra le due fattispecie, in alcuni casi si prevede che i premi di risultato siano redistribuiti al singolo dipendente attraverso l'utilizzo di parametri individuali che, se realmente in grado di misurare il contributo del singolo lavoratore al risultato collettivo, avvicineranno il premio di risultato alla logica incentivante e premiante insita nell'MBO. Ciò che invece si riscontra nella realtà è che, al fine di calcolare il premio *ad personam*, nei contratti collettivi si prevede l'utilizzo di parametri quali il livello di inquadramento, la presenza e l'anzianità aziendale, ritenuti obsoleti da alcuni autori²⁶ oltre che alimentatori di fenomeni di *free riding*²⁷. Anche su questo aspetto le parti sociali potrebbero essere chiamate a collaborare, al fine di ridefinire congiuntamente i parametri su cui basare la suddivisione dei premi erogati. A parere di chi scrive, infatti, se l'intento di flessibilizzare parte della retribuzione attraverso la contrattazione decentrata è funzionale ad incrementare la *performance*, è ineludibile una rivisitazione del sistema che assicuri un chiaro legame tra prestazione e ricompensa²⁸. Solo così i premi di risultato possono configurarsi concretamente incentivanti e possono scongiurare comportamenti opportunistici di soggetti che, consapevoli che indipendentemente dal loro sforzo beneficeranno del premio, non tenteranno di migliorare la propria *performance* e così, più o meno direttamente, nemmeno quella dell'intera impresa.

²⁶ P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, 2001, 169-198.

²⁷ R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2, 115-152.

²⁸ Si veda più avanti il modello di Porter & Lawler.

Giova in questo caso citare Benjamin Coriat²⁹, non solo per la sua idea sul miglioramento ma anche per la conclusione a cui arriva relativamente alla collaborazione tra management e lavoratori. Egli fa partire la sua analisi dai cambiamenti delle dinamiche di mercato che si sono verificati tra gli anni Ottanta e Novanta: le necessità di far fronte alla maggiore competitività, alla differenziazione dei prodotti, alla velocità con cui muta la domanda dei consumatori, impongono alle aziende di puntare ad un “miglioramento continuo”³⁰. Al fine di realizzare questo miglioramento, secondo l’autore è fondamentale “un alto livello di cooperazione formale e informale [...] non solo tra i lavoratori stessi ma anche tra i colletti blu e i colletti bianchi”³¹. La cooperazione di cui parla Coriat dovrebbe tradursi in un intenso scambio di informazioni e *feedback* tra, appunto, i vertici e la base aziendale. La conclusione dello studioso è chiara: “Senza coinvolgimento e fiducia nelle reti umane l’impresa è in un reale pericolo di non essere in grado di far fronte alla nuova richiesta di competitività”. Tre sono i modelli in grado di stimolare il coinvolgimento e la fiducia delineati da Coriat: quello basato sul controllo, quello che si basa sugli incentivi impliciti e quello della contrattazione esplicita. Nonostante l’autore ritenga che tutti e tre presentino profili di efficienza e che la scelta del modello migliore dipenda anche dal contesto culturale in cui l’impresa è inserita, dalla sua analisi risulta che il sistema basato sulla contrattazione sia quello che presenta meno punti di debolezza.

Da notare che la visione di Coriat conferma la *ratio* del Protocollo del 1993 che si proponeva di avvicinare le parti sociali attraverso comportamenti cooperativi e responsabili da tenersi so-

²⁹ B. CORIAT, *Incentives, bargaining and trust: alternative scenarios for the future of work*, in *International Contribution to Labour Studies*, 1995, vol. 5, 135-151.

³⁰ *Ivi*, 139.

³¹ *Ivi*, 139.

prattutto a livello di contrattazione decentrata al fine di definire obiettivi congiunti da raggiungere attraverso lo sforzo di tutte le parti in causa, verso cui verrebbe poi distribuito il maggior valore generato³². Inoltre, anche il Protocollo partiva dagli stessi presupposti di Coriat, ossia dalla presa di coscienza di un contesto economico profondamente mutato, a causa del quale “la struttura industriale italiana necessita di maggiore adattabilità ai processi di globalizzazione”³³ per rimanere competitiva a livello internazionale.

1.4. L’MBO come mix tra valutazione e incentivazione

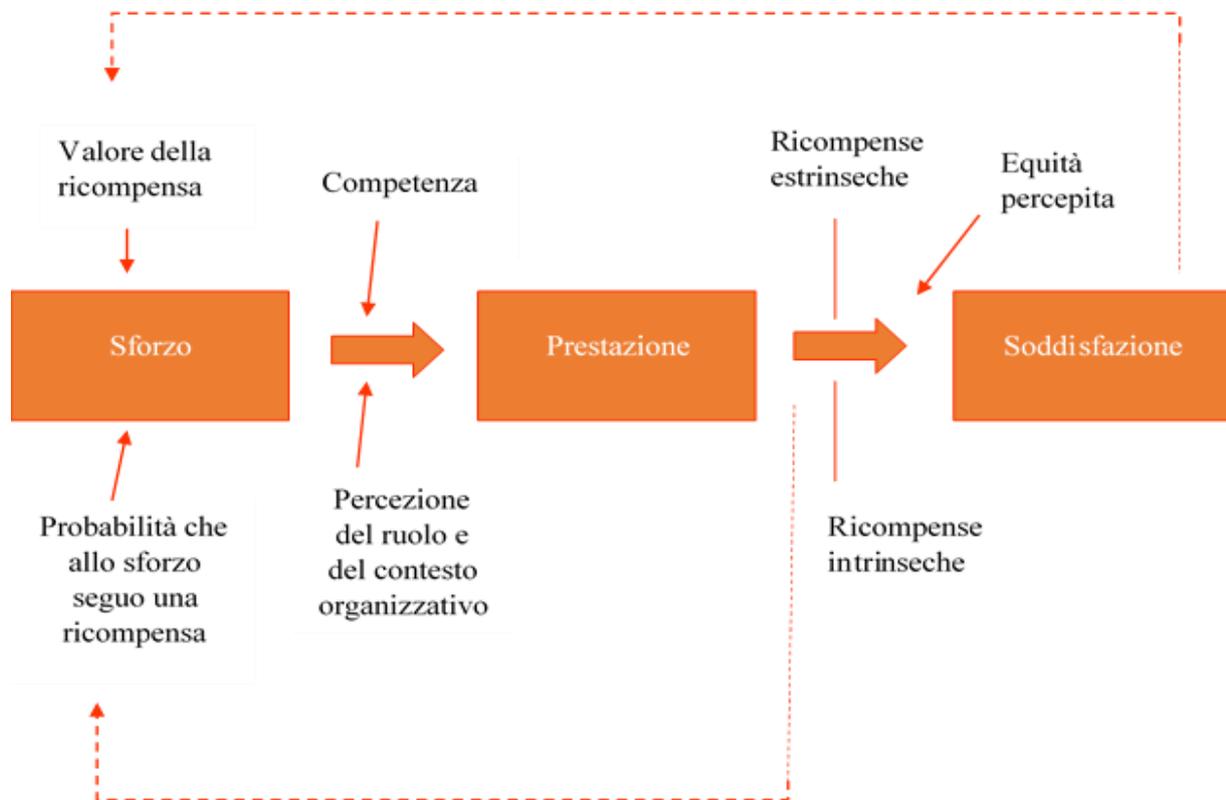
Costa e Gianecchini definiscono l’MBO come “uno strumento di gestione”³⁴, prima ancora che un processo valutativo. Infatti, esso si differenzia da altre pratiche valutative della performance in quanto il soggetto trova, nel premio che può raggiungere, l’incentivo che lo motiva a svolgere una *performance* di un certo livello. Il modello di Porter e Lawler viene in aiuto in questo senso³⁵.

³² R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*

³³ G. GIUGNI ET AL., *Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993. Relazione Finale*, Roma, 1998.

³⁴ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *op. cit.*, 454.

³⁵ L. PORTER, E. LAWLER, *Managerial Attitudes and Performance*, 1968 citati in G. COSTA, P. GUBITTA, D. PITTINO, *op. cit.*, 46.

Figura 1.2. Il modello di Porter e Lawler, 1968

Fonte: rielaborazione propria da Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014

Lo sforzo è incentivato *ex ante* attraverso la promessa dell'erogazione del premio. *Ex post* si otterrà una valutazione che decreterà se il premio verrà erogato e in quale misura. Nel modello la somma monetaria è annoverata nelle ricompense estrinseche. Tra le intrinseche ritroviamo invece la gratificazione che scaturisce dal *feedback* positivo del capo, a riprova del fatto che le informazioni di ritorno sono fondamentali. Dalle ricompense discende infatti la soddisfazione e da questa lo sforzo che verrà profuso, nel caso dell'MBO, l'anno successivo. Quindi, diversamente da altre tecniche valutative, l'MBO si caratterizza per la formalizzazione di un processo teso a incentivare la *performance*, scandito da fasi e da momenti che portano alla definizione degli

obiettivi e in seguito alla valutazione del grado effettivo di raggiungimento. Inoltre, si differenzia per l'erogazione di un riconoscimento monetario della *performance*, garantito chiaramente al verificarsi di determinate condizioni, che non sempre viene elargito nel caso di altre pratiche valutative e che comunque non viene erogato sotto forma di 'premio' legato a quanto stabilito *ex ante*. È questo il caso, rimanendo nell'ambito della valutazione della *performance*, dei metodi del confronto e della distribuzione forzata.³⁶

Pilati aggiunge inoltre un ulteriore profilo dell'MBO. Secondo lo studioso, esso si reggerebbe certamente sull'intreccio di sistemi di valutazione e incentivazione – come sin qui affermato - ma sarebbe collegato anche al sistema di programmazione e controllo che stabilisce gli obiettivi quantitativo-economici da raggiungere, di solito riferiti al breve periodo. Quest'ultimo sistema porterebbe con sé una conseguenza negativa dell'MBO, ossia il verificarsi di comportamenti opportunistici da parte del collaboratore, unicamente finalizzati a raggiungere i target a stretto termine³⁷.

³⁶ Rispetto alla connotazione dell'MBO quale meccanismo incentivante e premiante esistono tuttavia opinioni che non sposano questa visione. Secondo queste linee di pensiero, tale configurazione concretizzerebbe solo gli obiettivi che vengono incentivati e premiati, a discapito di quelli non fissati e non misurabili quali possono essere il clima organizzativo o la soddisfazione dei clienti. Per una trattazione precisa in proposito si rimanda a E. NARDINI, *MBO: tragedia semiseria in due puntate*, in *Direzione del personale*, 2010, n. 3, seconda parte.

³⁷ M. PILATI, *Il governo delle relazioni di lavoro*, capitolo 11, in A. GRANDORI, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, 1995.

1.5. La fissazione degli obiettivi nell'MBO: la teoria del Goal Setting

Un tema centrale nell'utilizzo dell'MBO riguarda le modalità di fissazione degli obiettivi. A parere di chi scrive, applicare la teoria del *Goal Setting* può evitare alcuni problemi di insoddisfazione sia in fase iniziale ma soprattutto al termine del processo. La teoria rientra tra quelle motivazionali, in particolare tra quelle del processo, che aiutano quindi a capire il modo in cui i comportamenti cambiano al mutare di una variabile. Come spiegano Pilati e Tosi “mentre con una delle teorie del contenuto possiamo comprendere che gli aumenti retributivi possono migliorare la soddisfazione e la prestazione, con una teoria basata sul processo possiamo provare a spiegare il modo in cui ciò avviene”³⁸. Dopo la contestualizzazione della teoria tra le motivazionali, vediamo ora quali sono i concetti principali affermati nel *Goal Setting*³⁹:

1. Difficoltà e *performance* sono correlate positivamente. Più un obiettivo è sfidante e più il soggetto si impegnerà per raggiungere quell'obiettivo. Da ciò deriva lo svolgimento di una *performance* elevata, migliore di quella del lavoratore che ha un obiettivo meno ambizioso. Esiste però un punto limite, oltre il quale questo assunto non vale. Se si supera questa soglia, infatti, l'obiettivo diventa eccessivamente ambizioso, irrealizzabile; il soggetto proverà a conseguirlo ma alta sarà la sua probabilità di fallire. A quel punto egli potrebbe avvertire frustrazione e insoddisfazione. È chiaro come questo concetto possa essere applicato all'MBO: in fase di defini-

³⁸ M. PILATI, H. TOSI, *op. cit.*, 76.

³⁹ K.J. LOCKE, *A funny thing happened! The management of consumer emotions in service encounters*, Organization Science, 1996 e E.A. LOCKE, G.P. LATHAM, *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*, in *American Psychologist*, 2002, citati in M. PILATI, H. TOSI, *op. cit.*, 91-94.

zione dell'obiettivo è sicuramente positivo spronare l'individuo con obiettivi ambiziosi al fine di ricavarne un'alta *performance*. Occorre però fare attenzione a non superare la soglia suddetta affinché non si diffondano sensazioni frustranti che possono da un lato ledere l'autostima del collaboratore, dall'altro influenzare negativamente il clima aziendale. Si pensi poi al caso di un rapporto già poco idilliaco tra un capo e un suo collaboratore. Quest'ultimo potrebbe interpretare l'assegnazione di obiettivi ambiziosi come una 'punizione' nei suoi confronti o come un modo per spingere il lavoratore a protestare, facendo emergere così un conflitto, o spingerlo ad esercitare l'*exi*⁴⁰, ossia ad abbandonare l'organizzazione. Secondo Nardini, infine, la soglia di un obiettivo sfidante consisterebbe nella "situazione di contesto e le sue prospettive [...] nelle capacità e competenze del soggetto responsabile di realizzare gli obiettivi"⁴¹.

2. La prestazione è tanto più elevata tanto più gli obiettivi sono specifici. Numerose ricerche empiriche dimostrano che maggiore è il grado di dettaglio degli obiettivi, maggiore è l'impegno del collaboratore e più elevata è la sua *performance*. Infatti, se il soggetto sa precisamente cosa il capo vuole da lui potrà indirizzare gli sforzi nella giusta direzione, e, se oltre che precisi gli obiettivi sono anche sfidanti, migliore sarà la sua *performance* rispetto a obiettivi generici e/o poco sfidanti.
3. Partecipazione e *performance* sono legate. Qui arriviamo ad un tema centrale, un principio nella fissazione degli obiettivi che, se fosse seguito da tutti i manager, porterebbe a raffor-

⁴⁰ J.S. ADAMS, *Inequity in Social Exchange*, in *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, n. 2, 267-299.

⁴¹ E. NARDINI, *op. cit.*, prima parte, 9, corsivo aggiunto.

zare il rapporto tra manager e collaboratore. Anche se alcuni studi hanno dimostrato che ad una maggiore partecipazione non segue sempre una migliore prestazione, a parere di chi scrive, è probabile che se la fissazione degli obiettivi venisse condivisa anziché calata dall'alto, maggiore potrebbe essere il senso di coinvolgimento, così come l'impegno per arrivare a quanto stabilito in modo congiunto. Ciò sembra essere opinione diffusa anche nella letteratura come si è visto e si avrà modo di vedere.

4. Necessità di *feedback*. Se al termine dell'MBO non vengono date al collaboratore le informazioni di ritorno sulla sua *performance*, il processo viene snaturato e ciò per due ordini di ragioni. Anzitutto è rispettoso nei confronti del collaboratore dare un *feedback* su come si è svolta la sua *performance* perché da ciò deriva l'erogazione di un premio monetario. È quindi giusto che egli comprenda quali sono le ragioni che sottendono, per esempio, all'erogazione di una somma inferiore alle attese. Inoltre, poniamo il caso di un lavoratore che non abbia raggiunto alcuni obiettivi. Ebbene è fondamentale che in questa situazione vi sia un confronto sui motivi che stanno dietro alla valutazione, sollecitando anche i commenti del lavoratore⁴², onde evitare che si origini una frattura che potrebbe logorare il rapporto manager collaboratore.

Altra ragione dell'importanza del *feedback* riguarda la strumentalità dell'MBO. Durante il confronto capo e valutato possono comprendere i motivi dell'andamento di una determinata *performance* passata, mettendo poi a punto un piano di provvedimenti da attuare per incrementare o indirizzare la *performance* futura. A titolo

⁴² UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, a cura di OD&M Consulting, 2011

di esempio, come si diceva sopra, si pensi che dal confronto potrebbe emergere un fabbisogno formativo.

1.6. Stili manageriali a confronto nel processo MBO

Il terzo punto citato dalla teoria del *Goal Setting* ci porta verso il dibattito sul cosiddetto management partecipativo o collaborativo. Alcuni autori ne sono forti sostenitori. Tra essi McGregor che, come si diceva, ha introdotto la ‘Teoria Y’, fortemente critica della ‘Teoria X’ e che si colloca in contrapposizione ad essa. Mentre quest’ultima ritiene il controllo esterno, quello esercitato dai superiori gerarchici, lo stile manageriale maggiormente in grado di far funzionare l’organizzazione, la teoria Y si basa sul principio di integrazione che “esige che sia i rappresentanti dell’organizzazione che il singolo individuo si mettano d’accordo”⁴³. In particolar modo l’organizzazione dovrebbe considerare le esigenze dei suoi membri e aiutarli a perseguire anche i loro personali obiettivi, oltre a quelli aziendali. Ciò innescherebbe un processo motivazionale che renderebbe i lavoratori più autonomi, in grado di autodeterminarsi e gestirsi. Secondo McGregor, se l’integrazione, la considerazione congiunta degli obiettivi personali e organizzativi non fosse raggiunta, l’organizzazione ne uscirebbe danneggiata. Concorde con l’approccio collaborativo è anche Nardini, a parere del quale il capo dovrebbe educare i suoi collaboratori alla proposizione degli obiettivi⁴⁴. Non mancano però studiosi che hanno messo in dubbio l’efficacia di questo approccio. Odiorne, per esempio, non ritiene che la condivisione

⁴³ D. MCGREGOR, *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, New York (1960, 2006), versione italiana *L’aspetto umano dell’impresa*, Franco Angeli, Milano, 1980, III ed., 66.

⁴⁴ E. NARDINI, *op. cit.*, prima parte

degli obiettivi svolta dal manager con il collaboratore, tipica di un management collaborativo, sia indispensabile e suggerisce che, se non si dovessero presentare le condizioni per una definizione congiunta dei fini, il responsabile potrebbe ben operare a prescindere dall'opinione del collaboratore⁴⁵.

È lo stesso George Odiorne⁴⁶ però che, in un'altra sezione del suo libro, analizza le conseguenze del management partecipativo su due terreni: quello della produttività e quello dei valori sociali. Se riguardo alla produttività l'autore cita studi che hanno dato esiti discordanti tra di loro, con esempi di riduzione del rendimento e casi di aumento positivo, per quanto concerne i valori sociali sembrerebbero non esserci dubbi. Le conseguenze sociali di uno stile di management partecipativo sarebbero sicuramente positive, in quanto in grado di considerare i bisogni di un individuo e di soddisfarli per arrivare ad incrementare la sua motivazione.

Si vuole ora trattare la questione dell'approccio contingente che da alcuni autori è stato applicato per comprendere se, in fase di fissazione degli obiettivi, sia auspicabile adottare un approccio collaborativo o al contrario autoritario. Odiorne, citando Vroom⁴⁷ introduce un concetto cruciale per esaminare l'aspetto collaborativo dell'MBO: gli individui non sono tutti uguali. Da ciò discendono importanti implicazioni. Secondo le ricerche di Vroom infatti esisterebbe una relazione positiva tra indipendenza di un individuo e apprezzamento di uno stile partecipativo. Più un soggetto è autonomo e più renderebbe se coinvolto nelle decisioni. Al contrario gli individui non indipendenti preferiscono uno stile autoritario, in cui il capo dica loro "che cosa devono fa-

⁴⁵ G. ODIORNE, 1985, *op. cit.*, 145.

⁴⁶ *Ivi*, 347-351.

⁴⁷ V.H. VROOM, P.W. YETTON, *Leadership & Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973 citati in G. ODIORNE, 1985, *op. cit.*, 345.

re, quando, come e dove farlo”⁴⁸. Si vedrà poi che l’approccio contingente è largamente utilizzato nella letteratura per prevedere se l’intero processo MBO avrà successo o se invece si verificherà un fallimento nelle diverse organizzazioni in cui viene adottato.

Da sottolineare che da alcuni autori, la dicotomia tra management collaborativo e autoritario viene ritenuta non centrale nella valutazione dell’efficacia dell’MBO. In particolare, Hollmann e French⁴⁹ si soffermano sulla critica all’*‘MBO one to one’*, quello trattato sin d’ora e incentrato sul rapporto capo - collaboratore. Nel loro saggio *‘Management by objectives: the team approach’* i due autori individuano gli aspetti negativi dell’approccio one to one, sia lo stile manageriale partecipativo o autoritario:

- Non tiene conto dell’interdipendenza tra i job;
- Non assicura il coordinamento dei vari obiettivi;
- Non sempre migliora la relazione tra manager e collaboratore.

I due studiosi suggeriscono l’approccio di team, che battezzano *CMBO* ossia *Collaborative MBO*, fondato sulla cooperazione e sui team di lavoro. La strategia individuata si basa su nove fasi su cui spuntano i momenti di fissazione degli obiettivi dell’azienda, delle singole unità e a livello individuale. Queste tre fasi sono infatti caratterizzate dai *team meeting* che, se possono essere considerate usuali nella definizione degli obiettivi aziendali e di unità organizzativa, lo sono certamente di meno in fase di fissazione individuale. L’approccio di *team* a livello di obiettivi del singolo lavoratore rappresenta infatti un elemento innovativo nella letteratura MBO. Il metodo che Hollmann e French suggeriscono consiste nella discussione degli obiettivi in prima battuta tra capo e colla-

⁴⁸ G. ODIORNE, 1985, *op. cit.*, 345.

⁴⁹ W. FRENCH, R. HOLLMANN, *Management by Objectives: the team approach*, in *California Management Review*, Spring 1975, vol. XVII, n. 3.

boratore -e ciò richiama l'approccio *one to one*- per poi passare alla discussione di gruppo in cui tutti partecipano alla definizione e revisione degli obiettivi di ciascuno al fine di un allineamento generale. Gli studiosi ben comprendono che un approccio del genere è *time-consuming*, così come sottolineano che esso può portare al successo in presenza di determinate condizioni, ossia quando “i manager siano motivati a cambiare il clima dell'organizzazione verso un maggior *teamwork*, più cooperazione, un *problem solving* maggiormente congiunto e più supporto”⁵⁰. In altre parole, quando si vuole giungere al risultato di un clima supportivo, così come studiato e definito dallo stesso Hollmann in un altro suo saggio⁵¹.

Anche Odiorne sembra sposare la logica pluralista dell'MBO. Infatti, nonostante egli non sia sostenitore di un management partecipativo ad ogni costo come visto sopra, si espone a trattare l'MBO con un fenomeno sistemico e non meccanicistico. “L'MBO è più una filosofia e un sistema che collega persone che lavorano insieme, che un metodo per gestire i rapporti superiore capo [...] esso obbliga tutte le divisioni a stabilire rapporti reciproci diventando così uno stile di vita [...] può migliorare lo spirito e la qualità della gestione aziendale”⁵². Secondo Odiorne, il fallimento dell'MBO si genera quando esso viene trattato in modo meccanicistico, ritenendo le varie unità dell'organizzazione separate l'una dall'altra e riducendolo al singolo rapporto manager - collaboratore.

⁵⁰ W. FRENCH, R. HOLLMANN, *op. cit.*, 21.

⁵¹ R. HOLLMANN, *Supportive Organizational Climate and Managerial Assessment of MBO Effectiveness*, in *Academy of Management Journal*, 1976, vol. 19, n. 4.

⁵² G. ODIORNE, 1985, *op. cit.*, 374, corsivo aggiunto.

1.7. Una possibile evoluzione degli stili manageriali nell'MBO

Analizzando lo stile manageriale collaborativo ci si rende conto di quanto alcuni autori sembrano essere orientati ad una visione simile a quella che si vuole trasmettere in questo elaborato. Fondamentale in questo senso è il pensiero di McGregor quando, elaborando la teoria Y, suggerisce di considerare le esigenze dei collaboratori e di procedere ad un'integrazione tra queste e i fini dell'organizzazione. A supporto sono anche le parole di Odiorne quando afferma di considerare l'MBO un fenomeno sistemico piuttosto che meccanicistico. Questi ragionamenti sostengono l'idea che un sistema quale l'MBO dovrebbe crescere in un contesto organizzativo improntato alla collaborazione, che in un sistema di relazioni industriali quale quello italiano non può prescindere da rapporti fiduciari tra management e sigle sindacali. Queste ultime in Italia, nonostante l'innegabile crisi degli iscritti, rappresentano ancora lo stabile interlocutore tra la base e i vertici aziendali sui luoghi di lavoro come dimostra anche una ricerca sull'*European Participation Index 2.0*, elaborato dall'European Trade Union Institute (Etui). Anche se lo studio colloca l'Italia 21esima su 27 Paesi dell'Ue con riguardo ai diritti di partecipazione in generale (Tabella 1.1), considera il bel paese tra quelli con una maggior adesione al sindacato, posizionandolo 11esimo⁵³ (Tabella 1.2). Ciò è provato inoltre dal ricorso alle RSA e alle RSU e, al contempo, dalla mancata affermazione della partecipazione diretta dei lavoratori alla gestione dell'impresa, come avviene per esempio nel panorama tedesco⁵⁴. È tra l'altro la medesima ricerca

⁵³ S. VITOLS, *Epi: a tool for cross-national quantitative comparison*, Etui, Ottobre 2010. I dati non tengono conto della Croazia in quanto non ancora paese Ue al momento della ricerca.

⁵⁴ Più avanti si avrà modo di spiegare la cogestione tedesca.

che, con i suoi risultati, dimostra i benefici del coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell'impresa, evidenziando come i paesi europei economicamente più ricchi siano anche quelli in cui si realizzano forme di collaborazione con i dipendenti.

Tabella 1.1. Classifica paesi dell'Ue in base a diritti di partecipazione. Fonte: ETUI, propria rielaborazione

Diritti di partecipazione	Paese	EPI 2.0	Partecipazione nei luoghi di lavoro	Rappresentazione nel Board	Copertura contrattazione collettiva	Diffusione del sindacato
Stronger Participation Countries	Denmark	0,83	0,68	2	0,8	0,8
	Sweden	0,82	0,63	2	0,9	0,78
	Finland	0,81	0,6	2	0,9	0,74
	Slovenia	0,71	0,42	2	0,96	0,44
	Luxembourg	0,68	0,52	2	0,6	0,46
	Netherlands	0,67	0,45	2	0,89	0,22
	Austria	0,63	0,21	2	0,98	0,35
	Germany	0,61	0,41	2	0,64	0,22
	Slovakia	0,59	0,43	2	0,35	0,3
	Czech Republic	0,5	0,18	2	0,44	0,22
	France	0,5	0,5	1	0,93	0,08
	Spain	0,5	0,52	1	0,82	0,16
Weaker Participation Countries	Hungary	0,49	0,26	2	0,25	0,17
	Belgium	0,43	0,53	0	0,96	0,55
	Malta	0,41	0,14	1	0,56	0,59
	Ireland	0,38	0,29	1	0,35	0,35
	Cyprus	0,37	0,37	0	0,75	0,7
	Greece	0,37	0,04	1	0,85	0,3
	Poland	0,37	0,35	1	0,35	0,16
	Portugal	0,37	0,05	1	0,94	0,15
	Italy	0,31	0,37	0	0,8	0,34
	Romania	0,27	0,52	0	0,3	0,3
	Estonia	0,23	0,52	0	0,25	0,11
	Bulgaria	0,19	0,35	0	0,25	0,2
	Latvia	0,18	0,35	0	0,2	0,16
	UK	0,16	0,17	0	0,34	0,28
Lithuania	0,11	0,11	0	0,1	0,14	

Tabella 1.2. Classifica diffusione del sindacato in Unione Europea. Fonte: ETUI, propria rielaborazione

Paese	EPI 2.0	Partecipazione nei luoghi di lavoro	Rappresentazione nel Board	Copertura contrattazione collettiva	Diffusione del sindacato
Denmark	0,83	0,68	2	0,8	0,8
Sweden	0,82	0,63	2	0,9	0,78
Finland	0,81	0,6	2	0,9	0,74
Cyprus	0,37	0,37	0	0,75	0,7
Malta	0,41	0,14	1	0,56	0,59
Belgium	0,43	0,53	0	0,96	0,55
Luxembourg	0,68	0,52	2	0,6	0,46
Slovenia	0,71	0,42	2	0,96	0,44
Austria	0,63	0,21	2	0,98	0,35
Ireland	0,38	0,29	1	0,35	0,35
Italy	0,31	0,37	0	0,8	0,34
Slovakia	0,59	0,43	2	0,35	0,3
Greece	0,37	0,04	1	0,85	0,3
Romania	0,27	0,52	0	0,3	0,3
UK	0,16	0,17	0	0,34	0,28
Netherlands	0,67	0,45	2	0,89	0,22
Germany	0,61	0,41	2	0,64	0,22
Czech Republic	0,5	0,18	2	0,44	0,22
Bulgaria	0,19	0,35	0	0,25	0,2
Hungary	0,49	0,26	2	0,25	0,17
Spain	0,5	0,52	1	0,82	0,16
Poland	0,37	0,35	1	0,35	0,16
Latvia	0,18	0,35	0	0,2	0,16
Portugal	0,37	0,05	1	0,94	0,15
Lithuania	0,11	0,11	0	0,1	0,14
Estonia	0,23	0,52	0	0,25	0,11
France	0,5	0,5	1	0,93	0,08

A dare fiducia agli attori della negoziazione era stato anche il Protocollo Giugni del 1993 anche se esso interveniva sulla contrattazione decentrata e precisamente sulla flessibilizzazione di una parte della retribuzione. Non si affrontava dunque in quella sede il tema di vere e proprie dinamiche partecipative intese co-

me condivisione delle responsabilità tra le parti⁵⁵. Nonostante il protocollo richiedesse alle parti uno sforzo partecipativo maggiore rimanendo nel sentiero della sola contrattazione, nel 1998, ossia cinque anni dopo l'emanazione dell'atto, la Commissione Giugni riscontrava "impreparazione culturale dei soggetti negoziali decentrati, resistenza ad allargare le materie oggetto di contrattazione, mancanza di strutture - anche organizzative - adeguate"⁵⁶. Si avrà modo di vedere in seguito il tema della conflittualità quale elemento tipizzante le relazioni industriali italiane.

Ad entrare ancor più nel cuore della questione parrebbe essere la teoria del *Collaborative MBO*. Essa infatti sottolinea difetti riscontrabili nella concreta applicazione dell'*MBO one-to-one*, tra cui spicca il mancato coordinamento degli obiettivi. Ed in effetti il messaggio che si vuole trasmettere con questo elaborato parte proprio dalla necessaria condivisione degli obiettivi dell'intera impresa che, se il fine è quello di un loro pieno raggiungimento, non possono essere decisi unilateralmente dal manager come suggerisce la teoria X né ridotti al singolo rapporto tra capo e collaboratore come afferma la teoria Y. Gli obiettivi vanno piuttosto definiti coinvolgendo tutti gli attori dell'organizzazione perché solo con una condivisione totale si può ragionevolmente auspicare uno sforzo collettivo verso il loro raggiungimento.

La condivisione e la cooperazione con la parte sindacale, che ancora una volta risulta essere fondamentale, dovrebbero caratterizzare la definizione di tutti gli obiettivi dell'organizzazione, a partire da quelli macro-aziendali fino a scendere a quelli di unità organizzativa, di *team* e, se concretamente possibile, anche di quelli individuali, come suggerisce il *CMBO*. Questa concezione

⁵⁵ S. LEONARDI, *Employee Participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, main article in *Transfer: European Review of Labour and Research*, 2015, vol. 22, 81-99.

⁵⁶ G. GIUGNI et Al., *op. cit.*, 6.

rappresenta il cuore della teoria Z che, partendo dalla X e dalla Y, considera le caratteristiche del sistema di relazioni industriali italiano e si propone di individuare una nuova modalità di definizione degli obiettivi dell'impresa che si avrà modo di spiegare più avanti nel corso dell'elaborato.

1.8. L'MBO, pratica da consigliare?

L'MBO è un processo da consigliare ad un'azienda? La risposta migliore a questa domanda potrebbe essere: dipende. L'approccio contingente sembra infatti dominare nella letteratura sia quando si tratta l'MBO in termini generali che quando si affrontano singoli sottoinsiemi del processo, come la fissazione degli obiettivi.

Forse è meglio tradurre la domanda iniziale in questi termini: In quali aziende l'MBO può funzionare? Le risposte che dà la letteratura non sono omogenee. Hollmann, alla luce delle sue ricerche, ritiene il clima organizzativo una condizione imprescindibile per l'efficacia dell'MBO. In particolare egli si riferisce al 'clima supportivo' ossia quello "caratterizzato da un alto grado di fiducia capo collaboratore, una comunicazione multidirezionale, lavoro di gruppo cooperativo, partecipazione dei subordinati nelle fasi di *decision making* e fissazione degli obiettivi e autocontrollo"⁵⁷. Un clima organizzativo di questo tipo rappresenterebbe l'humus in grado di far germogliare un MBO efficace. Ancora una volta, nelle teorie organizzative si ritrova la necessità di instaurare buoni rapporti tra tutti i membri dell'azienda. Calandole nel sistema di relazioni industriali italiano, come già più volte detto, significa implementare l'MBO in un contesto di collaborazio-

⁵⁷ R. HOLLMANN, *op. cit.*, 571.

ne tra sindacato e parte datoriale. Lo stesso Hollmann però sottolinea che l'efficacia dell'MBO dipende anche dalle caratteristiche degli individui, così come aveva fatto Vroom⁵⁸ con riferimento alla mera fase di fissazione degli obiettivi. Secondo i risultati ottenuti dalle sue ricerche e contrariamente alla visione di Vroom, individui che sono indipendenti, nel senso che sono abituati a performare da soli, senza il supporto degli altri membri dell'organizzazione, non ritengono l'MBO una modalità efficace di gestione dei loro obiettivi.

Dalle ricerche citate da Kondrasuk invece l'MBO funzionerebbe “nel breve periodo, in imprese del settore privato e non a diretto contatto con il cliente”⁵⁹. La questione dell'estensione temporale dell'MBO è in realtà controversa poiché dalle ricerche di Ivancevich⁶⁰ i benefici dell'MBO si manifesterebbero nei primi 18 mesi dalla sua implementazione per poi ridursi nei successivi 18 mesi mentre secondo altri studi servirebbero dai due ai cinque anni per implementare integralmente un programma MBO.

Kondrasuk e Ivancevich hanno comunque il merito di introdurre l'interessante elemento temporale, citato anche dalla manualistica⁶¹. Infatti, uno dei rischi di programmi MBO che si estendono su un periodo breve, come per esempio un anno, consiste nell'incentivo per i manager ad adottare un eccessivo orientamento di breve periodo. Nel cercare di raggiungere l'obiettivo entro pochi mesi, i manager potrebbero mettere a punto modalità che, se fruttano bene nel breve periodo, possono creare problemi all'organizzazione nel lungo. Questi comportamenti possono es-

⁵⁸ V.H. VROOM, P.W. YETTON, 1973, *op. cit.* in G. ODIORNE, 1985, *op. cit.*

⁵⁹ J. KONDRASUK, *Studies in MBO Effectiveness*, in *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, n. 3, 419-430, 425.

⁶⁰ J.M. IVANCEVICH, *Changes in Performance in a Management by Objectives Program*, in *Administrative Science Quarterly*, 1974, vol. 19, issue 4, 563-57.

⁶¹ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *op. cit.*

sere definiti opportunistici, in quanto legati più alla soddisfazione di interessi individuali che collettivi/organizzativi. E ciò potrebbe essere ancor più vero in aziende in cui il turnover manageriale è elevato, in cui quindi gli effetti negativi si produrranno quando il manager avrà oramai abbandonato l'organizzazione. Secondo Pilati, l'orientamento al breve periodo sarebbe favorito dall'intreccio dei sistemi di programmazione e controllo, valutazione e incentivazione tipico dell'MBO, ed in particolar modo dalla "natura degli obiettivi del sistema di programmazione e controllo, che sono di breve periodo (annuali), quantitativi ed economico-finanziari"⁶². L'autore, ai fini di innescare comportamenti innovativi e cooperativi di lungo periodo, propone "una dilazione temporale dei premi monetari"⁶³. Anche Pringle e Longenecker, come si vedrà meglio più avanti, sottolineano la possibilità che i manager utilizzino mezzi poco etici per arrivare agli obiettivi prefissati, e Carroll e Tosi suggeriscono di valutare non solo il raggiungimento dei fini ma anche dei mezzi, per evitare che nel futuro si creino problemi all'organizzazione. Nell'implementare l'MBO occorre quindi tenere presente anche queste possibili conseguenze.

George Odiorne⁶⁴ è un altro ricercatore che ha indagato i fattori di successo e di insuccesso dell'MBO nelle aziende. Ciò che emerge dai suoi studi è che esistono dei fattori politici che influenzano l'efficacia del processo e che sono il potere, l'autorità, la struttura organizzativa, i valori e le aspirazioni delle persone. Per esempio, con riferimento al potere, Odiorne spiega che esso potrebbe essere spostato per effetto dell'implementazione dell'MBO, con scarso apprezzamento da parte chi perde la pro-

⁶² M. PILATI, 1995, *op. cit.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ G. ODIORNE, 1985, *op. cit.*

pria fetta di potere. Con riferimento allo status invece, Odiorne spiega in questi termini la minaccia esercitata dall'MBO verso i simboli di status: "Se un sistema priva certe persone di determinati simboli di status, come per esempio il diritto di condurre l'annuale valutazione del rendimento o di ricompensare i collaboratori con aumenti retributivi, è logico aspettarsi una certa resistenza da parte di queste stesse persone"⁶⁵. Odiorne ritiene poi che più l'organizzazione è frazionata, con le responsabilità distribuite e le sedi decentrate, più l'MBO può essere efficace. Dalle parole di Odiorne emerge che in aziende che si configurano in questo modo, far lavorare le persone per obiettivi rappresenta una modalità di coordinamento, e se vogliamo di controllo, meno costosa. Per concludere il ragionamento di Odiorne, solo comprendendo l'incidenza di questi fattori all'interno di ogni singola organizzazione si comprenderebbe se l'MBO può essere efficace. Nel caso in cui, dall'analisi di questi fattori, emerga la possibilità di effetti positivi dalla sua implementazione, l'autore suggerisce tre modalità di attuazione possibili: persuasione, apprendimento, direttive di tipo autoritario.

Pringle e Longenecker⁶⁶ ritengono invece fondamentale un approccio etico nell'applicazione dell'MBO. Come già ricordato, i due autori suggeriscono di porre attenzione agli obiettivi personali e non solo su quelli dell'organizzazione. Essi evolvono questa visione, affermando che tanto più i fini sono specifici tanto più il lavoratore sarà autonomo nel proprio lavoro. La grande rilevanza data ai fini può però dare esiti negativi, come per esempio l'utilizzo di mezzi poco etici per arrivare agli obiettivi. Tosi e Carroll⁶⁷ suggeriscono di introdurre la valutazione dei mezzi, in

⁶⁵ *Ivi*, 335.

⁶⁶ C. PRINGLE, J. LONGENECKER, *op. cit.*

⁶⁷ S.J. JR. CARROLL, H.L. TOSI, *Management by objectives: Applications and research*, 1973, citati in C. PRINGLE, J. LONGENECKER, *op. cit.*

quanto i manager potrebbero utilizzarne alcuni che poi nel futuro potrebbero creare problemi all'organizzazione. Ciò che Pringle e Longenecker sostengono è che l'implementazione dell'MBO deve essere accompagnata dall'emanazione di un codice etico che assicuri il non verificarsi di comportamenti opportunistici che portino alla realizzazione di propri obiettivi in modo 'scorretto' a scapito degli obiettivi dell'organizzazione.

Ancora citando Odiorne, occorre dire che l'autore differenzia l'implementazione dell'MBO in un'organizzazione privata rispetto ad una pubblica amministrazione⁶⁸. Infatti, studiando tre diversi stati americani negli anni Ottanta, l'autore scoprì che i burocrati del pubblico impiego avevano come fine, non tanto quello di un arricchimento economico personale, quanto l'aspirazione a gestire e a mantenere una quantità di potere sempre maggiore. Il timore di perdere questo potere creava una forte resistenza ai cambiamenti di tipo manageriale quali per esempio l'MBO che può portare ad una maggior decentralizzazione e diffusione del potere stesso.

Infine, secondo quanto emerge da uno studio di Ivancevich⁶⁹, che aveva già introdotto l'elemento temporale, esisterebbero altre due variabili da considerare quando si implementa un processo MBO: la formazione del personale coinvolto e i rinforzi. L'autore ritiene che formare i partecipanti al programma, prima della sua attuazione, sia sicuramente un fattore positivo ma non esaustivo; occorre infatti che, affinché l'MBO si realizzi in modo efficace, vi sia un ambiente di lavoro supportivo. La visione di Ivancevich ricorda quella di Hollmann⁷⁰, che come si è visto introduceva il concetto di clima supportivo, ma è integrata dalla strategia dei

⁶⁸ G. ODIORNE, 1985, *op. cit.*, 375-391.

⁶⁹ J.M. IVANCEVICH, *op. cit.*

⁷⁰ R. HOLLMANN, *op. cit.*

rinforzi, per cui l'ambiente diventerebbe realmente supportivo quando si utilizzano strumenti che incentivino i partecipanti dell'MBO, ne aumentino il loro coinvolgimento, li convincano della bontà del sistema. I rinforzi testati da Ivancevich nel suo esperimento, effettuato in un'azienda manifatturiera negli anni Settanta, consistono in⁷¹:

- lettere inviate dai direttori ai supervisor per ringraziarli di realizzare l'MBO, riunioni per ringraziare i supervisor degli sforzi profusi per il processo;
- *meeting* con cui si incoraggiano i collaboratori a lavorare duro e a sostenere l'MBO;
- lettera dal presidente dell'azienda che esprime la sua convinzione per il processo e annuncia che continuerà ad essere implementato nel futuro.

Di seguito uno schema riepilogativo delle diverse teorie elaborate dagli autori circa le condizioni che renderebbero efficace l'applicazione di un programma MBO.

Tabella 1.3. Sintesi delle teorie contingenti MBO. Fonte: elaborazione propria

Autore	Condizioni per MBO efficace
Kondrasuk (1981)	1 Funzionamento nel breve periodo 2 Imprese del settore privato 3 Imprese non a diretto contatto con il cliente finale
Odiorne (1985)	1 Considerazione di fattori politici 2 Organizzazione frazionata con responsabilità distribuite 3 Pubblica Amministrazione: considerazione pote-

⁷¹ J.M. IVANCEVICH, *op. cit.*, 567.

	re dei burocrati
Pringle e Longenecker (1982)	1 Codice etico
Tosi e Carroll (1973)	1 Valutazione dei mezzi
Ivancevich (1974)	1 Funzionamento nel breve periodo 2 Formazione e rinforzi
Hollmann (1976)	1 Clima supportivo 2 Caratteristiche degli individui

1.9. MBO e Relazioni Industriali in Italia

1.9.1. Collaborazione vs partecipazione: una distinzione oltre la semantica

Al fine di una maggior chiarezza di questo elaborato, appare necessario introdurre una importante premessa. Nelle prossime righe si utilizzerà con frequenza il termine ‘collaborazione’, evitando di sostituirlo con ‘partecipazione’, nella convinzione che la differenza tra le due parole non sia solo semantica bensì sostanziale. Per comprendere la distinzione giova riportare il testo dell’art. 46 della Costituzione: “Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende”. Come si può notare, nella disposizione costituzionale si accenna al tema della collaborazione, mentre va constatato che una prima ipotesi di formulazione dell’art. 46 Cost., ideata nella III Sottocommissione dell’Assemblea Costituente, riguardava

proprio l'utilizzo del verbo 'partecipare' e affermava che lo Stato avrebbe dovuto "assicurare il diritto dei lavoratori di partecipare alla gestione delle aziende ove prestano la loro opera"⁷². All'arrivo in Assemblea Costituente il termine partecipazione fu però sostituito con collaborazione, segnando una coerenza semantica con l'art. 2094 c.c. di emanazione fascista. Secondo Biasi, la scelta ricadde sul termine collaborazione in quanto considerato più "innocuo" rispetto alla partecipazione e la scelta dei costituenti affermerebbe "la consapevolezza di [...] non poter prevedere gli sviluppi futuri della vita aziendale, quanto della volontà di limitarsi ad un generico auspicio, accettabile anche in un'ottica di compromesso, a favore di un'economia non incentrata sull'impresa come teatro di scontro tra capitale e lavoro"⁷³. In altre parole, l'Assemblea Costituente tralasciò il termine partecipazione, probabilmente più preciso rispetto a collaborazione, al fine di non dare stringenti indicazioni sul sistema di relazioni industriali a cui le parti sociali avrebbero dovuto dar corso nel dopoguerra ma decise, al contrario, di lasciare libertà di scelta sull'instaurazione dei loro rapporti, con l'augurio che comunque la loro relazione fosse incentrata su un confronto rispettoso.

Occorre osservare che secondo Vallebona, l'art. 46 Cost. "si pone come una specificazione, forse la più importante, del generale e fondamentale principio di limitazione dell'autorità con la conseguente distribuzione del potere sociale" ai lavoratori⁷⁴. A parere del giuslavorista infatti, nonostante la suddetta disposizione costituzionale faccia riferimento alla collaborazione, essa sarebbe da intendersi come un'esplicitazione del principio partecipativo nella

⁷² M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, 2014, 14.

⁷³ *Ivi*, 17.

⁷⁴ A. VALLEBONA, *Considerazione generali in tema di partecipazione dei lavoratori alle gestione delle imprese*, in *Lavoro e Spirito*, Giappichelli, 2011, 117-133, 118.

sfera della gestione delle imprese. Inoltre, sempre secondo il pensiero di Vallebona, anche qualora la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda si attuasse, essa “non *modificherebbe* la posizione antagonistica delle parti del rapporto di lavoro”⁷⁵, ritenendo che il conflitto tra capitale e lavoro rimarrebbe un elemento tipico delle relazioni tra le parti sociali italiane.

Nonostante si consideri di valore l'opinione di Vallebona⁷⁶, ai fini di questa analisi si ritiene maggiormente aderente quanto sostenuto da Biasi circa la scelta dell'Assemblea Costituente di riferirsi alla collaborazione con lo scopo di non ‘obbligare’ le parti sociali ad adottare una determinata modalità di gestione dell'impresa forzatamente partecipativa che lo stesso Vallebona considera non essere stata adottata per volontà sia dei sindacati che delle associazioni datoriali. A questo proposito, si rimanda a quanto sostenuto da Marco Biagi - che si avrà modo di vedere nelle conclusioni- circa i Comitati Aziendali Europei e la valorizzazione della libertà delle parti sociali di scegliere se, con quale intensità e con quale modalità esercitare i diritti di informazione e consultazione, senza alcuna imposizione da parte del legislatore.

Infine, si segnala che la collaborazione che viene promossa da questo elaborato riguarda certamente la globalità dei rapporti tra manager e rappresentanti dei lavoratori nella consapevolezza dell'efficacia di relazioni industriali cooperative e non conflittuali, ma essa si focalizza in particolar modo sulla fase di fissazione degli obiettivi, ossia il momento che la teoria Z ritiene cruciale per la profusione di uno sforzo congiunto di tutti i membri dell'organizzazione verso determinati risultati dell'impresa. An-

⁷⁵ Ivi, 122, corsivo aggiunto.

⁷⁶ Si veda anche quanto sostenuto da Vallebona nella stessa opera circa l'art. 3 Cost.

che per quest'ultimo motivo, il concetto di partecipazione, così come definito da Vallebona, resta estraneo a questa analisi.

1.9.2. Verso un nuovo MBO

Secondo quanto affermato dagli autori di HRM citati nelle precedenti sezioni, ai fini di un MBO efficace si evince la necessità di un contesto collaborativo che vada oltre alla singola relazione tra lavoratore e superiore gerarchico e che caratterizzi l'intera organizzazione, da intendersi come ecosistema dentro cui le singole parti cooperano in modo sinergico verso il raggiungimento degli obiettivi di *business*. In questo senso, l'MBO presuppone un tessuto relazionale improntato sulla fiducia più che sul conflitto, sulla cooperazione più che sui rapporti di forza. È in questo contesto che, secondo le teorie fin qui analizzate, maturano le premesse per la gestione delle risorse umane in chiave di valorizzazione dell'autonomia e della responsabilità dei singoli.

Emerge tuttavia anche il limite di una simile modalità organizzativa delle risorse umane nei contesti dove le relazioni di lavoro sono regolate da norme di legge e di contratto collettivo costruite su modelli gerarchici e spersonalizzanti, dove a prevalere sono la logica del comando-controllo e quella contrattuale di scambio tra lavoro e retribuzione. È questo il caso tipico delle economie di mercato coordinate come l'Italia, caratterizzate da un intreccio di previsioni legislative e contrattuali che governano le relazioni di lavoro, articolate secondo i modelli di fare impresa e organizzazione tipici del Novecento industriale, entro cui il conflitto tra capitale e lavoro tende a prevalere sulla collaborazione.

Va peraltro messo in luce il rischio che, di fronte ai limiti di legge e contratto collettivo esistenti, la transizione verso sistemi di gestione dei lavoratori per obiettivi debba implicare necessariamente un processo di disintermediazione, dal quale la funzione del

sindacato uscirebbe sostanzialmente depotenziata. Occorre dunque indagare, innanzitutto sul piano teorico, quali sono le condizioni dentro cui invece il ruolo del sindacato possa essere valorizzato, anziché svilito, nella prospettiva dell'MBO.

1.9.3. Il nodo critico della collaborazione tra capitale e lavoro

Il punto di partenza dell'indagine non può che concentrarsi sugli aspetti legati alla logica di azione collettiva che il sindacato promuove nei luoghi di lavoro. Il presupposto del ragionamento è il seguente: se l'MBO presuppone una intelaiatura delle relazioni interaziendali fondata sulla collaborazione, allora il sistema di relazioni industriali aziendale non può che essere di stampo cooperativo, se si vuole porre come fattore abilitante verso sistemi di gestione per obiettivi. E di conseguenza la logica conflittuale e meramente redistributiva delle organizzazioni sindacali rappresenterebbe un fattore di impedimento verso la costruzione di un sistema d'impresa basato sui principi dell'MBO. Al fine di comprendere l'influenza che le relazioni industriali possono esercitare in una pratica manageriale quale l'MBO, appare necessario esaminare il grado di cooperazione esistente in Italia tra datori di lavoro e sindacato, in quanto quest'ultimo rappresenta ancora il principale filtro tra la base e il vertice dell'organizzazione⁷⁷.

Un primo tentativo di superamento dell'approccio conflittuale nella gestione delle relazioni di lavoro, seppur portato avanti non ancora in funzione di una effettiva emancipazione dalle formule tipiche del centralismo regolatorio, si ha con il Protocollo Giugni del 23 luglio 1993, riguardante la struttura degli assetti contrattua-

⁷⁷ Si vedano i dati Etui in S. VITOLS, 2010, *op. cit.*

li e, segnatamente, l'articolazione della contrattazione salariale, con l'affidamento al livello aziendale di negoziazione la definizione della retribuzione variabile, collegata ad obiettivi. Il Protocollo Giugni del 1993 ha aperto la strada alla contrattazione decentrata (territoriale o aziendale), nella convinzione che essa rappresentasse la sede ideale per la definizione di meccanismi che legassero il salario variabile alle *performance* dell'impresa⁷⁸.

Secondo il protocollo, la parte variabile della retribuzione era da attribuirsi a "incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano"⁷⁹, configurandosi quindi come legata all'intera *performance* dell'organizzazione piuttosto che a quella del singolo lavoratore, come invece richiederebbe l'MBO. A partire dalla fine degli anni Novanta si sono diffuse svariate forme di premi di risultato, regolamentate dai contratti collettivi decentrati e sottoposte a misure di decontribuzione e detassazione introdotte dal legislatore. Oggi più del 50% dei contratti di secondo livello⁸⁰ prevedono forme di premi di risultato che si basano su indicatori di produttività, redditività, assenteismo, sicurezza, qualità⁸¹ da attribuirsi all'intera azienda, ad un'unità produttiva o ad un gruppo di lavoro⁸². Nonostante alcuni contratti prevedano che il versamento del premio di risultato nei confronti del singolo lavoratore avvenga sulla base di alcuni parametri di natura individuale -che comunque appaiono oggi obsoleti - il modello dei premi di risultato si discosta dall'MBO proprio per la sua natura di erogazione collettiva, tra l'altro rego-

⁷⁸ R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*

⁷⁹ GOVERNO ITALIANO, CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *op. cit.*, 3.

⁸⁰ ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016). III Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2017.

⁸¹ D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, ADAPT University Press, 2016.

⁸² T. TREU, *Le Forme retributive incentivanti*, in RIDL, 2010, n. 4.

lamentata da un contratto decentrato. Contrariamente, con l'MBO ci si focalizza sulla *performance* del singolo lavoratore e sui risultati a lui attribuibili. Sebbene l'MBO abbia questa connotazione, in questo elaborato si vuole evidenziare che una sua applicazione efficace non può prescindere da rapporti collettivi basati sulla fiducia e sulla collaborazione di tutte le parti chiamate a contribuire al raggiungimento dei risultati dell'organizzazione. Se infatti le parti sociali provassero “ad abbandonare una cultura [...] costruita sul sospetto e sulla diffidenza”⁸³ e se intendessero “la performance aziendale come punto di convergenza degli interessi dei lavoratori e dell'impresa”⁸⁴ definendo congiuntamente gli obiettivi generali dell'organizzazione, da ripartire poi a cascata tra le diverse unità organizzative, i singoli manager e i singoli collaboratori come richiede l'MBO, si adotterebbe una logica in cui tutti, non solo parteciperebbero al raggiungimento dei fini prefissati e alla redistribuzione dei risultati conseguiti ma concorrerebbero anche all'incremento del valore creato dall'azienda⁸⁵. D'altronde questo era anche il fine del Protocollo del 1993 che era “volto ad improntare i comportamenti delle parti a principi e regole condivise al fine di prevenire, più che di comporre, possibili situazioni di conflittualità”⁸⁶. Se questo schema di condivisione degli obiettivi generali dell'organizzazione, che diventano poi micro-obiettivi dei singoli, venisse implementato, si arriverebbe ragionevolmente a pensare che i lavoratori, essendo a conoscenza dei risultati da conseguire, potrebbero esercitare una maggior au-

⁸³ M. BIAGI, *La nuova disciplina del lavoro a termine: prima (controversa) tappa del processo di modernizzazione del mercato del lavoro italiano*, in M. BIAGI (a cura di), *Il nuovo lavoro a termine. Commentario al D.Lgs. 6 settembre 2001, n. 368*, Giuffrè, 2002, 3-20.

⁸⁴ R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, 3.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ G. GIUGNI et AL., *op. cit.*, 16.

tonomia nello svolgimento delle loro prestazioni, coerentemente con quanto auspicato e previsto da McGregor, Drucker e Odiorne.

Queste indicazioni del Protocollo Giugni sono state tuttavia ampiamente disattese. In Italia infatti si riscontra il protrarsi di “rapporti tra capitale e lavoro *che* stentano ancora a smarcarsi da logiche di contrapposizione e diffidenza reciproca tali da consolidare un paradigma relazionale e soprattutto contrattuale di tipo distributivo compromissorio ed emergenziale anziché integrativo, partecipativo e orientato a obiettivi condivisi di lungo periodo”⁸⁷. Ciò è provato anche dalla classifica del World Economic Forum che posiziona l’Italia 114esima su 140 paesi nel *Global Competitiveness Index* riguardo il tema della cooperazione tra imprese e lavoratori⁸⁸.

I tentativi di riforma della contrattazione collettiva susseguitisi a partire dalla sottoscrizione dell’Accordo Quadro del 22 gennaio 2009 si sono incanalati più convintamente nel solco di un modello di relazioni industriali a vocazione partecipativa. Il punto di caduta di questo processo di modernizzazione è oggi rappresentato dall’accordo interconfederale del 28 febbraio 2018⁸⁹, ribattezzato ‘Patto per la Fabbrica’, dove il tema della collaborazione tra le parti oltre ad avere carattere trasversale per quanto riguarda l’intera gamma delle previsioni dell’intesa, è declinato in uno specifico capitolo. Nella consapevolezza dei mutamenti in atto in ambito produttivo, tecnologico e in generale economico, Con-

⁸⁷ D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2016, n. 3, 791-816, 815-816, corsivo aggiunto.

⁸⁸ WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Competitiveness Report 2018*, pubblicazione del 16 ottobre 2018, per l’Italia 299 ss.

⁸⁹ CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva*, 28 febbraio 2018.

findustria, Cgil, Cisl e Uil concordano sulla necessità di impostare una diversa relazione tra impresa e lavoratori, basata sul coinvolgimento e sulla cooperazione. La sede più adatta per generare “un sistema di relazioni industriali più flessibile”⁹⁰ viene individuata nella contrattazione di secondo livello e le parti ritengono che la partecipazione organizzativa sia strumentale “alla competitività delle imprese e alla valorizzazione del lavoro”⁹¹. Significativo ai fini di questa analisi e a quanto sin qui detto con riferimento alla definizione congiunta degli obiettivi aziendali, è la parte finale dell’accordo che si prefigge di valorizzare “forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell’impresa”⁹². Si tratta di un’importante presa di coscienza delle parti sociali del fatto che, di fronte alla dinamicità dell’economia moderna e alle conseguenti sfide che si presentano alle imprese, è fondamentale approfondire uno sforzo congiunto di tutti gli attori verso la realizzazione dei fini dell’organizzazione. Condizione per un impegno dei lavoratori è un loro coinvolgimento non solo nella definizione dei propri obiettivi individuali, come richiede l’MBO tradizionalmente inteso, ma nella determinazione degli indirizzi dell’intera impresa. È questo il messaggio che si vuole trasmettere con questo elaborato e che, come si avrà modo di vedere, si può tradurre in una nuova teoria di implementazione dell’MBO e di gestione del personale, la “Teoria Z”.

⁹⁰ *Ivi*, 15.

⁹¹ *Ivi*, 15.

⁹² *Ivi*, 16.

1.10. Le sfide dell'MBO nel panorama italiano: dalla Teoria Y alla Teoria Z

Date le teorie organizzative si proverà ora a dare spazio alle ragioni che possono ostacolare una diffusa ed efficace applicazione di sistemi quali l'MBO in Italia. Sin qui si è accennato al tema della conflittualità tra datori di lavoro e sindacato, quest'ultimo ancora principale mediatore delle esigenze della popolazione lavorativa come dimostra la ricerca di Etui già citata. Si tratta di una conflittualità storica, la cui origine è da collocarsi secondo alcuni autori nell'ostilità della parte datoriale verso un'apertura alla partecipazione del sindacato⁹³ mentre secondo altri è da ricondursi alla contrarietà di sindacati e partiti di sinistra⁹⁴. Nella prospettiva della lotta di classe adottata da Cgil e Pci, infatti, la collaborazione tra lavoratori e imprenditore avrebbe costituito l'accettazione del ruolo di quest'ultimo e sarebbe stata incoerente con la visione di antagonismo tra capitale e lavoro. Questa visione viene confermata anche dall'ostilità di proposte di democrazia industriale avanzate dalla Cisl e dal Partito Socialista, ritenendola “funzionale alla cultura della pace sociale, al depotenziamento delle lotte operaie, quindi fundamentalmente agli interessi della classe imprenditoriale”⁹⁵. Un tentativo di superamento di questa concezione delle relazioni industriali in tempi più recenti, è stato condotto attraverso il già citato ‘Patto per la Fabbrica’, con il quale le parti sembrano riconoscere alla cooperazione e alla defi-

⁹³ S. LEONARDI, *op. cit.*; M. MAGNANI, *La partecipazione cinquant'anni dopo: un commento alla Costituzione*, IPL, 2002, citato in M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, 2014.

⁹⁴ P. ICHINO, *Partecipazione dei lavoratori nell'impresa: le ragioni di un ritardo*, in *RIDL*, 2014, n. 1.

⁹⁵ *Ibid.*

nizione congiunta delle strategie aziendali un ruolo di prim'ordine nell'affrontare le sfide tecnologiche, produttive ed economiche del ventunesimo secolo.

Cambiamenti peraltro evidenziati anche dalla Commissione Europea già in un *Green Paper* del 1997⁹⁶ e, secondo l'istituzione, governabili attraverso una maggiore adattabilità delle imprese e un forte investimento nelle competenze delle persone, non solo in quelle specialistiche ma anche nelle trasversali. Proprio con riferimento alle competenze è aperto un importante dibattito che invita le parti sociali a ripensare l'attuale schema classificatorio dei lavoratori. Il superamento di quest'ultimo non può che avvenire legando la retribuzione non più o non solo, come avvenuto fino ad ora, alla qualifica contrattuale quanto piuttosto alla professionalità del lavoratore. Ciò discende dall'esigenza di rilevare non soltanto 'cosa' il prestatore di lavoro, deve fare ma anche il 'come' lo deve eseguire, mettendo in campo le proprie conoscenze e competenze⁹⁷. Tant'è che alcuni autori ritengono che la collaborazione ex art. 2094 c.c. "più che un dispiego di energie fisiche e psichiche è esplicazione della professionalità, cioè di attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere"⁹⁸. Tutti gli autori esaminati sembrano concordare sul fatto che la sede aziendale sia quella idonea a favorire la valutazione della professionalità. La ragione sta "nel tentativo di valorizzare in chiave incentivante e gestionale le competenze trasversali della

⁹⁶ EUROPEAN COMMISSION, *Partnership for a new organization of work*, Green Paper 1997, n. 4.

⁹⁷ M. TIRABOSCHI, *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *C&CC*, 2016, n. 5.

⁹⁸ M. NAPOLI, (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, 2004, 91 ss., citato in D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2016, n. 3, 791-816, 797.

forza lavoro”⁹⁹ ciò anche al fine di dare impulso a carriere lavorative orizzontali che flessibilizzano dall’interno l’impresa e danno allo stesso tempo al lavoratore un set di competenze e strumenti fruibili in contesti lavorativi diversi. Nonostante da più parti si levi questo auspicio non si riscontra ancora un’affermazione del modello basato sulla professionalità, atto a superare i sistemi di inquadramento fino ad oggi affermatasi. Anche i dati sembrano segnalare che somme retributive collegate alla professionalità faticano ad affermarsi nel nostro paese, con solo l’2,8% dei contratti aziendali firmati nel 2016¹⁰⁰ a prevedere qualche forma di flessibilizzazione della retribuzione legata alle caratteristiche professionali dei lavoratori. Il trend appare comunque essere crescente visto che nel 2015 si registrava un dato del 1,5%¹⁰¹. La ragione principale sembrerebbe risiedere nella preoccupazione delle associazioni datoriali che, soprattutto nel settore dei servizi, dove la quota lavoro pesa in modo massiccio sui bilanci, temono di perdere il controllo sul costo del lavoro e di osservarne una dinamica crescente¹⁰².

Alcuni contratti collettivi nazionali sembrano essersi aperti ad una rielaborazione dei sistemi di inquadramento classificatorio, qual è il caso delle aziende *capital intensive*¹⁰³. Se si guarda al Ccnl della metalmeccanica stipulato il 26 novembre 2016, viene previsto l’aggiornamento del sistema di inquadramento professionale risalente al 1973, ridefinendo le declaratorie al fine di considerare

⁹⁹ M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, 5.

¹⁰⁰ ADAPT, 2017, *op. cit.*

¹⁰¹ ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015). Il Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2016.

¹⁰² D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2016, n. 3, 791-816.

¹⁰³ *Ibid.*

“la professionalità, la responsabilità gerarchico-funzionale, la competenze tecnico-specifica, le competenze trasversali, i fattori di polivalenza, polifunzionalità, miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione operativa, sicurezza e organizzazione del lavoro”¹⁰⁴. Ciò che si osserva non è però il superamento della rigidità del sistema di inquadramento, che sembrerebbe rimanere stratificato nei vari livelli, ma un aggiornamento dei contenuti delle singole qualifiche, nonostante sia apprezzabile il fatto che si faccia riferimento alle specificità dei diversi settori in cui le aziende operano.

Un ostacolo ad una maggior flessibilizzazione interna delle organizzazioni, restando nel tema dell'inquadramento professionale, parrebbe risiedere nella rigidità delle mansioni definite in fase di stipulazione del contratto individuale. Fino all'entrata in vigore del *Jobs Act*, l'art. 2103 c.c. prevedeva che lo *jus variandi* poteva essere esercitato per adibire il lavoratore a mansioni equivalenti, rientranti nello stesso livello e categoria legale. Oltre al fatto che il concetto di equivalenza aveva dato luogo a diverse interpretazioni, questa disposizione irrigidiva la possibilità di dare al lavoratore mansioni diverse da quelle per cui era stato assunto, azione che poteva ben rientrare nel tentativo di una riorganizzazione del lavoro e di una flessibilizzazione interna, eccetto nel caso in cui si trattasse di mansioni di livello o categoria superiore. Una maggiore elasticità del sistema viene però riscontrata in seguito alla modifica dell'articolo 2103 c.c., per il tramite dell'emanazione del d. lgs. 81/2015, in base al quale il lavoratore “deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito

¹⁰⁴ FEDERMECCANICA, ASSISTAL, FIOM, FIM, UILM, *Accordo per il rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e della installazione di impianti*, Roma, 26 novembre 2016, 30.

ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte”¹⁰⁵. Ai fini di questa analisi è importante porre l’attenzione sul riferimento alle mansioni dello stesso livello e categoria legale: in altre parole il dipendente può subire un mutamento di mansioni anche senza soddisfare il requisito dell’equivalenza così come previsto dalla vecchia formulazione, ma il mutamento può liberamente spaziare nell’intero alveo del livello di inquadramento nel quale il lavoratore è stato assunto.

È indubbio come, nonostante le modifiche apportate all’art. 2103 c.c., il nostro sistema di inquadramento si basi ancora sull’impresa tayloristica, gerarchica e verticalizzata, ove le mansioni del lavoratore sono specificamente definite e predeterminate. A partire dallo Statuto dei Lavoratori si sarebbe inoltre ricercata “una tutela della professionalità di tipo difensivo e ‘conservativo’, o meglio ancora una tutela di una professionalità ‘statica’ ancorata al patrimonio professionale acquisito dal lavoratore, ed identificabile con il suo ‘saper fare’, cioè con le conoscenze tecniche e capacità pratiche attinenti all’esperienza lavorativa maturata nell’impresa (una professionalità, dunque, di tipo ‘oggettivo’, da non confondere con quella di tipo ‘soggettivo’, ovvero con il ‘sapere’ posseduto dallo stesso sulla base delle sue personali istruzioni, formazione ed esperienza esterne, ed eventualmente certificata da specifici titoli)”¹⁰⁶. Nell’impresa post-taylorista che deve confrontarsi con una grande dinamicità esterna e che di conseguenza necessita di una certa flessibilità/elasticità intra-

¹⁰⁵ Art. 2103 co. 1 c.c., così come novellato dal d.lgs. n. 81/2015, *Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa sulle mansioni*, art. 3, comma 1.

¹⁰⁶ U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2003, n. 5, 64.

organizzativa, è la professionalità soggettiva a dover essere maggiormente tutelata. Ciò appare giustificato dal fatto che con la sua intelligenza “è solo l’uomo, in quanto singolo, o in quanto parte di un gruppo, che può essere in grado di governare le nuove forme della ‘produzione flessibile’”¹⁰⁷. E pare corretto sostenere che la diffusione delle nuove tecnologie - si pensi al fenomeno di *Industry 4.0* - necessita ancor più di un apporto umano per la gestione e il governo delle stesse, un apporto che non può però essere predeterminato, ingabbiato, nel sistema di inquadramento attuale e in mansioni strettamente definite, ma che deve piuttosto adattarsi e fronteggiare le novità tecnologiche che nel tempo si possono presentare. Si parla a questo proposito di un “‘sapere come fare’, quale indice del bagaglio professionale ‘potenziale’ del lavoratore, di una professionalità dinamica ed evolutiva, o meglio ancora di una ‘competenza’ che, attraverso percorsi personali non legati al singolo posto di lavoro, viene alimentata da un’attività formativa continua e da esperienze lavorative plurime e differenziate (c.d. sapere in azione), e si manifesta nella capacità di autonoma assunzione delle scelte e decisioni necessarie (*problem solving*), ed anzi imprescindibili, per il funzionamento del sistema”¹⁰⁸. Rilevano in questo senso le competenze trasversali come il già citato *problem solving*, la capacità di raccogliere e elaborare informazioni, l’orientamento ai risultati, le capacità relazionali, l’autonomia operativa, la flessibilità¹⁰⁹. Inoltre, coerentemente con questo ragionamento e affinché l’uomo sia effettivamente in grado di gestire le innovazioni, è necessario un aggiornamento continuo della sua professionalità in funzione delle nuove tecnologie, che gli consenta di lavorare in un contesto in cui esse sono

¹⁰⁷ *Ivi*, 65.

¹⁰⁸ *Ivi*, 67.

¹⁰⁹ M. TIRABOSCHI, *op. cit.*

inevitabilmente sempre più presenti. Affrontando il tema è inevitabile debordare nel fenomeno dei Centri di Competenza che, anche se non sono oggetto del presente elaborato, possono rappresentare la chiave per dare impulso ad un adattamento della forza lavoro ai mutamenti tecnologici, nel tentativo di scongiurare la perdita di posti di lavoro tanto temuta dallo sviluppo di *Industry 4.0*. Infine, secondo Carabelli “più che mansioni, il prestatore è adesso obbligato a svolgere ‘insiemi di funzioni’; ad agire, cioè, nel perseguimento di obiettivi predeterminati e normalmente condivisi, ma con tempi e modalità flessibili, in quanto lasciati nella sua piena disponibilità [...] è necessaria meno soggezione e più collaborazione, perché è solo grazie all’adesione ed al coinvolgimento personale, e non col comando autoritativo, che possono trovare soddisfazione i bisogni flessibili dell’organizzazione flessibile dell’impresa flessibile”¹¹⁰. Insomma, il lavoratore del futuro è un soggetto che lavora per obiettivi in modo pressochè autonomo utilizzando il proprio bagaglio di conoscenze maturate in diverse attività di formazione, di competenze specifiche sviluppate nei vari contesti lavorativi e di competenza trasversali, e cerca di raggiungere gli stessi con spirito propositivo e con un forte *commitment* in quanto consapevole che, con questi comportamenti, egli trarrà importanti benefici individuali. Se queste sono le caratteristiche del lavoratore del futuro si capisce come l’implementazione dell’MBO, così come spiegato e definito in questo elaborato, può essere ancor più utile ed adatta per gestire efficacemente le persone nelle organizzazioni post-tayloriste. Occorre infine analizzare un ulteriore elemento caratterizzante il panorama italiano, ossia il problema del coordinamento della contrattazione collettiva. Fino a questo punto si sono portati gli esempi di iniziative delle parti sociali atte a valorizzare e sviluppa-

¹¹⁰ *Ivi*, 68.

re la contrattazione decentrata, seguendo anche le opinioni di alcuni autorevoli studiosi che la individuano come la sede più idonea per la definizione dei criteri legati alla valutazione della professionalità e dei risultati. Sussistono tuttavia linee di pensiero, quale quella di Taxler¹¹¹, che non ritengono la decentralizzazione della contrattazione collettiva di per sé efficace e che si soffermano piuttosto sulla governabilità della contrattazione e sul coordinamento tra i diversi livelli in cui essa si esplica. In particolare modo, nella dimensione orizzontale, il coordinamento riguarderebbe i soggetti che si trovano ad uno stesso livello, ad esempio le associazioni di categoria che agiscono a livello nazionale, mentre da un punto di vista verticale esso si esplicherebbe nel rapporto tra soggetti di diverso livello, dipendenti tra loro¹¹². Quest'ultimo è il caso della relazione tra attori della contrattazione nazionale e della decentrata. Solo se caratterizzata dal coordinamento e dall'organizzazione, secondo Taxler, la contrattazione guadagnerebbe efficacia e darebbe alle parti sociali maggior capacità di autoregolamentazione¹¹³. Soffermandoci sul caso italiano, il problema del coordinamento sembrerebbe sussistere principalmente a livello verticale, a causa di una demarcazione esistente tra le associazioni datoriali e sindacali che adottano una 'versione'

¹¹¹ F. TRAXLER, B. KITTEL, *The Bargaining System & Performance: a Comparison of 18 OECD Countries*, in *Comparative Political Studies*, November 2000, 1154-1190.

¹¹² F. TRAXLER, *The Contingency Thesis of Collective Bargaining Institutions*, CE-Sifo DICE Report, n. 2, 2003, citato in P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 33, n. 4, 2017, 527-552.

¹¹³ P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 2017, vol. 33, n. 4, 527-552, 545.

ufficiale a livello nazionale e le loro ramificazione locali che poi agiscono concretamente in fase di contrattazione¹¹⁴. Secondo Locke, questa divergenza di azione sarebbe da riferirsi alle reti socio-politiche e alle differenze culturali esistenti a livello locale che inducono verso certe strade le relazioni industriali territoriali e aziendali¹¹⁵. Concentrandoci sul tema della contrattazione dei salari, la mancanza di coordinamento esistente in Italia, la configurerebbe come un paese ancora “in transizione”¹¹⁶, nonostante Pallini non esiti a definire il sistema di relazioni industriali italiano caotico, individuando la causa di questa disorganizzazione anzitutto nella mancata attuazione dell’art. 39 co. 2 della Costituzione, e nella conseguente efficacia *inter partes* dei contratti collettivi¹¹⁷. Ciò avrebbe “privato il sistema italiano di una disciplina legale per la selezione degli attori della contrattazione collettiva ai vari livelli”¹¹⁸ e avrebbe contribuito a rendere meno coordinate e organizzate le relazioni industriali del bel Paese.

Anche da queste ultime considerazioni si configura centrale il tema delle relazioni industriali nella diffusione di sistemi quali l’MBO in quanto, come si avrà modo di argomentare nelle pros-

¹¹⁴ I. REGALIA, M. REGINI, *Between Volountarism and Istitutionalization: Industrial Relations and Human Resources Practices in Italy*, citato in R. Locke et Al., *Employment Relations in a Changing World Economy*, The MIT Press, 1998.

¹¹⁵ R. M. LOCKE, *Remarking the Italian Economy*, Ithaca, Cornell University Press, 1995, citato in P. Tomassetti, *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 33, n. 4, 2017, 527-552.

¹¹⁶ P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 33, n. 4, 2017, 527-552, 545.

¹¹⁷ M. PALLINI, *Italian Industrial Relations: Toward a Strongly Decentralised Collective Bargaining?*, in *Comparative Labour Law & Policy Journal*, 2016.

¹¹⁸ *Ivi*, 4.

sime righe, esso dovrebbe essere oggetto proprio di contrattazione e di confronto tra le parti sociali a livello aziendale.

1.11. L'idea di una Teoria Z che concettualizzi le implicazioni dell'MBO col sistema di relazioni industriali

1.11.1. Definizione della Teoria Z

Si definisce la Z come una teoria di fissazione degli obiettivi dell'intera impresa, declinazioni precise, quantitative e qualitative, della *mission* aziendale, da determinarsi prevedendo una collaborazione, più o meno intensa, con gli attori sindacali. Il coinvolgimento di questi ultimi risulta fondamentale se si considera il ruolo di intermediari tra forza lavoro e vertici aziendali che autori e studi sembrano ancora riconoscere loro¹¹⁹, provato inoltre dalla diffusione delle RSA e RSU e dalla mancanza di forme di partecipazione diretta dei lavoratori come avviene in altri paesi europei. La fissazione degli obiettivi dovrebbe essere permeata dalla condivisione lungo tutta la gerarchia, così che a partire dai macro-obiettivi sino ai micro, ossia quelli del singolo lavoratore, vi sia un confronto e una cooperazione dei rappresentanti dei dipendenti. Si può a questo punto parlare di un MBO 'allargato', che potrebbe rappresentare non più solamente un sistema di incentivazione e premiazione della *performance* del singolo lavoratore ma anche dell'intera impresa. D'altronde, si ritiene che affidare obiettivi considerando a compartimenti stagni le *performance* individuali sia una modalità di gestione delle persone che non tiene conto delle complesse interdipendenze che esistono all'interno dell'organizzazione. Come più volte già affermato, solo attraver-

¹¹⁹ Si veda lo studio Etui in S. VITOLS, 2010, *op. cit.*

so una considerazione delle esigenze dei lavoratori, una condivisione degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione e una consapevolezza dei molteplici fattori che possono influenzare la prestazione, si può riuscire a creare una comune e collettiva tensione verso il miglioramento della *performance* dell'intera impresa. Per arrivare a questo risultato, sembra peraltro fondamentale estendere la gestione del personale per obiettivi all'intera popolazione aziendale. Se è vero, infatti, che oggi rilevano sempre più competenze trasversali quali la flessibilità e l'orientamento ai risultati, è altrettanto vero che queste capacità devono appartenere a tutte le figure dell'organizzazione, compresi gli impiegati e gli operai. In un contesto competitivo, tecnologico, dinamico, come quello odierno, per far fronte all'elasticità e alla velocità di risposta che il mercato chiede, è cruciale che la totalità dei membri dell'organizzazione sia gestita per obiettivi, e non solo quindi le figure apicali. Si ritiene, infatti, che il contributo di ogni lavoratore abbia un impatto sulla *performance* aziendale ed è per questo utile che tutti i dipendenti indirizzino la propria prestazione nella direzione del raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Ciò può avvenire solo se a ciascuno di essi sono assegnati obiettivi personali, coerenti specificazioni di quelli macro-organizzativi, verso cui far tendere i loro sforzi, i quali confluiranno poi nei risultati dell'intera organizzazione.

1.11.2. Le visioni ispiratrici della Teoria Z

I punti di partenza di questa teoria sono stati individuati nel pensiero degli autori di HRM già citati. Se Drucker riconosce per primo l'esistenza di obiettivi taciti nelle organizzazioni e McGregor ritiene fondamentale considerare le esigenze dei lavoratori, la teoria Z cerca di aggiungere alcuni tasselli a questo quadro. Gli

obiettivi esistono e vanno certamente considerati i bisogni dei lavoratori ma la loro definizione congiunta non deve limitarsi al singolo individuo quanto piuttosto all'intera impresa. Ciò è ancor più vero nel panorama italiano, dove esiste una determinata cultura di relazioni industriali e dove il sindacato gioca ancora un ruolo forte all'interno delle organizzazioni. Lontano da questa visione è certamente la teoria X, che è stata però fondamentale per gettare le basi di una critica teoria Y e di conseguenza della suddetta Z. Fonte di spunto nell'elaborazione della teoria Z è stato anche il *Collaborative MBO* in quanto si tratta della prima configurazione di MBO ideata per andare oltre il rapporto *one-to-one* tra capo e collaboratore. Coerente con questa visione è la concezione sistemica dell'MBO di Odiorne, che spinge le unità organizzative a stabilire rapporti reciproci tra di loro, superando l'approccio meccanicistico e la considerazione dell'MBO quale fenomeno limitato alla relazione responsabile-lavoratore. Con riferimento al tema della collaborazione tra azienda e lavoratori, a contribuire all'ideazione della teoria Z è stata anche la consultazione dei risultati derivanti dalla ricerca Etui¹²⁰, secondo i quali i paesi europei economicamente più performanti sarebbero quelli che presentano un alto grado di coinvolgimento dei dipendenti, se pur con forme e modalità eterogenee. Infine, i dati della ricerca di Job Pricing, circa il diffondersi tra i lavoratori della volontà di ricevere una valutazione, hanno contribuito alla maturazione della teoria¹²¹.

¹²⁰ S. VITOLS, *op. cit.*

¹²¹ JOB PRICING, FONDAZIONE MARCO BIAGI, UNIMORE, *op. cit.*

1.11.3. L'applicazione della Teoria Z nel panorama italiano

Ebbene, poco sopra si sono affrontati i problemi sistema italiano. Giova ora comprendere se, date queste premesse, esistono oggi in Italia le condizioni per l'applicazione della teoria Z.

Se, come si è già argomentato, il presupposto principale per sviluppare pratiche MBO che si basano sulla teoria Z è un contesto collaborativo tra datori di lavoro e rappresentanze sindacali, occorre osservare che modelli cooperativi faticano ancora ad affermarsi nelle relazioni industriali italiane come sostengono i vari autori citati¹²² e come mostrano anche i dati del World Economic Forum¹²³. Senza l'instaurazione di rapporti di fiducia tra esse è difficile pensare che congiuntamente si possano definire gli obiettivi generali dell'intera organizzazione per poi declinarli nelle unità organizzative e nei confronti del singolo individuo. Questa condivisione è sicuramente funzionale a dare impulso ad uno sforzo collettivo verso il raggiungimento di tutti gli obiettivi definiti e al riconoscimento della ricompensa per il contributo dato dal singolo lavoratore. Occorre dire che, in tempi recenti, si sono registrati passi avanti verso una maggior collaborazione attraverso il Patto per la Fabbrica, con il quale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil sembrano concordare su uno sviluppo di relazioni industriali improntato alla partecipazione, finalizzata anche “alla definizione degli obiettivi strategici dell'impresa”¹²⁴. Vero che si tratta di un accordo giovane e i quali effetti sono ancora in divenire, ma è sicuramente di buon auspicio per una modernizzazione del sistema di relazioni industriali italiano.

¹²² Si vedano M. BIAGI, *op. cit.*, e D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *op. cit.*

¹²³ WORLD ECONOMIC FORUM, *op. cit.*

¹²⁴ CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, 2018, *op. cit.*, 16.

Al problema della debole collaborazione tra le parti sociali, si aggiunge il fatto che il contesto italiano appare ancora troppo rigido nell'introdurre innovazioni che vadano nella direzione di una maggior flessibilità interna ed innovativa¹²⁵, come dimostra la mancata rivisitazione dei sistemi di inquadramento professionale e la non applicazione della valutazione della professionalità. Secondo alcuni osservatori il modello della valorizzazione delle competenze ha una portata talmente ampia, da ricomprendere al proprio interno anche la valutazione dei risultati, di cui l'MBO costituisce una tipologia. In altre parole, se l'azienda decide di investire sulle competenze e valutare le medesime, e decide di farlo con le modalità auspiccate dalla letteratura, queste competenze rappresentano gli strumenti attraverso cui arrivare alla *performance* desiderata e ai risultati auspicati¹²⁶ con conseguente erogazione di una somma monetaria al lavoratore, quale può essere il premio MBO. La mancata affermazione del modello delle competenze può dunque rappresentare un ostacolo anche all'affermazione della valutazione dei risultati e quindi di pratiche quali l'MBO.

A queste considerazioni si aggiunge quanto registrato da un rapporto dell'Eurofound¹²⁷, secondo cui in Italia meno del 40% delle imprese utilizza sistemi di flessibilizzazione della retribuzione legandole alle *performance* individuali, quale si configura l'MBO. Ciò trova riscontri anche nelle parole di Federmanager che, riferendosi agli esiti della Ccnl di mestiere stipulato nel 2004 con Confindustria, constatava la mancata affermazione di forme retributive incentivanti per i manager parlando di “una carenza applicativa registrata [...] che, impone l'esigenza di rendere strutturale la disciplina contrattuale di questa fondamentale componen-

¹²⁵ Si veda a questo proposito la definizione data da P. PINI, *op. cit.*

¹²⁶ R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.* e P. PINI, *op. cit.*

¹²⁷ EUROFOUND, *Salary-setting mechanisms across the EU*, EF1758, 27 marzo 2018.

te retributiva”¹²⁸ e allegava al contratto del 2009 modelli di MBO da applicarsi nelle aziende che ancora non lo praticavano. Da questo dato si evince che, se sistemi quali l’MBO faticano ad affermarsi anche tra le fasce di popolazione aziendale tradizionalmente più predisposte ad una loro applicazione potrebbero sussistere ancora più forti resistenze in caso di una sua applicazione a tutti i dipendenti.

A rendere ancor più complessa l’applicazione di un sistema MBO ‘allargato’ e condiviso potrebbe essere la convinzione delle parti sociali di utilizzare già schemi di retribuzione legata alla performance, ossia i premi di risultato, che sono previsti da più del 50% dei contratti collettivi aziendali¹²⁹. Premi la cui effettiva relazione con la performance è, invero, piuttosto discutibile. I ricercatori ADAPT parlano di “accordi territoriali fotocopia”¹³⁰ e a chi scrive sembra desumersi che vi sia stata sì una maggior collaborazione tra aziende e sindacati nella contrattazione ma non nella direzione sperata dal Protocollo e dal legislatore quanto piuttosto verso una ‘collusione’ finalizzata a sfruttare le misure di decontribuzione e detassazione introdotte dal legislatore dal 1997 in poi. Dall’analisi condotta sui contratti decentrati stipulati nel 2011, Fazio e Tiraboschi evincono che “gli accordi analizzati premiano insomma una ‘maggiore’ produttività che, nella quasi totalità dei casi, non esiste” riferendosi ad intese che identificano come strumenti atti ad aumentare la produttività perfino il lavoro straordinario e notturno o le riunioni svolti al di fuori dell’orario di lavoro “o che, comunque, è già stata contrattata e remunerata a livello nazionale nell’ambito dei periodici rinnovi contrattuali e

¹²⁸ FEDERMANAGER, *Contenuti del contratto di rinnovo del Ccnl 24 novembre 2004 tra Confindustria e Federmanager*, novembre 2009, 4, corsivo aggiunto.

¹²⁹ ADAPT, 2017, *op. cit.*

¹³⁰ *Ivi*, 259.

retributivi”¹³¹, riferendosi a contratti di secondo livello che si limitano a recepire quanto previsto dal Ccnl al fine vedersi applicati gli sgravi contributivi e fiscali. Ad uscirne negativamente sono sia le organizzazioni datoriali che le associazioni sindacali. Le prime vengono ritenute attrici di un “marketing associativo [...] finalizzato a calamitare nel bacino associativo delle associazioni datoriali firmatari nuove imprese, attratte dalla possibilità di abbattimento (indiretto) del costo del lavoro”¹³². I sindacati finirebbero invece per assumere un ruolo notarile in quanto firmatari per l'appunto di questi accordi fotocopia che non rispecchiano le diverse esigenze dei territori e delle imprese. Come si è già visto, anche con riguardo agli indicatori utilizzati per riparametrare il premio nei confronti del singolo lavoratore si sono sollevate perplessità. Sono stati ritenuti obsoleti indicatori quali il livello di inquadramento, la presenza e l'anzianità aziendale che non identificano una vera relazione sforzo-ricompensa¹³³.

A detta di alcune autorevoli voci, complice nell'introduzione di inadatte ed ambigue forme di flessibilizzazione della retribuzione, sarebbe l'impreparazione tecnica delle parti sociali. Secondo Lucia Valente infatti, nonostante gli spazi assegnati alla contrattazione decentrata dagli accordi interconfederali e dalla legge, “i negoziatori al livello aziendale non hanno ancora la professionalità e la cultura necessarie per esercitare fino in fondo i poteri negoziali di cui dispongono”¹³⁴, tanto che “essi nei luoghi di lavoro

¹³¹ F. FAZIO, M. TIRABOSCHI, *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in *Bollettino ADAPT*, 19 dicembre 2011.

¹³² P. TOMASSETTI, *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi 'fotocopia' di livello territoriale*, in *Bollettino ADAPT*, 19 ottobre 2016, corsivo aggiunto.

¹³³ P. PINI, *op cit.*

¹³⁴ L. VALENTE, *I negoziatori d'azienda non sono pronti a trattare la produttività*, in *Bollettino ADAPT*, 26 novembre 2012.

contrattano ancora prevalentemente alla vecchia maniera, innovando con estrema timidezza, cercando sempre la ‘copertura’ dal centro”¹³⁵. La studiosa, concentrandosi sull’impreparazione ravvisata a livello sindacale, propone di sviluppare “una nuova capacità dei sindacalisti di base, se necessario guidati da una ‘cabina di regia’ istituita a livello nazionale, di valutare i piani industriali che battono nuove strade, e – se, in relazione alle circostanze, la valutazione è positiva – di assumersi la responsabilità di condurre i lavoratori a un accordo con gli imprenditori che li propongono”¹³⁶. Altri autori ritengono che il non fruire massimamente delle potenzialità della contrattazione decentrata sia attribuibile anche alla parte aziendale e in particolar modo alla “demografia imprenditoriale”¹³⁷, ed evidenziano come l’impreparazione dei capitani d’impresa sia spesso frutto di un passaggio generazionale, di un basso titolo di studio e di una non selezione del management sul mercato delle competenze.

Probabilmente sia a causa di premi di risultato delineati come poco sopra descritto, che per l’impreparazione tecnica e culturale delle parti sociali, che a causa dello scarso utilizzo dell’MBO perfino nei confronti delle figure dirigenziali, il nostro paese presenta valori deludenti con riferimento all’incidenza della retribuzione variabile su quella totale. Infatti, ipotizzata 100 la retribuzione del lavoratore solo 4,5 euro ne costituiscono una quota variabile¹³⁸. Le parti sociali sembrano però essere consapevoli di questo ritardo, tant’è che il Patto per la Fabbrica prevede di rafforzare il collegamento tra “innovazioni, produttività del lavoro e retribuzio-

¹³⁵ *Ibid.*, corsivo aggiunto.

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ M. DAMIANI, F. POMPEI, A. RICCI, *Quei manager che frenano la contrattazione aziendale*, in *Lavoce.info*, 1 dicembre 2015.

¹³⁸ EUROFOUND, 2018, *op. cit.*

ni”¹³⁹. Inoltre, nel definire gli indirizzi generali della contrattazione collettiva, Confindustria e sigle sindacali hanno iniziato a riconoscere al livello nazionale un ruolo di fissazione del Trattamento Economico Complessivo e del Trattamento Economico Minimo comuni all’intera forza lavoro del settore. Alla contrattazione di secondo livello spetterebbe invece “il riconoscimento di trattamenti economici strettamente legati a reali e concordati obiettivi di crescita della produttività aziendale, di qualità, di efficienza, di redditività, di innovazione, valorizzando i processi di digitalizzazione e favorendo forme e modalità di partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori”¹⁴⁰. Anche con riferimento a questa sezione dell’accordo si può parlare di un importante tentativo di modernizzazione delle relazioni industriali che, a distanza di 25 anni dal Protocollo Giugni, fa registrare una maggior maturità delle parti sociali che sembrano aver compreso i mutamenti in atto nell’economica e i benefici della contrattazione di secondo livello, oltre che di una maggior flessibilizzazione della retribuzione se effettivamente legata ai risultati realizzati dall’organizzazione. Soddisfa anche la considerazione dell’elemento partecipativo, segno che le parti iniziano a riconoscere che senza il contributo dell’altro non è possibile né raggiungere gli obiettivi globali dell’impresa né conseguire i propri personali interessi.

Nell’attesa di una reale e concreta attuazione del Patto per la Fabbrica, occorre constatare che l’MBO delineato dalla teoria Z può trovare nel contesto italiano numerose difficoltà. A parere di chi scrive appare necessario anzitutto agire sul superamento del conflitto tra le parti sociali e, per i vari motivi ricordati, puntare ad una loro conciliazione. Se infatti i datori e i sindacati decides-

¹³⁹ CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, 2018, *op. cit.*, 4.

¹⁴⁰ *Ivi*, 8.

sero di collaborare, di trovare punti di incontro e far convergere i loro interessi, potrebbero cercare, insieme e con soluzioni congiunte, di superare gli altri problemi del panorama italiano, quali la flessibilizzazione della struttura retributiva e il ripensamento dell'attuale sistema di inquadramento. Ciò però potrebbe avvenire solo in una situazione di consapevolezza dei cambiamenti in atto, quali la sfida della globalizzazione come sostenuto da Coriat e dal Protocollo Giugni, che porti ad adattarvi di conseguenza la gestione dell'impresa, nel solco della modernizzazione di una cultura industriale ancora troppo legata alle modalità di produzione e gestione dell'impresa tipiche del Novecento industriale. Un importante passo avanti in tal senso potrebbe essere, per l'appunto, rappresentato dai contenuti del Patto per la Fabbrica che dovrebbe però essere accompagnato da una simile lungimiranza anche a livello decentrato. Solo con un maggior coordinamento in senso verticale delle relazioni industriali gli intenti del Patto possono realmente tradursi in una concreta modernizzazione delle relazioni industriali e della gestione delle aziende del ventunesimo secolo.

Nell'avviarsi verso la conclusione di questo capitolo, giova ritornare brevemente quanto affermato a proposito della competenza tecnica delle parti sociali. La teoria Z, nel promuovere un intenso coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nella definizione di strategie e di obiettivi, presuppone infatti una certa preparazione di questi attori negoziali. È necessario infatti che essi siano portatori di una preparazione specifica che li renda in grado di operare e collaborare con l'azienda in modo efficace ed efficiente, in quanto a fondo conoscitori dei fenomeni esogeni ed endogeni dell'organizzazione. L'importanza dell'aspetto formativo è stata colta dalla IG Metall, il sindacato tedesco dei metalmeccanici, che, nel promuovere forme di cogestione in cui il Consiglio di Fabbrica dovrebbe essere coinvolto nella definizione delle strate-

gie a lungo termine dell'impresa, non manca di considerare interventi formativi atti a sviluppare competenze organizzative, economiche e strategiche nei rappresentanti dei lavoratori¹⁴¹. Tornando al caso italiano, occorre constatare, come peraltro affermato poco sopra, che il bel Paese non offre esempi di rappresentanti dei lavoratori sufficientemente preparati, tanto che si sono ipotizzati interventi finalizzati ad incrementare la preparazione di questi attori negoziali¹⁴².

1.12. Una panoramica sulla partecipazione dei dipendenti ai risultati dell'impresa

In conclusione di questo capitolo, giova fornire un approfondimento sulle forme di partecipazione dei dipendenti ai risultati – sia economici che di altra natura- dell'impresa. Ciò anche al fine di comprendere massimamente quanto verrà riportato sul caso Ducati e di inquadrare i premi della casa di Borgo Panigale nella corretta tipologia. Grazie a questa specificazione si potranno anche interpretare al meglio le diverse forme di Premio di Risultato. Esistono tre modalità di partecipazione ai risultati dell'impresa¹⁴³. Anzitutto il *profit sharing*, generalmente legato a indicatori di redditività collettivi aziendali e per questo poco in grado di ricompensare i lavoratori per la *performance* individuale e di gruppo¹⁴⁴. Le aziende che decidono di corrispondere il Premio di Risultato come una forma di *profit sharing*, lo legano generalmente al risulta-

¹⁴¹ T. HAIPETER, *Strategic Codetermination of Works Councils and the Campaign "Better not Cheaper" of German Metalworkers' Union*, in *International Business Research*, 2013, vol. 6, n. 3.

¹⁴² L. VALENTE, *op. cit.*

¹⁴³ R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*

¹⁴⁴ M. PILATI, 1995, *op. cit.*

to operativo (EBIT), all'utile d'esercizio e a indici quali il ROE, il ROI, il ROS¹⁴⁵. Queste voci di bilancio sono inoltre influenzabili dal *trend* del mercato esterno e, se considerano anche l'andamento della gestione non caratteristica, possono inficiare ancor di più la relazione tra prestazione dei lavoratori e ricompensa¹⁴⁶.

Il *gain sharing*, è invece tendenzialmente legato a indicatori di produttività e di efficienza, ossia parametri che riguardano dinamiche interne all'organizzazione¹⁴⁷. Anch'esso si configura come derivante da uno sforzo collettivo e se si estende a tutta l'azienda può delinarsi come Premio di Risultato. Differentemente dal caso del *profit*, esso non è derivante dalle voci di bilancio, quanto da indicatori endo-organizzativi. Inoltre il *gain sharing* può avere una portata relativa a piccoli gruppi; in questo caso, il legame tra *performance* e ricompensa si configura più chiaro e diretto. Alcune forme di *gain sharing* si basano poi sul *suggestion system* che prevede che le soluzioni in termini di efficienza e produttività - che vengono poi ricompensate - siano definite e portate a compimento da comitati formati da un numero limitato lavoratori. Si tratta in genere di obiettivi di miglioramento dei metodi di lavoro. Quanto ai benefici di questo sistema, il coinvolgimento in prima persona dei dipendenti, secondo alcune opinioni, costituirebbe un'opportunità in termini di *learning by networking and interacting* poiché si produrrebbero "effetti indiretti di motivazione e incentivazione intrinseca, quali un generale atteggiamento più positivo nei confronti del lavoro e un miglioramento nelle relazioni inter-

¹⁴⁵ D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, ADAPT University Press, 2016.

¹⁴⁶ M. PILATI, 1995, *op. cit.*

¹⁴⁷ D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, ADAPT University Press, 2016.

personali”, oltre che “un rinforzo positivo alla cooperazione”¹⁴⁸. In aggiunta, grazie alla maggior considerazione nei confronti delle loro proposte, i lavoratori sarebbero più portati a condividere le informazioni piuttosto che a nasconderle, con un evidente beneficio per l’intera organizzazione¹⁴⁹. Come si avrà modo di vedere nel capitolo successivo, i GMK istituiti in Ducati rappresentano una forma di *gain sharing* attuata con il *suggestion system*. Infine, si completa questa specificazione sottolineando che l’MBO definito dalla teoria Z ha come fine ultimo l’assegnazione di obiettivi individuali. Esso si prefigge infatti di valorizzare e rendere più diretta possibile la relazione tra prestazione del singolo e sua ricompensa, la cui chiarezza tende a sfumare nelle forme di *profit sharing* e in parte in quelle di *gain sharing*. Si riconosce, comunque, che il *suggestion system* si avvicina all’MBO concepito dalla teoria Z: l’analogia principale è rappresentata dalla definizione di obiettivi condivisi al raggiungimento dei quali viene corrisposto un premio. A differenziarli sussiste sia il fattore del coinvolgimento sindacale che le diversità nella fissazione degli obiettivi che nel *suggestion system* restano di carattere collettivo, mentre nella teoria Z vengono, in ultima istanza, declinati a livello individuale.

¹⁴⁸ M. PILATI, 1995, *op. cit.*

¹⁴⁹ *Ibid.*

Capitolo II. Il caso Ducati Motor Holding S.p.A.

2.1. Ducati: 92 anni di moto

2.1.1. Storia e posizionamento di mercato

Ducati nacque nel 1926 ad opera dei fratelli Cavalieri Ducati quale azienda produttrice di componenti per l'industria radiofonica, calcolatori, macchine fotografiche, cineprese, condensatori. Fu solo dopo la Seconda Guerra Mondiale che la casa di Borgo Panigale decise di lanciarsi nella produzione di motociclette. Il cucciolo fu la prima significativa invenzione in tal senso. Si trattava di un motore che, installato sulle biciclette, facilitava e velocizzava lo spostamento delle persone. Dagli anni Cinquanta in poi la Ducati diventò famosa non solo per le motociclette prodotte e le relative invenzioni che poteva vantare, con il motore desmodromico su tutti, ma anche per la partecipazione a diverse competizioni che portarono all'azienda numerose vittorie e il consolidamento di un team Corse tutt'oggi operante.

Elevate *performance* e qualità del prodotto sono i due cavalli di battaglia delle moto Ducati, che oggi si confronta con produttori mondiali quali Bmw, Honda, Suzuki, Kawasaki. Mentre la prima azienda, figura come *competitor* di Ducati nella gamma Multistrada, con le seconde la casa bolognese si confronta nelle moto da pista, quali la Panigale e la Supersport. Ducati ha inoltre cerca-

to nel tempo di fidelizzare la sua clientela, tanto che i possessori di una moto fabbricata a Borgo Panigale si definiscono Ducatisti per distinguersi dai tradizionali motociclisti. Costoro si riconoscono nei valori e nello stile di vita che Ducati incorpora, nella qualità tipica del *made in Italy* e nella potenza che il suono del motore desmodromico trasmette. All'interno della galassia dei Ducatisti, si distinguono inoltre due tribù, gli appassionati del Monster e i clienti della Scrambler, la moto lanciata nel 2014 e che richiama elementi quali la leggerezza, la libertà e la semplicità. Con il lancio di quest'ultima, Ducati è riuscita ad inserirsi nel segmento femminile e ad attrarre diversi neo-motociclisti, tanto che a quattro anni dal lancio, la Scrambler costituisce un terzo del volume di vendita dell'azienda. Ricordando il famoso detto per cui Ducati "non costruisce motociclette ma le motociclette", si capisce perché l'azienda abbia deciso di posizionarsi nella fascia *premium* del mercato, puntando a un volume produttivo più basso ma ad una marginalità unitaria più alta che ripaghi l'elevata qualità del prodotto a cui le maestranze bolognesi si dedicano da tre generazioni.

A contribuire al fatturato aziendale è l'attività promozionale indiretta del reparto Corse. È grazie al team oggi guidato dall'Ingegnere Luigi Dall'Igna e alle gare combattute e spesso vittoriose, che la casa di Borgo Panigale fa sognare i tanti Ducatisti e i potenziali clienti in giro per il mondo. Ducati è oggi presente in due campionati mondiali: MotoGP e Superbike. È nel secondo che l'azienda presenta i migliori risultati, dove ben 14 volte si è conquistato il titolo mondiale piloti e 17 volte il titolo costruttori. Il primo gradino del podio in MotoGP è arrivato in Ducati una sola volta, nel 2007 e grazie all'australiano Casey Stoner.

2.1.2. Proprietà, bilancio, modello organizzativo

La proprietà dell'azienda è cambiata svariate volte dagli anni Cinquanta ad oggi, tra gli anni Settanta e Ottanta si ebbe anche una parentesi di controllo statale. Poi venne l'acquisizione da parte di Cagiva e la successiva vendita al fondo americano Texas Pacific Group. Negli anni 2000 la società tornò di proprietà italiana, acquisita da Investindustrial Holding. Il 2008 fu segnato dal ritiro dell'azienda dalla Borsa Italiana e nel 2012 il gruppo Volkswagen, attraverso la controllata Audi, acquisì il 100% delle azioni delle società, che nel 2017 ha venduto quasi 56mila moto in tutto il mondo e fatturato 736 milioni di euro, chiudendo l'esercizio con un Ebit di 51,3 milioni di euro.

L'azienda ad oggi conta circa 1600 dipendenti nella sede principale di Borgo Panigale e si articola in nove filiali, gestite come società giuridicamente indipendenti anche se organizzativamente legate alla casa madre. Alcuni dei 14 modelli vengono prodotti nei due stabilimenti dislocati in Thailandia e Brasile, al fine di servire al meglio il mercato asiatico e americano.

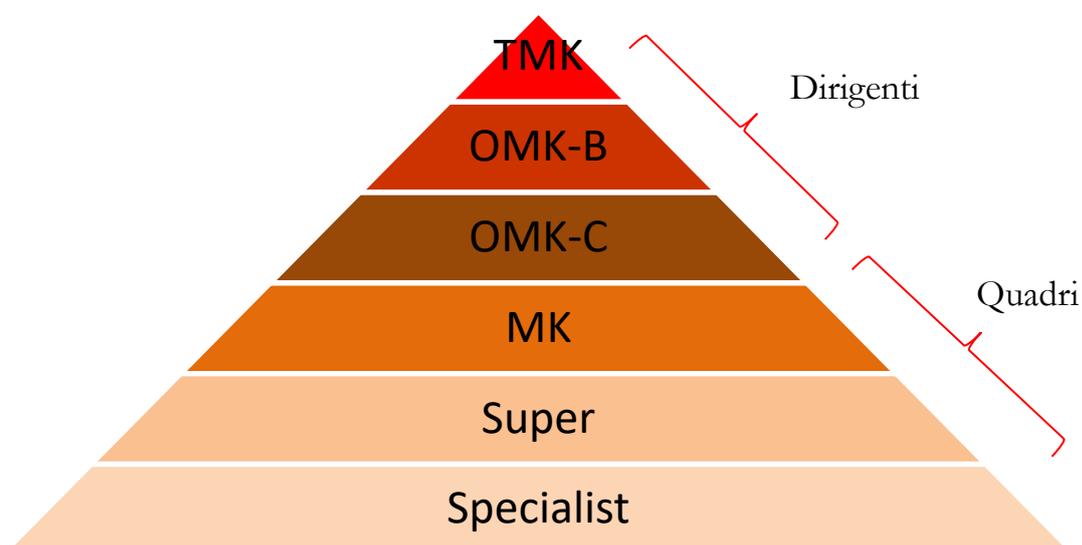
Da un punto di vista organizzativo, Ducati presenta 15 unità organizzative con una specializzazione per input che le connota come funzioni. A titolo esemplificativo si citano la direzione produzione, la direzione vendite, la direzione HR. Quest'ultima, nonostante funga da *staff* e quindi da supporto alle altre, viene classificata nell'organigramma aziendale come di *line*. Ciò probabilmente con l'intento di affermare una certa importanza data alla stessa, identificata come strategica la sua attività di gestione di 1600 persone. La connotazione di *line* permette inoltre al Direttore del Personale di presenziare stabilmente al *Board of Directors*, organo aziendale deputato a definire le strategie aziendali, che consta di 8 membri sempre inviati, ossia i numeri uno delle unità di *line*, e 7 invitati eventuali, i direttori degli organi di *staff*. Il

Board si riunisce con frequenza settimanale alla presenza dell'Amministratore Delegato, carica ricoperta dal 2013 da Claudio Domenicali.

2.1.3. Lo sviluppo delle risorse umane

Avendo svolto lo stage nell'area *People Development, Compensation & Organization*, non si può non affrontare, anche solo brevemente, il tema dello sviluppo delle persone, che più avanti sarà affiancato dall'analisi del processo MBO in Ducati.

Anzitutto, la stratificazione del personale in Ducati può definirsi piuttosto rigida con riferimento ai quadri e dirigenti. Se infatti il Ccnl della metalmeccanica raggruppa i primi nell'8° livello, la classificazione Ducati e in generale Volkswagen li suddivide in ordine crescente per *Specialist, Super, MK*. I dirigenti sono invece qualificati come *OMK-C, OMK-B e TMK*. A quadri *Specialist* e *MK* si viene promossi mediante *Assessment Center*, una tecnica valutativa del personale che consiste in prove individuali e collettive che si caratterizzano per svolgersi all'esterno del contesto aziendale, in ambiente neutro. Il *TMK* è invece il vertice dell'organizzazione, nel caso di Ducati l'Amministratore Delegato Claudio Domenicali, mentre la qualifica di *OMK-B* è detenuta dai membri del Board of Directors.

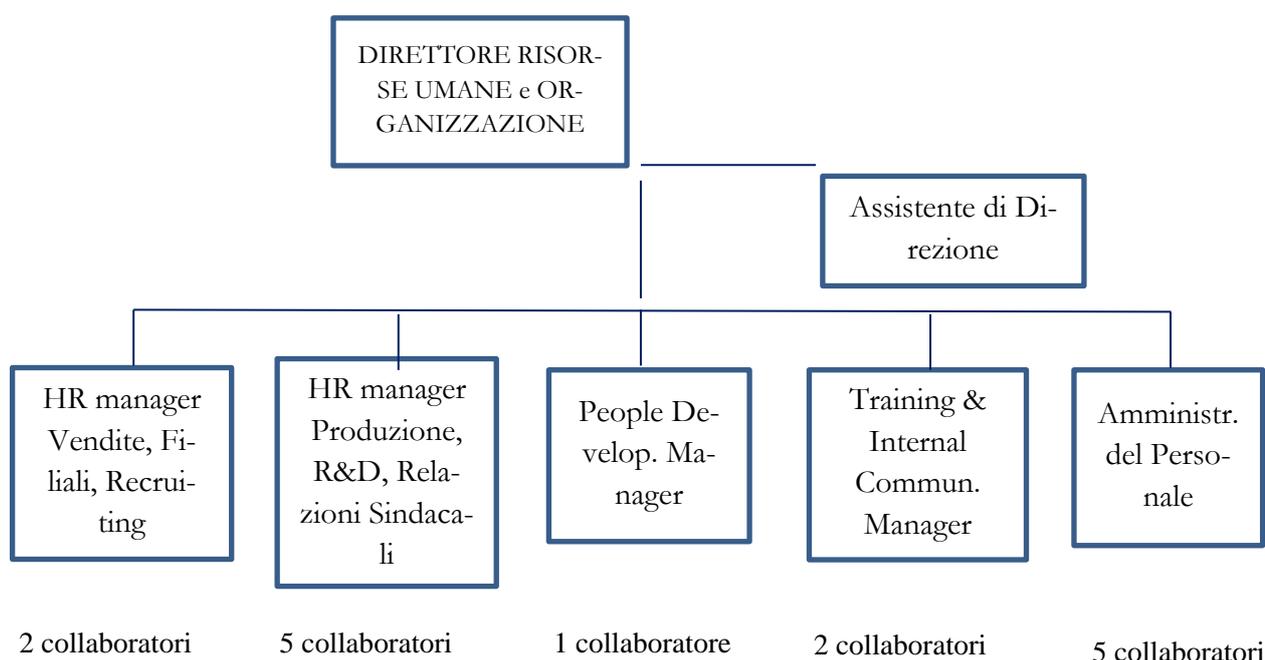
Figura 2.1. Stratificazione del personale in Ducati secondo i criteri VW

Fonte: elaborazione propria

Gli elementi che permettono un'ascesa professionale del lavoratore in azienda sono rappresentati dall'anzianità aziendale - che risulta essere ancora un requisito trainante-, dall'impegno profuso, dalla *performance* e dal potenziale. Circa due volte l'anno si effettua il processo 'Meritocrazia', attraverso il quale i responsabili delle varie aree, solitamente quadri e dirigenti, propongono per i propri collaboratori interventi di passaggio di categoria o livello, incrementi retributivi e di target MBO, proposte di partecipazione a *Assessment Center*. A dare impulso a questo processo è in parte la valutazione che discende dall'MBO, come si avrà modo di approfondire più avanti. La funzione HR supporta i vari responsabili nelle scelte e discute con essi la portata degli interventi, cercando di assicurare il rispetto di alcuni obiettivi e indicatori aziendali; su tutti spicca il costo del personale che nel 2017 ammontava a quasi 88 milioni di euro. La validazione degli interventi deve essere però effettuata dall'Amministratore Delegato dopo

un'attenta discussione e valutazione da effettuarsi con ciascun responsabile per le proposte riguardanti i propri collaboratori, alla presenza dell'HR *Business Partner* di riferimento e del *People Development Manager*.

Di seguito una rappresentazione dell'articolazione della Direzione HR in Ducati, elaborazione propria.



2.2. Il processo MBO in Ducati Motor Holding

2.2.1. Storico dell'MBO in Ducati

L'MBO in Ducati viene introdotto alla fine degli anni Novanta, vede nella funzione HR il suo fornitore e in tutte le aree aziendali il cliente interno. Infatti, nonostante nell'organigramma la funzione Risorse Umane si presenti come una unità organizzativa della *line*, per le attività che svolge si caratterizza per essere una funzione di *staff*, che offre dunque una serie di servizi alle altre

unità. Nel 2017, a seguito del cambiamento del *process owner*, l'MBO ha subito profondi mutamenti che lo hanno portato alla configurazione che si illustrerà di seguito.

2.2.2. Descrizione dell'MBO in Ducati

L'MBO in Ducati è innanzitutto composto da fasi che scandiscono il processo e che si trovano illustrate nella tabella successiva.

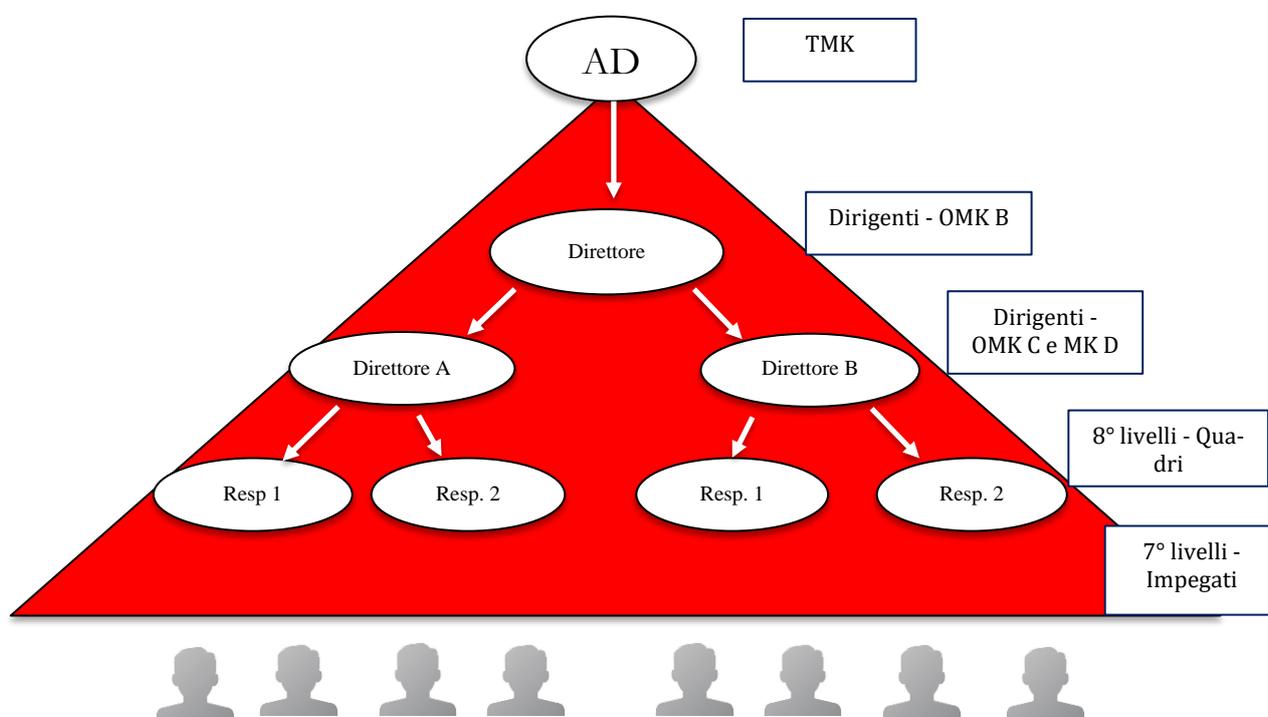
Figura 2.2. Il planning MBO in Ducati Motor Holding. Fonte: propria elaborazione

Marzo anno N	Aprile anno N	Maggio anno N	Giugno- Dicembre anno N	Gennaio- Febbraio N+1	Marzo N+1	Aprile N+1
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Condivisione e assegnazione degli obiettivi al collaboratore</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">Invio delle schede con obiettivi all'area HR</div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Invio della lettera di assegnazione dall'area HR ai singoli lavoratori</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Performance</div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Valutazione del capo e feedback al collaboratore</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">Restituzione scheda compilata all'area HR</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Invio lettera di pagamento dall'area HR con importo MBO</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">Corresponsione importo MBO in busta paga</div>

È importante chiarire fin da subito che, nelle prossime righe, si tratterà una della componenti dell'MBO Ducati, ossia quella che viene definita PPB, *Personal Performance Bonus*. Come vedremo più avanti, esistono altre due componenti dell'MBO, ossia il *Company Bonus* (CB) e il *Long Term Incentive* (LTI).

Ad essere coinvolta nel processo MBO è tutta la linea manageriale, dall'Amministratore Delegato, ai direttori di funzione, agli 8° livelli (quadri) a scendere fino agli impiegati di 7° livello. Ciascun lavoratore avrà un target, definito in termini monetari, che corrisponde al premio che verrà erogato in caso di raggiungimento degli obiettivi. In Ducati questo target oscilla tra i 3.000 (per i 7° livelli) e i 15.000 euro (per i dirigenti).

Figura 2.3. Soggetti coinvolti nell'MBO in Ducati Motor Holding



Fonte: elaborazione dell'autrice

Il processo inizia con la diffusione di quelle che in Ducati tutti definiscono 'schede', modelli vuoti che devono essere compilati da ciascun responsabile per i propri collaboratori di cui si fornisce un esempio di seguito. Come suggeriscono la teoria del *Goal Setting*, oltre che autori quali Odiorne e McGregor, sarebbe bene

- Quantitativo di altra natura: per esempio il numero di moto che presentano dei difetti, il grado di apprezzamento delle moto da parte dei clienti, i volumi di vendita;
- Qualitativo: si pensi all'avvio di un nuovo progetto e al rispetto delle sue specifiche o all'apertura di un nuovo negozio.

Ciascun obiettivo può poi essere:

- individuale, quando è del singolo lavoratore per proprie mansioni o per propri progetti specifici, in questo caso sarà riportata nella prima colonna la sigla 'IT';
- collettivo, quando è affidato a più soggetti facenti parte di uno stesso progetto, area aziendale o quando la prestazione del singolo impatta su indicatori di livello aziendale, i cosiddetti KPI, *Key Performance Indicators*. È questo l'esempio del *MIS 12 Improvement* che misura la qualità del prodotto e che figura nell'MBO di diversi direttori e delle loro prime linee. Se l'obiettivo è collettivo, nella prima colonna sarà utilizzata la sigla 'TT'.

Nella sezione '*Comments on target Achievement*' va invece riportata la scala, sulla base della quale, alla fine dell'anno, si determinerà il livello di raggiungimento del singolo obiettivo. Esiste un valore soglia al di sotto del quale, in corrispondenza di quell'obiettivo, non verrà assegnato alcun punteggio. Al raggiungimento della soglia l'obiettivo figurerà raggiunto solo parzialmente, al 100% esso lo sarà in modo completo, se l'obiettivo viene superato il grado di raggiungimento sarà addirittura superiore al 100%. Nell'esempio che segue si riporta la scala per il *Sell Out*, ossia il numero di moto vendute al cliente finale. Esso si differenzia dal *Sell In*, poiché quest'ultimo rappresenta le moto vendute ai concessionari. Ebbene vediamo che la scala, che non è quella effettivamente utilizzata in Ducati ma esprime comunque il concetto che si vuole trasmettere, presenta un valore soglia di 8.200. No-

nostante questo numero sia abbastanza vicino al target, l'obiettivo viene considerato raggiunto solo al 50%. Questa è una strategia che si utilizza per 'punire' *performance* che vengono ritenute appena sufficienti. Al contrario, se si supera il target, l'obiettivo si considera raggiunto al 150%, ossia si premiano in modo importante performance superiore alle attese. Questa scala è la riprova di come l'MBO sia anche uno strumento incentivante; infatti in questo modo i commerciali, ma anche i lavoratori in generale, vengono spinti a fare del loro meglio per raggiungere il target fissato, sapendo che se vi riusciranno verranno cospicuamente premiati.

Tabella 2.1. Esempio Scala MBO. Fonte: propria elaborazione

Sell-out	Valore soglia	Target	Overachievement
Index: 9mila	50%	100%	150%
	8.200	9.000	9.200

Come esempio, si è volutamente utilizzato un indicatore commerciale nell'intento di far passare il messaggio in modo più chiaro. Esistono indicatori diversi per ogni collaboratore, a seconda della posizione e dell'area aziendale in cui si trova. Di seguito si proseguirà con l'utilizzo dell'esempio del commerciale.

Altro dato da definire è il peso in termini percentuali che un determinato obiettivo possiede. Chiaro che i più importanti avranno una pesatura superiore a obiettivi ritenuti invece secondari.

In fase di compilazione finale, dopo la chiusura dell'anno cui si riferiscono gli obiettivi, il capo è tenuto a compilare le colonne 'Target Achievement' e 'Index Value'. Il primo corrisponde al grado di raggiungimento dell'obiettivo rispetto all'*index* assegnato all'inizio. Quest'ultimo dato viene poi ponderato con il peso e si

ottiene l'*Index Value* in termini percentuali. Dalla somma dei vari *Index Value* risulta il grado di raggiungimento degli obiettivi generali del lavoratore.

Tabella 2.2. Esempio di calcolo raggiungimento obiettivi.

Target	Weight	Measure	Index	Comments on target achievement	Target Achievement	Index Value
Sell Out	50 %	budget	9.000	Se 8.200-> 50% Se 9.000-> 100% Se 9.200-> 150%	9.200 = 150%	75%
Dso Im- provem.	30 %	giorni	100	Se 110 -> 60% Se 100 -> 100% Se 95-> 115%	110 = 60%	18%
Progetto XY	20 %	qualitativo	Fase 1 e fase 2 progetto		50%	10%
Totale	100					103 %

Fonte: elaborazione dell'autrice

Descrivendo brevemente l'esempio della tabella 2.2 (frutto della fantasia di chi scrive ma che si basa sull'esperienza di stage), oltre al *Sell Out*, ritroviamo il *Dso*, l'indicatore del numero di giorni di dilazione di pagamento che vengono lasciati ai creditori. Vediamo che qui la scala è inversa, in quanto vengono premiate performance che riducono al minimo il numero di giorni concessi. Nella sezione *Target Achievement* viene quindi indicato il livello di raggiungimento degli obiettivi e viene moltiplicato per il peso assegnato. Alla fine, dalla sommatoria dei vari *Index Value* si ottiene

lo *score* che indica il grado di raggiungimento globale degli obiettivi.

Questa percentuale va poi applicata nella scala PPB, che funziona analogamente alle scale dei singoli obiettivi che sono state illustrate poco fa. La ‘mediazione’ della scala PPB è strumentale a premiare le *performance* superiore alle attese e a penalizzare quelle inferiori. Applicando la percentuale bonus che risulta dalla scala PPB al target in termini monetari fissato in fase di assegnazione si ottiene l’ammontare dell’MBO da corrispondere con busta paga di aprile, pagata il 10 maggio. Di seguito un’esemplificazione prendendo a riferimento un target di 10mila euro.

Tabella 2.3. Esempio di scala PPB MBO

% Target Achievement	% bonus scala Ppb	Ppb €
< 80%	0	0
80%	70%	7.000
95%	95%	9.500
115%	130%	13.000

Fonte: elaborazione propria

In base a questo dato verrà espressa una valutazione sulla scala ‘Z’ che si ritroverà poi anche nella componente finale della scheda MBO. Al modello infatti sono allegate altre tre pagine e una di esse (fig. 2.5) contiene la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze. Si può notare infatti che vengono valutati comportamenti del lavoratore quali la collaborazione e l’orientamento ai processi dell’impresa. Si chiede inoltre di valutare le competenze tecnico specialistiche funzionali all’erogazione

della prestazione e il livello di conoscenze possedute e trasmesse. Interessante è anche la valutazione di *soft skills* quali il *problem solving* che figurano competenze chiave in un mondo del lavoro in cui ad essere sempre più rilevante è il “sapere come fare”¹, inteso come bagaglio di capacità utile in differenti situazioni e contesti lavorativi.

Figura 2.5. Scheda MBO: Secondo Foglio. Performance Appraisal

Valutazione della Performance 2018 per :

Si prega di valutare ogni singolo aspetto delle tre aree di seguito riportate	L 1 supera di gran lunga i requisiti	L 2+ supera i requisiti	L 2 soddisfa pienamente i requisiti	L 2- parzialmente conforme ai requisiti	L 3 ha bisogno di migliorare	N.A. (non valutabile)
Expertise:						
Qualità del lavoro						
Competenza tecnica						
Orientamento ai processi						
Attitudine al problem-solving						
Sviluppo e condivisione delle conoscenze						
Collaborazione e Leadership						
Collaborazione						
Capacità di comunicazione						
Assertività e capacità di convincere						
Leadership						
Pensiero imprenditoriale						
Orientamento al cliente						
Attenzione ai costi						
Impegno e spirito di iniziativa						
Responsabilità						
Performance (deriva dalla valutazione qualitativa individuale)						

Fonte: documentazione Ducati

Nella terza pagina della scheda (fig. 2.6) ritroviamo la specificazione dei comportamenti e delle competenze da valutare utilizzando una scala che sembra configurarsi come una scala grafica

¹ U. CARABELLI, *op. cit.*

di valutazione. Certamente positiva è la pratica di illustrare, con delle descrizioni, che cosa si intenda per ciascun fattore e quindi quale sia nel dettaglio la caratteristica che il capo è chiamato a valutare. Si presta a distorsioni la scelta di applicare scale con un numero di valutazioni dispari, che possono indurre il capo a rifugiarsi nella valutazione media della scala. Si tratterebbe di un errore di tendenza centrale, elencato tra gli errori nel capitolo precedente. Contrariamente, con un numero di votazioni pari, il responsabile sarebbe portato a sbilanciarsi e a decidere in quale parte della scala collocare il suo giudizio, se nella parte positiva o in quella negativa². Ancora più proficua potrebbe però essere l'adozione di una scala di valutazione dei comportamenti, definita dalla letteratura Bars³.

² G. COSTA, M. GIANECCHINI, *op. cit.*, 451.

³ *Ivi*, 453-454.

Figura 2.6. Scheda MBO - Terzo foglio scheda: descrizioni comportamenti e competenze.

Criteri di Valutazione della Performance

<p>Expertise</p> <p>Qualità del lavoro: esegue diverse attività in modo efficiente ed efficace; è ben organizzato e rispetta le scadenze. Ha la capacità di gestire un carico di lavoro sempre elevato. Controlla il raggiungimento degli obiettivi concordati e nel caso in cui si verificano dei cambiamenti reagisce subito. Si concentra ad evitare gli errori invece di risolverli.</p> <p>Competenza tecnica e metodo: possiede la conoscenza specifica necessaria per il suo lavoro/funzione e si mantiene aggiornato. E' una persona riconosciuta nel suo ruolo ed è ben informato del contesto lavorativo. Possiede conoscenze metodologiche relative alla sua funzione e le utilizza di conseguenza.</p> <p>Orientamento ai processi: ha familiarità con i processi a monte e a valle e si sforza di raggiungere l'obiettivo finale pianificando i passaggi necessari per raggiungerli.</p> <p>Capacità di problem solving: identifica i problemi e le criticità ed elabora velocemente idee e metodi per la loro risoluzione. Prende decisioni autonomamente all'interno della sua area di responsabilità. Riduce al minimo la portata del processo decisionale per problematiche complesse. Analizza ed identifica tutte le potenziali connessioni e interrelazioni rilevanti. Si confronta adeguatamente con i suoi colleghi e superiori sulle soluzioni.</p> <p>Sviluppo e condivisione del knowhow: Usa nuove idee ed esperienze per sviluppare ulteriormente il proprio lavoro sul campo. Trasferisce il suo Know-how, conoscenza ed esperienza, ai Colleghi e/o Collaboratori in modo proattivo e tempestivo. Si attiva e si mette alla ricerca di nuove fonti e le utilizza per compiti specifici (ad esempio i colleghi, la letteratura, internet, ecc).</p>
<p>Collaborazione e Leadership</p> <p>Collaborazione: gioca in squadra e lo dimostra sia in gruppi di lavoro che in riunioni di gruppo. E' affidabile, leale ed è aperto con gli altri colleghi. Accetta critiche costruttive.</p> <p>Communication skills: si relaziona ai superiori in modo chiaro, appropriato e competente. Adatta il proprio linguaggio a seconda della situazione e delle persone. Presenta chiaramente situazioni complesse anche in maniera concisa. Sa parlare in pubblico.</p> <p>Capacità di Convincimento ed Assertività: sostiene le proprie opinioni in modo competente e convincente. Ha un comportamento flessibile ed adeguato a seconda delle varie situazioni. In caso di necessità, è anche in grado di affermare se stesso, in modo positivo, di fronte alle resistenze.</p> <p>Leadership: delega, pianifica e stabilisce obiettivi ambiziosi ma realistici. Monitora la realizzazione degli obiettivi ed introduce misure correttive in caso di necessità. Gestisce i comportamenti dei collaboratori e dialoga con loro regolarmente (feedback). Supporta lo sviluppo delle sue risorse. E' stimato ed apprezzato dai suoi collaboratori e colleghi che lo riconoscono nel suo ruolo.</p>
<p>Pensiero imprenditoriale</p> <p>Orientamento al Cliente: comprende le esigenze del Cliente si dota delle risorse necessarie ed organizza l'attività del Team secondo una scala di priorità.</p> <p>Attenzione ai Costi: la risorsa è attenta ai costi ed ai risvolti economici delle sue decisioni. Controlla regolarmente nella propria area di responsabilità, qualità, quantità, costi e rispetto delle scadenze per i risultati del lavoro. Si concentra su come aggiungere valore evitando gli sprechi.</p> <p>Impegno e spirito di iniziativa: dimostra entusiasmo e passione. Nel cercare di raggiungere gli obiettivi ispira gli altri a fare lo stesso e dimostra il suo spirito di iniziativa attraverso la sua disponibilità ad assumere ulteriori compiti (ad esempio, team leader). Mostra disponibilità ad imparare ed a cambiare le proprie attitudini.</p> <p>Responsabilità: si assume le sue responsabilità in particolare anche nelle situazioni difficili. E' responsabile delle conseguenze del suo agire; rispetta il codice etico e le procedure aziendali.</p>

Fonte: documentazione Ducati

La scala Bars prevede infatti la descrizione di ciascuna votazione in modo che, quando il capo è chiamato a compilare la casella, sappia precisamente che cosa si intenda, all'interno dell'intera azienda, con quello specifico livello della scala riferito a quella caratteristica del lavoratore. Chiaro che in questo modo si tende ad aumentare la standardizzazione della valutazione, cercando di ridurre la soggettività e le diverse interpretazioni che si possono dare ad una medesima votazione. Nella tabella 2.4 un esempio, elaborato da chi scrive, che segue queste indicazioni e fornisce dei suggerimenti di miglioramento delle scale di valutazione utilizzate in azienda. Si è preso a riferimento una caratteristica qualitativa del lavoratore, 'Competenza tecnica e metodo', e si è costruita una scala con una descrizione per ogni giudizio della scala.

Il valore centrale, L2, presenta una enucleazione che è la medesima della caratteristica, fornita nell'allegato della scheda MBO.

Tabella 2.4. Esempio scala di valutazione Bars

Competenza tecnica e metodo				
Possiede la conoscenza specifica necessaria per il suo lavoro/funzione e si mantiene aggiornato. E' una persona riconosciuta nel suo ruolo ed è ben informato del contesto lavorativo. Possiede conoscenze metodologiche relative alla sua funzione e le utilizza di conseguenza.				
L1 Supera di gran lunga i requisiti	L2+ Supera i requisiti	L2 Soddisfa pienamente i requisiti	L2- Parzialmente conforme ai requisiti	L3 Ha bisogno di migliorare
Possiede numerose conoscenze specifiche e si mantiene costantemente aggiornato sulle stesse. Ha un'approfondita conoscenza del contesto lavorativo. Possiede tutti gli strumenti metodologici relativi alla sua funzione e li utilizza con estrema professionalità	Possiede le conoscenze specifiche per il proprio lavoro e presenta buoni livelli di aggiornamento. Ha conoscenza del contesto lavorativo e dei più importanti strumenti metodologici relativi alla sua funzione	Possiede la conoscenza specifica necessaria per il suo lavoro/funzione e si mantiene aggiornato. E' una persona riconosciuta nel suo ruolo ed è ben informato del contesto lavorativo. Possiede conoscenze metodologiche relative alla sua funzione e le utilizza di conseguenza	Possiede le conoscenze strettamente sufficienti per svolgere il proprio lavoro, l'aggiornamento è saltuario. La conoscenza del contesto lavorativo è debole. Possiede carenti strumenti metodologici per svolgere la sua funzione e non li utilizza sempre adeguatamente	Possiede poche conoscenze specifiche, anche a causa di una mancanza di aggiornamento. Non conosce a pieno il contesto lavorativo, né detiene gli strumenti adeguati per svolgere la propria funzione.

Fonte: elaborazione dell'autrice

La quarta pagina del documento (fig. 2.7) rappresenta un riepilogo, una sintesi, delle precedenti ed aggiunge due valutazioni, atte a trasmettere all'ufficio Risorse Umane il potenziale del lavoratore e progettare sviluppi di carriera e cambi di ruolo.

Figura 2.7. Scheda MBO - Quarto foglio: Overall Evaluation.

Valutazione complessiva - Management Dialogue 2018

Dipendente		Responsabile				
Nome:		Nome:				
Direzioe:		Direzioe:				
Si prega di valutare il conseguimento dei risultati per gli obiettivi concordati (Target Achievement)	Z1	Z2+	Z2	Z2-	Z3	
	supera di gran lunga i requisiti	supera i requisiti	soddisfa pienamente i requisiti	parzialmente conforme	ha bisogno di migliorare	
1 Sezione "Target Achievement"						
Si prega di valutare la performance / il comportamento del collaboratore nel corso dell'anno sulle 3 dimensioni: "Expertise", "Collaborazione e Leadership" e "Pensiero imprenditoriale e Azione"	L1	L2+	L2	L2-	L3	
	supera di gran lunga i requisiti	supera i requisiti	soddisfa pienamente i requisiti	parzialmente conforme	ha bisogno di migliorare	
2 Performance / Comportamento						
Si prega di definire la valutazione complessiva in base alla valutazione della "Performance / Comportamento" e della sezione "Target Achievement". Si tratta di una valutazione complessiva di ordine Qualitativo	I	II+	II	II-	III	
	supera di gran lunga le aspettative/esigenze	supera le aspettative/esigenze	soddisfa pienamente le aspettative/esigenze	soddisfa parzialmente le aspettative/esigenze	ha bisogno di migliorare	
3 Sezione "Valutazione Generale" (qualitative da 1 a 2)						
Valutazione per i prossimi 3 anni	V	H	P			
	può assumere compiti più impegnativi	può assumere compiti altrettanto impegnativi	è impiegato correttamente in futuro			
4 Potenziale di sviluppo						
Valutazione per i prossimi 12 mesi	V	H	P			
	dovrebbe assumere compiti più impegnativi	dovrebbe assumere compiti altrettanto impegnativi	è impiegato correttamente			
5 Cambio di ruolo						
Data / Firma del responsabile						

Fonte: documentazione Ducati

Queste due valutazioni si intrecciano tra loro, nel senso che se viene riconosciuto un potenziale elevato nel lavoratore, spesso questo viene proposto nella valutazione successiva o per un *job enlargement*, spuntando la casella H e prevenendo l'affidamento di *task* altrettanto impegnativi e rientranti nella medesima sfera di azione in cui già opera il collaboratore, o per un *job enrichment*, scegliendo la V e affidandogli compiti più impegnativi, rientranti in un insieme di *task* superiori.

Con riferimento alle fasi conclusive del processo MBO, è indiscutibile l'importanza della condivisione dei giudizi espressi dal capo con il collaboratore. Ciò in ossequio alla teoria del *Goal set-*

ting e a quanto affermano i numerosi autori citati che suggeriscono di adottare un approccio per l'appunto condiviso rispetto a quella che è stata la *performance* del lavoratore. Inoltre, si ricorda quanto sostenuto da Costa e Gianecchini e da Odiorne a proposito del fine migliorativo della valutazione.

Se si volessero indagare le conseguenze di un mancato *feedback*, si dovrebbero distinguere i diversi effetti che si possono produrre in un lavoratore dalle *performance* elevate e in uno che ha invece bisogno di migliorare. Nel caso del collaboratore prestante, se non venisse previsto un momento di scambio di informazioni che sfoci poi in gratificazione e riconoscimento dello sforzo, egli potrebbe non vedersi corrispondere le ricompense intrinseche esplicate dal modello di Porter e Lawler. Quest'ultima teoria suggerisce inoltre che, quando a fronte di una determinata prestazione non scaturiscono ricompense eque, come la gratificazione a fronte di un lavoro ben fatto, si avrebbe un impatto negativo sulla soddisfazione del lavoratore. Nel caso di un lavoratore poco prestante invece, la mancanza di un *feedback* impedirebbe al superiore di comprendere i motivi delle sue lacune e di venire a conoscenza dell'esistenza fattori organizzativi che hanno ostacolato la realizzazione degli obiettivi. Chiaramente, anche dal punto di vista del lavoratore lo scambio è importante per ricevere informazioni e opinioni sul proprio operato. Infine, senza un momento di discussione, non sarebbe possibile prevedere dei correttivi alla *performance*, quali per esempio l'utilizzo di particolari strumenti che facilitino l'erogazione della prestazione o concordare la partecipazione a iniziative formative mirate.

2.2.3. Il Company Bonus e il Long Term Incentive

Come si diceva all'inizio di questa sezione, i ragionamenti fatti fino ad ora riguardano solamente uno dei tre componenti dell'MBO, il *Personal Performance Bonus* (PPB), legato perlopiù alla performance personale, anche se in alcune schede sono ricompresi KPI di area aziendale e dell'intera azienda. Diverso è invece il discorso per il *Company Bonus* (CB) e il *Long Term Incentive* (LTI). A differenza del PPB, il CB non viene erogato ai 7° livelli ma solo dall'ottavo in poi. Il CB è espressione del Risultato Operativo, altrimenti definito Ebit, di Ducati. L'Ebit è un indicatore utilizzato da tutte le aziende - si afferma ciò in forza degli studi economici pregressi -, che viene calcolato, attraverso la riclassificazione del conto economico, sottraendo dai ricavi di vendita i costi derivanti dalla gestione caratteristica dell'impresa, ossia dal *core business*, compresi gli ammortamenti. Il messaggio che l'Ebit vuole trasmettere è la capacità dell'impresa di generare risultati positivi, con ricavi superiori ai costi, con la sola attività tipica aziendale, nel caso di Ducati la produzione e la vendita di motociclette. Nell'indicatore non vengono considerati gli interessi e la tassazione, che sono invece ricompresi nel calcolo dell'utile.

Nel caso dell'MBO, l'Ebit viene espresso, anziché in valori assoluti, in valori percentuali calcolati sulle vendite. Se, alla fine dell'anno, viene raggiunto il valore obiettivo al 100%, l'ammontare MBO relativo al CB sarà pari al 100% del target assegnato al singolo lavoratore e espresso in termini monetari. Nella tabella 2.5 un esempio del calcolo del CB e dell'LTI. Si sottolinea che è stata volutamente utilizzata una scala proporzionale per rendere più chiara la spiegazione nonostante in Ducati vengano utilizzate anche per il CB e l'LTI, oltre che per il PPB, scale in cui si premiano *performance* superiori alle attese, in cui il bonus au-

mento in modo più che proporzionale rispetto all'effettivo risultato raggiunto.

Tabella 2.5. Esempio di scala CB e LTI

MBO = PPB + CB + LTI			
CB	90%	100%	110%
	9.000 euro	10.000 euro	11.000 euro
LTI	90%	100%	110%
	9.000 euro	10.000 euro	11.000 euro

Fonte: elaborazione propria

L'applicazione del *Long Term Incentive* al singolo lavoratore è esattamente la medesima di quanto visto con il PPB e il CB, ma ne hanno diritto soltanto i quadri dagli MK in su e i dirigenti. Esso è l'espressione dell'andamento di quattro indicatori su cui viene misurato il livello di crescita dell'intero Gruppo Volkswagen, tra cui ritroviamo le vendite e l'Ebit⁴. Questi ultimi due indicatori sottendono una logica di *profit-sharing*: l'azienda riconosce di conseguire determinati risultati anche grazie alle proprie risorse umane e redistribuisce un premio monetario a quei lavoratori che, trovandosi in posizioni apicali, possiedono importanti leve in grado di impattare sugli obiettivi economici dell'impresa e ne hanno influenzato direttamente il raggiungimento. Inoltre, per il top management, l'arricchimento delle componenti dell'MBO presenta sia motivazioni incentivanti che di *retention*.

⁴ Documentazione Ducati Motor Holding.

2.2.4. Punti di forza e aree di miglioramento dell'MBO in Ducati

Utilizzare un sistema valutativo e incentivante quale l'MBO può portare a notevoli vantaggi. Oltre a puntare ad incrementare le *performance* dei singoli e quelle individuali, esso può infatti rappresentare uno strumento di *retention*, costituendo un elemento aggiuntivo della retribuzione che può raggiungere anche cifre particolarmente elevate. Nel caso in cui si seguano i suggerimenti della teoria del *Goal Setting* e in generale delle teorie di HRM citate, si possono poi migliorare i rapporti capo collaboratore grazie alla condivisione degli obiettivi e ai *feedback*. Dall'esperienza maturata in Ducati è emerso che alcuni capi, a volte in modo inconsapevole, seguono questi principi. Altri invece agiscono in modo unilaterale, probabilmente perché non portatori di una cultura manageriale partecipativa ed inclusiva. È capitato di scontrarsi con situazioni – seppur circoscritte e non così frequenti - in cui il collaboratore non aveva mai preso visione della propria scheda compilata sia in fase di assegnazione che di valutazione finale, altre in cui il capo, al termine del processo valutativo, non aveva condiviso i giudizi con il lavoratore. In quest'ultima situazione il collaboratore vedeva dunque arrivarsi la lettera di pagamento con un importo MBO che non aveva potuto visualizzare prima e che era già passato all'Amministrazione del Personale per l'elaborazione della busta paga. Alcuni di questi lavoratori hanno preteso un confronto con il proprio capo, ridiscutendo il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi e quello totale. A seguito delle discussioni emergevano modifiche che dovevano essere trasmesse nuovamente all'Amministrazione del Personale: se si trattava di un momento prima del 10 di maggio, ossia prima della busta paga di aprile nella quale si corrisponde la somma MBO, lo

stipendio non era ancora stato accreditato al lavoratore e la modifica era ancora possibile effettuarsi. Se invece l'informazione arrivava tardivamente ai colleghi dell'Amministrazione, questi ultimi erano obbligati ad effettuare dei conguagli il mese successivo.

Altro aspetto positivo dell'MBO e della sua applicazione in Ducati, consiste nel fatto che il giudizio consente di prendere delle decisioni fondamentali in termini di promozioni, passaggi di livello, incrementi retributivi meritocratici, fabbisogni formativi. Il tutto, nell'ottica di apportare dei miglioramenti all'intera organizzazione come suggerisce la letteratura citata. È apprezzabile anche l'utilizzo di scale di valutazione che si soffermano sugli aspetti qualitativi del lavoratore, sulle sue caratteristiche professionali, sui comportamenti organizzativi e sulle opportunità di carriera che può intraprendere, così come la specificazione di ciascuna caratteristica che il capo è chiamato a valutare. Come si diceva, un ulteriore miglioramento consisterebbe nell'apportare una descrizione ad ogni singola valutazione.

L'area di miglioramento più critica dell'intero processo è rappresentata dal rispetto degli *step* individuati dall'area HR e dalle relative tempistiche. Ciò che si è osservato durante l'esperienza di stage è che difficilmente il *planning* temporale illustrato all'inizio di questa sezione viene rispettato. La pianificazione degli *step* è infatti funzionale a permettere a ciascun lavoratore di venire a conoscenza dei suoi obiettivi nella prima parte dell'anno, in modo da poter utilizzare la maggior parte dei mesi per raggiungere i traguardi fissati. Notevoli sono invece i ritardi che si producono in questa fase, si parla di mesi che potrebbero essere preziosi per indirizzare la *performance* in un certo modo e verso un certo fine. Occorre fare le dovute precisazioni, in quanto vi sono aree aziendali che rispettano le tempistiche del processo e presentano all'ufficio HR le schede nei termini stabiliti dal *planning*, ma ve ne

sono anche altre che, nonostante i numerosi solleciti, tardano a definire gli obiettivi.

Altro motivo di questi ritardi è da individuarsi in alcune difficoltà che si riscontrano nella definizione degli obiettivi ai piani più alti della struttura organizzativa. L'MBO in Ducati ha infatti impulso dalla definizione generale degli obiettivi strategici dell'organizzazione, input che viene dato dai vertici aziendali, in particolare dal *Board of Directors* e dell'Amministratore Delegato, che a loro volta recepiscono le linee guida del Gruppo Volkswagen. A seguito della determinazione dei fini strategici, questi si traducono in KPI e poi in obiettivi più specifici ed operativi. Ogni direzione aziendale avrà un portafoglio di obiettivi, da affidarsi poi ai singoli responsabili in base ai contenuti del proprio lavoro e del proprio *team*, e poi ai singoli lavoratori. Se però, si registrano mesi di ritardo nel definire ai vertici alcuni obiettivi, come i KPI e le relative scale e/o gli obiettivi dei direttori di funzione, il processo trova un 'blocco' a monte che impedisce di proseguire nella definizione dei fini di tutti gli aventi diritto all'MBO. Per bypassare questa situazione, ciascun direttore di funzione, pur non detenendo il portafoglio obiettivi dettagliato, definisce gli obiettivi per le prime linee e queste per i propri collaboratori, nella consapevolezza che si tratta di indicazioni provvisorie. Infatti, esse saranno da ritenersi ufficiali solo quando vi sarà l'effettiva definizione del portafoglio obiettivi del direttore di funzione e dei KPI.

Si potrebbe dire che implementare un sistema MBO e non rispettarne uno degli elementi principali per il suo funzionamento quale la tempestiva fissazione degli obiettivi del periodo in oggetto, rappresenti un'occasione perduta per l'organizzazione. Se infatti si comprendesse la reale funzionalità dell'MBO e se ne seguissero le 'regole' di applicazione, i benefici che l'organizzazione potrebbe conseguire sarebbero numerosi. Si elencano solo a titolo

esemplificativo, e come peraltro già affermato, l'incentivazione e la valutazione della *performance*, la gratificazione e la soddisfazione del lavoratore. Inoltre, i risultati dell'MBO rappresentano l'input per l'adozione di alcune politiche del personale quali la formazione, lo sviluppo delle carriere, il mutamento degli strumenti utili per l'erogazione della prestazione; in altre parole questi risultati fungono da l'impulso per una serie di interventi migliorativi della *performance* non solo del singolo lavoratore ma dell'intera impresa. Giova qui ricordare i contenuti della teoria Z che suggerisce di attuare una fissazione congiunta degli obiettivi dell'impresa attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori in una logica di piena condivisione delle strategie aziendali. Si possono ipotizzare due conseguenze della teoria Z nella determinazione degli obiettivi. Una è rappresentata dall'allungamento delle tempistiche dovuto alla necessaria discussione e al raggiungimento di un accordo sui macro-obiettivi dell'impresa appoggiato da entrambe le parti. D'altronde anche nella spiegazione del *Collaborative MBO* si era osservato che esso rappresentava un approccio *time-consuming*. L'altra conseguenza consiste nell'influenza che i rappresentanti dei lavoratori possono esercitare nella determinazione dei micro-obiettivi. Se infatti vi fosse un comportamento del management atto a ritardare, in modo involontario o volontario, la loro fissazione a livello di funzione, di *team* o di singolo lavoratore, il 'controllo' del sindacato e la necessaria condivisione con esso, potrebbe ridurre notevolmente la posticipazione, evitando quindi che, come effettivamente successo in alcune aree, gli obiettivi vengano affidati al collaboratore negli ultimi mesi dell'anno. Chiaro che in questa situazione, poche sono le leve a disposizione del lavoratore per arrivare ad una certa *performance* al termine del periodo, quando i giochi sono ormai fatti. Ciò è ancor più vero in un *business* di tipo stagionale che registra il maggior numero di moto prodotte e vendute nella prima parte

dell'anno, quando gli ordini si intensificano a ridosso dell'apertura della stagione estiva. Anche per questo motivo si dovrebbe porre attenzione alla fissazione degli obiettivi e si dovrebbero apportare correttivi ai ritardi registrati. Nel tentare di porre rimedio a queste mancanze, l'ufficio Risorse Umane sta mettendo a punto, attraverso il lavoro del *process owner* dell'MBO, alcune strategie per assicurare un maggior rispetto del *planning*. Una di questa prenderà il via a dicembre 2018 e consisterà nella definizione tempestiva dei KPI aziendali per il 2019 con il coinvolgimento di tutto il *Board* aziendale. I direttori di funzione, in questa sede, dovranno fissare congiuntamente i principali indicatori dell'impresa, e nei successivi due mesi saranno tenuti a definire non solo tutti gli obiettivi della loro area ma anche la totalità degli obiettivi dei lavoratori aventi diritto all'MBO. Ciò porterebbe ad avere tutte le schede MBO complete entro il mese di febbraio, con notevoli vantaggi sull'andamento del processo. Nonostante si ritenga ambizioso un cambio di passo di questo genere, occorre constatare la diffusa consapevolezza in azienda delle problematiche nell'applicazione dell'MBO, una presa di coscienza notevole che ha spinto la Direzione Risorse Umane a sensibilizzare le prime linee dell'AD sul processo già nel dicembre dell'anno precedente a quello di competenza degli obiettivi. A ciò si aggiunge un'ulteriore iniziativa che sta per essere messa a punto, che consiste nell'introduzione di un nuovo *step* del processo a metà dell'anno, un momento in cui capo e collaboratore si confrontano sulla realizzabilità degli obiettivi precedentemente fissati. Se dovesse emergere che un risultato, a causa di eventi e fattori non imputabili al lavoratore, è eccessivamente sfidante, si potrebbe decidere di correggere il tiro e di rivederlo al ribasso. Ciò rientrerebbe pienamente nel suggerimento della teoria del *Goal Setting* secondo il quale certamente obiettivi sfidanti portano il lavoratore a impegnarsi esplicando una *performance* elevata, ma

non si deve trattare di risultati irrealizzabili e oggettivamente impossibili da raggiungere. Infatti, nella consapevolezza di non poter arrivare ad un obiettivo di questo tipo, il lavoratore potrebbe sviluppare insoddisfazione e frustrazione. Potrebbe in realtà accadere anche il caso inverso, ossia che l'obiettivo fosse inizialmente sottostimato e che necessiti di una revisione al rialzo per incentivare una miglior *performance* del lavoratore. Si pensi, nell'esempio dei commerciali, ad un momento particolarmente favorevole del mercato che potrebbe spingere le vendite al di sopra delle aspettative. Inoltre, la revisione degli obiettivi a metà del periodo sarebbe funzionale anche a generare un maggior *engagement* del lavoratore, ricordandogli che egli fa parte del processo MBO e che dovrebbe tenere ben a mente gli obiettivi fissati e orientare i propri sforzi verso il loro raggiungimento. Il rischio che si vuole minimizzare con questa iniziativa è che l'MBO si riduca solo alla fase iniziale di assegnazione e alla fase finale di pagamento. D'altronde questa può essere la percezione del lavoratore se di MBO in azienda si parla esclusivamente in questi due periodi e se non si ricorda ai lavoratori che, per la particolarità della loro posizione nella gerarchia e per il proprio *job*, sono entrati a far parte di un processo che permette sì di aggiungere loro una somma aggiuntiva alla retribuzione ma in cambio di uno sforzo concreto, tangibile e costante durante il periodo. Infine, una revisione degli obiettivi ha anche la funzione di fornire un primo e parziale *feedback* al lavoratore.

2.2.5. L'evoluzione dei sistemi di valutazione in Ducati

In Ducati è aperta la discussione circa l'introduzione di sistemi di valutazione rivolti al personale non assoggettato all'MBO, trattandosi quindi dei lavoratori inquadrati a scendere dal 6° livello

in poi. Le modalità di valutazione cambiano però all'interno di questa popolazione aziendale, differenziandosi per gli impiegati di 5° e 6° livello e gli operai dei reparti produttivi. In entrambi i casi si è comunque lontani da un processo quale l'MBO. Il fattore discriminante tra questo sistema e quelli indirizzati alle fasce operaie e impiegatizie è il mancato legame tra la valutazione e l'erogazione di una somma monetaria. Infatti, a seguito della valutazione, al lavoratore non viene riconosciuto alcun emolumento, se non l'eventuale proposta per passaggi di livello, incrementi retributivi e partecipazione a iniziative formative. In altre parole, si è ben lontani da una valutazione della professionalità, come precedentemente definita, tesa a flessibilizzare una parte della retribuzione legandola al "sapere come fare"⁵ del lavoratore e alle sue competenze. A mancare è senz'altro l'elemento economico sia in chiave incentivante che in termini di riconoscimento e gratificazione estrinseca della professionalità del lavoratore. L'unica eccezione è rappresentanza dalla polivalenza/polifunzionalità come si avrà modo di vedere nelle prossime righe.

Entrando più nel dettaglio, con riferimento agli impiegati di 5° e 6° livello il sistema scelto consiste nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze utilizzato nell'MBO e già illustrato nel paragrafo precedente. Ciò a riprova del fatto che gli elementi elencati all'interno di questa sezione, sono ritenuti fondamentali dalla direzione Risorse Umane per lavorare efficacemente in Ducati e meritano quindi di essere valutati. Coerentemente a quanto detto sino ad ora, la valutazione del lavoratore è da ritenersi positiva se accompagnata da momenti di *feedback* e se funzionale a intervenire in ottica migliorativa sulla *performance*.

⁵ U. CARABELLI, *op. cit.*

Riguardo la valutazione degli operai che lavorano nei reparti produttive e in minima parte nell'area Qualità, essa si divide in cinque macroaree, ciascuna delle quali è a sua volta declinata in una serie di comportamenti e competenze da misurare. Le cinque macroaree consistono in qualità del lavoro, flessibilità dell'impiego, affidabilità, capacità di apprendimento e adattamento all'ambiente di lavoro. Di seguito un'esemplificazione della qualità del lavoro.

Tabella 2.6. Criteri di valutazione operai

Nome indicatore	Criteri di valutazione	Scala di valutazione	Peso
Rispetto delle regole e delle norme di sicurezza	Valutato in merito alla capacità di rispettare le norme di sicurezza sul luogo di lavoro	-1 : No, l'operatore non rispetta le regole e norme di sicurezza 1: Sì, l'operatore rispetta le regole e le norme di sicurezza	3
Difettosità	Valutata in base alla frequenza e/o gravità degli episodi	-3 alta frequenza e/o alta gravità dei difetti -1 : difetti non gravi e/o poco frequenti 1 : zero difetti	3
Rispetto del ciclo e raggiungimento obiettivi	Valutato in base alla capacità di rispettare il ciclo o la sequenza di montaggio e /o raggiungere gli obiettivi assegnati nei tempi richiesti	1: l'operatore rispetta il ciclo 0: l'operatore non rispetta il ciclo (anticipo e rispetto della sequenza di montaggio)	3
Provvedimenti	Valutati in base al	Indicazione del valore	-5

disciplinari	contratto collettivo di riferimento	numerico dei provvedimenti	
Applicazione 5S	Valutata in base alla capacità di mantenere ordinata e pulita la propria postazione di lavoro	-1 : insufficiente rispetto di ordine e pulizia 0 : sufficiente rispetto di ordine e pulizia 1: buon rispetto di ordine e pulizia	1

Fonte: documentazione Ducati

Come si può vedere, vengono valutati alcuni elementi comportamentali che non erano stati presi in considerazione nel caso degli impiegati, quali i provvedimenti disciplinari. Ciò deriva anche dal fatto che questo sistema è stato ereditato dalla valutazione degli operai a tempo determinato che, a seguito di una valutazione positiva, possono essere richiamati per una successiva assunzione a termine o a tempo indeterminato. Sicuramente apprezzabile e utile appare poi la valutazione del rispetto delle norme di sicurezza, considerata l'esposizione a rischi elevati di alcune figure nei reparti produttivi. Come si può osservare, vengono esplicitati dei criteri di valutazione in modo da rendere univoco il significato di ogni elemento da valutare e vengono date delle brevi descrizioni per ogni livello della scala. Infine, il peso di ogni caratteristica viene esplicitato allo scopo di arrivare ad una votazione finale ponderata e posizionarsi in uno dei seguenti range di punteggio.

Tabella 2.7. Punteggi di valutazione operai

Range di punteggio	Giudizio complessivo
> 24	Ottimo
23,99 < X < 14	Buono
13,99 < X < 6	Parzialmente Adeguato
< 5,99	Non Adeguato

Fonte: documentazione Ducati

L'unico esempio di valutazione della professionalità che si lega anche ad un riconoscimento monetario è il caso della polivalenza e della polifunzionalità. Il contratto aziendale Ducati, al punto 8.3.1, stabilisce infatti che l'erogazione delle somme a questo titolo è finalizzata a "favorire la crescita dei livelli di competenze e flessibilità professionale"⁶, sottolineando quindi che ad essere valutata positivamente è la possibilità di adibire il lavoratore a mansioni diverse, ma comunque sempre all'interno dell'area di produzione, a seconda dei fabbisogni e delle esigenze aziendali. In funzione del livello di polivalenza, intesa come il bagaglio di competenze detenuto dal lavoratore che può essere quindi adibito a mansioni varie ed eterogenee ma all'intero di un medesimo reparto di produzione, nel 2017 e 2018, gli importi riconosciuti nella busta paga di luglio, oscillano tra i 30 e gli 85 euro, mentre in caso di polifunzionalità la somma ammonta a 100 euro, in virtù di un ancor più ampio numero di *skills* possedute dal lavoratore.

⁶ DUCATI, FIOM, FIM, UILM, *Contratto integrativo e di partecipazione Ducati Motor Holding*, Bologna, 5 marzo 2015, 43.

re che può essere impiegato in un reparto produttivo diverso rispetto a quello in cui solitamente opera.

Tabella 2.8. Somme a titolo di polivalenza/polifunzionalità.

Indicatore	2015	2016	2017
Titolari di polivalenza di base	30 €	30 €	30 €
Titolari di polivalenza media	51 €	60 €	70 €
Titolari di polivalenza alta	64 €	75 €	85 €
Titolari di polifunzionalità alta	92 €	96 €	100 €

Fonte: Contratto aziendale 2015 Ducati

In ossequio con quanto fin qui affermato, i sistemi di valutazione estranei all'MBO in Ducati non hanno quindi il fine di riconoscere un ammontare economico al lavoratore in funzione del proprio livello di professionalità, ad eccezione del caso della polivalenza e della polifunzionalità. Nonostante quelli illustrati siano sistemi ancora lontani dai modelli elaborati dalla letteratura, occorre dire che essi rappresentano un primo timido segnale di consapevolezza dell'importanza della valorizzazione delle competenze, soprattutto quelle trasversali, in un contesto economico fortemente dinamico come quello odierno, dove *soft skills* quali il *problem solving* e l'orientamento ai risultati fanno la differenza per il successo professionale del singolo ma anche dell'intera organizzazione. In attesa di un'evoluzione futura atta a flessibilizzare la retribuzione e legarla maggiormente alle capacità delle persone, non si può non registrare un tentativo di modernizzazione della valutazione del personale dipendente di Ducati, tentativo che non si limita alle sole figure apicali ma che estendendosi alla quasi totalità della popolazione aziendale di Borgo Panigale, segnala l'importanza attribuita al contributo di ciascun lavoratore, dal di-

rigente fino all'operaio che produce concretamente la moto, per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

2.3. Le relazioni industriali in Ducati Motor Holding

2.3.1. Il sistema di relazioni industriali in Germania

Il sistema di relazioni industriali in Germania viene definito 'sistema duale' in quanto fa perno sulla contrattazione collettiva a livello di settore e sugli organismi partecipati dai lavoratori all'interno dell'impresa⁷. Per quanto concerne la prima questione, sia i lavoratori che i datori di lavoro sono organizzati in associazioni che generalmente operano a livello nazionale, di regione (land) e di distretto locale. Una importante distinzione rispetto al sistema italiano è l'assenza di una marcata connotazione politico-ideologica delle sigle, anche se, in via non ufficiale, tra i Social Democratici (SPD) e la più grande confederazione sindacale tedesca, la DGB, sarebbero intercorsi negli scorsi decenni degli stretti rapporti⁸. Sono operanti, inoltre, la CGB, la sigla di indubbia matrice cristiana e la DDB, il sindacato dei funzionari pubblici.

A rivestire particolare interesse ai fini di questa analisi è la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Il Consiglio di Fabbrica, è l'organo aziendale dedicato a questo tipo di funzione. Istituito dal *Works Constitution Act* del 1952, poi modificato nel

⁷ M. WEISS, *Basic structure of German Labor Law*, in M. WEISS, M. SCHMIDT, *Labour Law and Industrial Relations in Germany*, Wolters Kluwer, 2008.

⁸ H. DRIBBUSCH, P. BIRKE, *Trade Unions in Germany: Organisation, Environments, Challenges*, Friedrich-Ebert-Stiftung Foundation, Maggio 2012.

1972 e nel 2001⁹, i diritti esercitabili dallo stesso sono: diritto di accesso alle informazioni, diritto di ascolto, controllo e veto, il diritto di codeterminazione¹⁰, su cui ci si soffermerà più avanti. Tre sono poi le aree in cui si esplica la partecipazione dei lavoratori attraverso il Consiglio di Fabbrica: economica, sociale e del personale. Con riguardo a quest'ultimo tema a titolo esemplificativo si citano le assunzioni e i licenziamenti. Per l'area economica si intendono le decisioni di investimento e produzione. Nelle questioni sociali sono ricomprese decisioni circa gli orari di lavoro e la determinazione dei premi oltre a una varietà di altri tematiche che spaziano dalle modalità di pagamento dei salari alle regole condivise sulla prevenzione e la sicurezza¹¹.

In termini di composizione, il numero dei suoi membri muta al variare del numero di dipendenti¹², così che in aziende dai 5 ai 20 lavoratori vi sarà soltanto un membro, tra 20 e 50, tre membri. La dinamica è crescente fino a arrivare a Consigli di Fabbrica con 31 membri eletti in aziende tra i 7mila e i 9mila dipendenti. Oltre questa soglia, ogni 3mila dipendenti addizionali sono previsti due membri in più. Esistono poi casi di aziende particolarmente grandi e strutturate ove esistono dei Consigli di Fabbrica a livello di gruppo, di cui il caso Volkswagen è un esempio. Da un punto di vista della composizione qualitativa, i membri del Consiglio di Fabbrica sono spesso anche sindacalisti che però fungono da rappresentanti degli interessi dei lavoratori dell'impresa e non del sindacato di cui fanno parte¹³. Da segnalare inoltre che la costitu-

⁹ H. DRIBBUSCH, T. SCHULTEN, *German unions facing neo-liberalism: between resistance and accommodation*, in G. GALL, A. WILKINSON, R. HURD, *The international handbook of labour unions*, 2011, 143-166.

¹⁰ M. WEISS, *op. cit.*

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*

¹³ H. DRIBBUSCH, T. SCHULTEN, *op. cit.*

zione di un Consiglio di Fabbrica non è obbligatoria e che sono presenti solo nel 10% delle imprese che hanno almeno 5 dipendenti, numero minimo ai fini della sua formazione¹⁴.

In Germania, la partecipazione dei lavoratori nella gestione dell'impresa non si esplica solo attraverso il Consiglio di Fabbrica ma anche con il Consiglio di Sorveglianza. Quest'organo si compone di due tipologie di *stakeholders*, i dipendenti e gli *shareholders* o azionisti. Le sue due funzioni principali consistono nella nomina del Consiglio di Amministrazione e nel controllo delle sue attività.

Il Consiglio di Sorveglianza può assumere tre conformazioni diverse¹⁵:

- Il modello del settore del carbone e dell'acciaio: Il Consiglio di Sorveglianza, che si costituisce se l'impresa ha più di mille dipendenti, è pariteticamente composto da azionisti e lavoratori ed è presieduto da una figura neutrale. I rappresentanti dei due gruppi hanno esattamente gli stessi diritti, per questo si parla anche di 'codeterminazione paritetica';
- Il modello del 1952: si applica alle imprese che hanno almeno 500 dipendenti (a livello di singola impresa e non di intero gruppo) e che si configurano come private o pubbliche a responsabilità limitata o che sono cooperative. In questo caso un terzo del Consiglio è formato da rappresentanti dei lavoratori, i restanti due terzi da rappresentanti degli azionisti;
- Il modello del 1976: si applica alle aziende con più di 2000 lavoratori nei settori non rientranti nel primo modello. Anche qui i lavoratori e gli azionisti sono equamente rappre-

¹⁴ H. DRIBBUSCH, P. BIRKE, *op. cit.*

¹⁵ H. DRIBBUSCH, T. SCHULTEN, *op. cit.*; M. WEISS, *op. cit.*

sentati ma in caso di impasse è il presidente, espressione della proprietà, a prendere la decisione finale.

Senza andare nello specifico dei tre modelli, si accenna che i membri eletti nel Consiglio di Sorveglianza sono sia membri dei Consigli di Fabbrica che lavoratori non membri che rappresentanti sindacali esterni.

2.3.2. L'evoluzione delle relazioni industriali in Germania

Da un punto di vista pratico, come si diceva, il sistema tedesco di relazioni industriali consta di due livelli, il primo settoriale che va a delineare degli standard minimi e il secondo aziendale, con il quale il Consiglio di Fabbrica e il management integrano i contenuti del contratto collettivo e prevedono solitamente condizioni migliorative¹⁶. Diversi autori osservano però che questo sistema ha subito non pochi mutamenti a partire dagli anni Novanta, in particolar modo a seguito dell'unificazione tedesca. In questo periodo la Germania attraversò una forte crisi economica che spinse le aziende a puntare ad una maggior decentralizzazione del sistema di relazioni industriali, smarcandosi dalla contrattazione collettiva, ritenuta troppo rigida, e aumentando il peso di quella decentrata¹⁷. A confermare questa interpretazione sono anche i ricercatori Iza, secondo i quali le ragioni che hanno spinto a questo decentramento sono da attribuire alla maggior flessibilità richiesta dalle imprese e dal loro intento di velocizzare il *decision*

¹⁶ R. BISPINCK, T. SCHULTEN, *Varities of decentralization in German collective bargaining*, citati in S. LEONARDI, R. PEDERSINI, *Multi-employer bargaining under pressure – Decentralisation trends in five European countries*, capitolo 4, Etui, 2018, 105-149.

¹⁷ *Ibid.*

*making*¹⁸. La spinta alla decentralizzazione arrivò inizialmente tramite il contratto collettivo di settore attraverso la definizione di clausole aperte, ossia facoltà date alla contrattazione aziendale di derogare agli standard definiti in presenza di alcune condizioni quali la salvaguardia dell'occupazione, condizioni che successivamente furono estese anche a obiettivi di maggior competitività delle imprese. È infatti il *Pforzheim Agreement* del 2004, stipulato dalla IG Metall, il sindacato tedesco dei metalmeccanici, che nell'istituire le clausole aperte a livello collettivo, subordinava l'utilizzo delle stesse a miglioramenti di competitività e innovazione, miglioramenti che dovrebbero essere finalizzati sia a preservare l'occupazione che a creare nuovi posti di lavoro¹⁹.

Ad ogni modo, secondo Lucking e Sick²⁰, questo sistema di relazioni industriali avrebbe permesso alla Germania di reggere alla crisi del 2008 e ciò sarebbe stato possibile grazie alla partecipazione dei lavoratori attraverso i Consigli di Fabbrica e i Consigli di Sorveglianza e ad una definizione congiunta di strategie per superare i problemi economici. Questa visione è confermata anche da Cohon²¹. Lucking e Sick non mancano poi di sottolineare i pregi del sistema tedesco, un sistema con un orientamento a lungo termine che non considera solo gli interessi degli azionisti ma di tutte le parti coinvolte dall'attività dell'impresa. Secondo gli autori inoltre “la codeterminazione porta a una maggiore motivazione dei lavoratori e a una migliore produttività. I lavoratori che non sono meramente dei semplici oggetti di decisioni prese da al-

¹⁸ M. OBERFICHTNER, C. SCHNABEL, *The German Model of Industrial Relations: (Where) does it still exist?*, Iza Discussion Paper, 2017, n. 11064.

¹⁹ R. BISPINCK, T. SCHULTEN, *op. cit.*

²⁰ S. LUCKING, S. SICK, *Le sfide della codeterminazione in Germania*, in *Ere*, 2014, n. 16, 25-34.

²¹ A. COHON, *Workers' voice in corporate governance: A European perspective*, ETUI/TUC, 2015.

tri sono più motivati a contribuire al successo dell'azienda, e le aziende dove i lavoratori partecipano al processo di *decision making* investono di più in formazione di alto livello e nella crescita professionale dei loro dipendenti, e quindi funzionano meglio in un'economia innovativa nella quale la competenza diventa sempre più importante. Le decisioni sugli investimenti in innovazione sono migliori dove i lavoratori che hanno l'esperienza pratica della produzione e dei processi produttivi e le organizzazioni sindacali che ben conoscono gli sviluppi generali del settore partecipano alle medesime²². Insomma, secondo questa visione il sistema non solo avrebbe funzionato bene nel passato, rappresentando “una delle principali ragioni della forza economica della Germania”²³, ma sarebbe ancor più funzionale guardando agli anni avvenire, per l'attenzione rivolta allo sviluppo delle competenze delle persone che, come si è già argomentato, rappresentano la chiave del successo dell'organizzazione del futuro.

Infine, per cogliere i futuri sviluppi della cogestione in Germania, è da ricordare l'iniziativa con cui l'IG Metall ha cercato di spingere la diffusione dei Consigli di Fabbrica, ancora non presenti in molte aziende che detengono i requisiti minimi per la loro introduzione. Il sindacato dei metalmeccanici ha infatti lanciato nel 2012 la campagna ‘Better not Cheaper’, attraverso la quale ha promosso la composizione di un maggior numero di Consigli di Fabbrica, oltre che l'affidamento a questi ultimi di prerogative di tipo strategico²⁴. Si è così cercato di informare i lavoratori e le aziende circa i vantaggi che risiederebbero nell'istituzione di questo organismo e di come questi benefici potrebbero ulteriormente accrescere se il Consiglio di Fabbrica venisse coinvolto anche

²² S. LUCKING, S. SICK, *op. cit.*, 30.

²³ *Ivi*, 30.

²⁴ T. HAIPETER, *op. cit.*

in decisione strategiche di *business*, con un orizzonte a lungo termine. Particolare attenzione è stata prestata dall'IG Metall alla formazione dei membri del Consiglio di Fabbrica, di cui si dovrebbero incrementare le conoscenze economiche, organizzative e strategiche. Ciò risulta un elemento cruciale anche nell'ambito della teoria Z, come peraltro già evidenziato nel primo capitolo.

2.3.3. Il modello Volkswagen

Essendo Volkswagen (VW) un gruppo tedesco, porta con sé tutte le peculiarità della gestione dell'impresa e del coinvolgimento dei lavoratori appena viste. In particolare, VW viene definita una “pioniera nell'area della rappresentazione transnazionale dei lavoratori”²⁵, in quanto tra le prime aziende negli anni Novanta ad introdurre l'*European Work Council*, il Consiglio di Fabbrica Europeo che copre tutte le controllate presenti nel vecchio continente, e un *Global Work Council*. Si consideri inoltre la stipulazione di contratti a livello aziendale atti a recepire le indicazioni della ‘Carta dei Lavoratori Volkswagen’, il documento guida nella gestione delle relazioni industriali nel gruppo. La Carta, stipulata nel 2009, aveva l'obiettivo di estendere all'intera galassia delle aziende del Gruppo i principi cardine del sistema di relazioni industriali tedesco. A conferma di ciò, nel documento si afferma che “la salvaguardia e l'incremento della competitività e della redditività da un lato e il mantenimento e lo sviluppo dei posti di lavoro dall'altro sono gli obiettivi che si intendono perseguire con una politica aziendale lungimirante a livello dell'intero Grup-

²⁵M. WHITTALL ET AL., *Workplace trade union engagement with European Works Councils and transnational agreements: The case of Volkswagen Europe*, in *European Journal of Industrial Relations*, 2017, vol. 23, n. 4, 397-414, 398.

po e una politica del personale centrata sulla cultura del rendimento e della partecipazione”²⁶, in cui il rendimento viene identificato come “il contributo attivo, competente ed impegnato dei dipendenti, dei rappresentanti dei lavoratori e dei dirigenti aziendali, volto al comune successo dell’impresa” e la partecipazione quale “il coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di sviluppo dell’azienda”. Quest’ultimo fattore in particolare viene finalizzato al “miglioramento continuo dei processi e delle condizioni lavorative”, con i lavoratori che, proponendo e realizzando iniziative in tal senso, come contropartita “condividono i frutti dei successi conseguiti dall’azienda”. Il documento è poi permeato dal concetto della fiducia reciproca tra dirigenti aziendali e rappresentanze sindacali e dall’evitamento del conflitto tra queste due parti. Tre invece sono gli step concretamente individuati nella partecipazione dei lavoratori all’impresa: il diritto di informazione, il diritto di consultazione e il diritto di cogestione inteso quale “diritto di consenso, di controllo e di iniziativa della rappresentanza aziendale dei lavoratori per permettere a quest’ultima di partecipare attivamente alle decisioni e di condividere le responsabilità”. Proprio la cultura della condivisione di responsabilità, fu vista in malomodo nel primo tentativo di applicazione della Charta in Italia, che ebbe luogo nella casa automobilistica Lamborghini e nella sede italiana di VW nel 2010. Secondo i sindacati, questo concetto avrebbe infatti alterato il carattere tipicamente conflittuale delle relazioni industriali italiane, tant’è che fu necessario l’intervento delle rappresentanze sindacali tedesche durante la fase di negoziazione contrattuale per convincere le sigle italiane che la cogestione avrebbe rappresentato uno strumento in più a loro disposizione per tutelare gli interessi dei lavorato-

²⁶ VOLKSWAGEN GROUP, *Charta dei rapporti di lavoro in seno al gruppo Volkswagen*, 29 ottobre 2009, versione italiana.

ri²⁷. Nei contesti organizzativi controllati da VW, secondo alcuni osservatori, l'applicazione dei principi della Charta avrebbe addirittura rappresentato una garanzia per evitare il diffondersi della crisi italiana delle relazioni industriali, iniziata con lo scontro tra Fiat e Fiom²⁸. Sempre seguendo questa visione, l'intreccio tra un documento sovranazionale quale la Charta e il suo recepimento con un contratto decentrato, cioè attraverso un livello caratterizzante la struttura della contrattazione collettiva italiana, avrebbe portato un rafforzamento delle rappresentanze dei lavoratori e ad una maggior cooperazione nei rapporti tra capitale e lavoro. Infine, nel caso di Lamborghini, il "sedersi al tavolo e negoziare" si sarebbe tradotto, da un punto di vista quantitativo, in salari notevolmente più alti della media italiana e nella riduzione dell'assenteismo²⁹.

2.3.4. Il modello Volkswagen in Ducati: le Commissioni Tecniche Bilaterali

A seguito dell'acquisizione nel 2012 da parte del gruppo Volkswagen di Ducati Motor Holding, l'azienda di Borgo Panigale ha dovuto allinearsi a una serie di standard, procedure, principi e logiche consolidate nella multinazionale tedesca e nelle altre aziende partecipate. Accanto quindi a nuovi *modus operandi* in ambito finanziario e gestionale, anche il sistema di relazioni industriali ha dovuto adeguarsi ai principi cardine del sistema tedesco ed in particolare a quelli esplicitati nella Charta del 2009. Se si pensa alle resistenze generate in casa Lamborghini, già parte del gruppo

²⁷ M. WHITTALL ET AL., *op cit.*

²⁸ *Ibid.*

²⁹ M. NAMUTH, *The Lamborghini Experiment*, in *Magazin Mitbestimmung*, 2014, n. 7+8.

dal 1999, è facile comprendere che la Charta abbia portato non pochi mutamenti in un'azienda come Ducati, storicamente sindacalizzata e governata da sigle sindacali geneticamente intrise di quella logica conflittuale che è tipica delle relazioni industriali italiane. Nonostante queste premesse, i rapporti sono ad oggi significativamente distesi, complice anche una situazione aziendale meno turbolenta di un tempo, con un gruppo azionario solido alle spalle, che ha risollevato le sorti della società dopo anni difficili. A contribuire a questo clima di pace sindacale è anche una Direzione Risorse Umane disponibile all'ascolto e fortemente tesa ad un rispettoso confronto, merito certo di una certa lungimiranza manageriale ma anche del recepimento dei principi di collaborazione della Charta. In particolare, se si riprendono i concetti di rendimento e di partecipazione così come sopra descritti ed enucleati nel documento Volkswagen, si può comprendere ancor meglio la logica insita nelle Commissioni Tecniche Bilaterali (CTB), istituite con il contratto aziendale del 5 marzo 2015 e tutt'oggi operanti. Ciascuna CTB rappresenta una sede di incontro tra la parte sindacale, nelle figure delle RSU, e la parte aziendale, intesa come i dipendenti tipicamente di estrazione impiegatizia o dirigenziale che operano nell'area operativa che si occupa dei temi oggetti della CTB. Ciascuna Commissione affronta tematiche che sono state definite in sede di contrattazione aziendale. Al punto 2.2 il contratto del 2015 infatti ha istituito 4 CTB, le cui aree di intervento si esplicano di seguito:

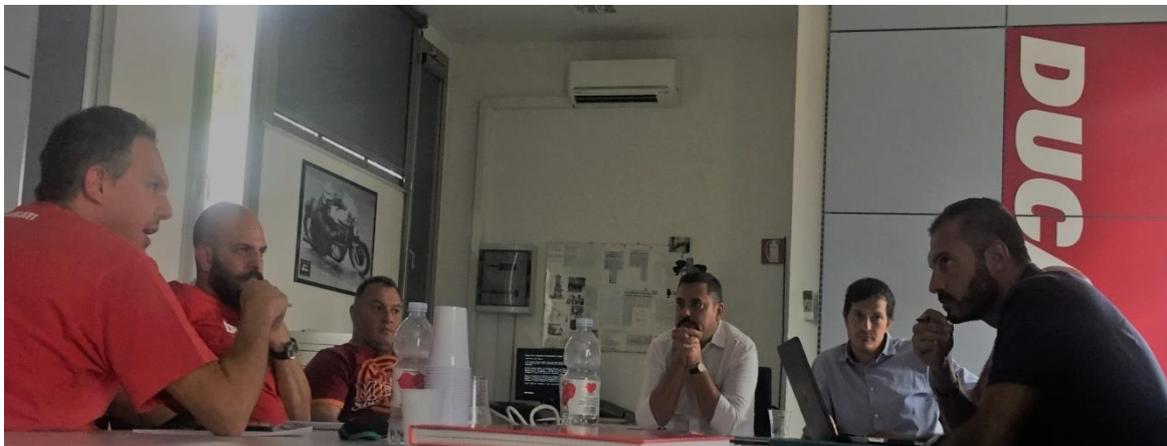
- 1 Commissione Organizzazione del lavoro e Gruppi di Miglioramento (GMK)
 - 2 Commissione Occupazione, Fornitori, Appalti, Stage
 - 3 Commissione su Premio di Risultato e Premio di Team
 - 4 Commissione Formazione e Professionalità
- Ciascuna commissione è formata da tre membri delle RSU e da tre membri della parte aziendale e ha “funzioni consultive, in-

formative, istruttorie e propositive”³⁰, intendendosi quindi che si tratta di sedi deputate a discutere temi che a loro competono e ad elaborare proposte di intervento da sottoporre poi all’azienda. Pratica consueta e prevista dal contratto aziendale, è la partecipazione di soggetti esterni alla Commissione, sia da parte sindacale che da parte aziendale. Le RSU possono invitare esponenti anche di estrazione sindacale e la componente aziendale può chiedere l’intervento di dipendenti Ducati, come per esempio dirigenti, che possono essere chiamati a relazionare su determinate attività da loro svolte. Per rendere più chiaro il concetto, si riporta l’esempio della Commissione Tecnica Bilaterale n. 1, che verte sull’Organizzazione del lavoro e sui GMK, a cui chi scrive ha presenziato più volte. Ebbene in una seduta dedicata alla chiarificazione di alcune attività legate ai tempi standard di produzione, erano stati invitati i più stretti collaboratori del direttore di produzione ossia i direttori delle aree lavorazioni meccaniche, assemblaggi e organizzazione industriale. La loro contemporanea presenza ha dimostrato un intento collaborativo anche da parte dei non membri della CTB, segno del fatto che la collaborazione che dovrebbe caratterizzare le CTB non è rimasta un mero auspicio ma si è concretizzata in un reale impegno a partecipare e discutere ogni qualvolta le Commissioni ne facciano richiesta. Si può affermare quindi che il “confronto propositivo” di cui parla il contratto aziendale del 2015 e la reciproca fiducia auspicata dalla Charta stanno trovando la loro strada attraverso queste sedi, organismi non solo di discussione congiunta di tematiche aziendali ma anche di elaborazione di proposte che potranno poi essere adottate dal management ed impattare sull’intera popolazione aziendale. Un altro esempio che si riporta è quello della Commis-

³⁰ DUCATI, FIOM, FIM, UILM, *Contratto integrativo e di partecipazione Ducati Motor Holding*, Bologna, 5 marzo 2015, 7.

sione Formazione e Professionalità. Qui sono emerse varie idee a seguito di una seduta sulla presentazione dei risultati di una survey tesa a misurare il grado di soddisfazione dei dipendenti a tempo indeterminato. Dalla discussione tra le parti è stata elaborata una proposta concreta da sottoporre al top management della società, avvallata poi dallo stesso.

Figura 2.8. Seduta di Commissione Tecnica Bilaterale in Ducati Motor Holding



Le CTB rappresentano un'applicazione pratica, seppure parziale, della teoria Z. Quest'ultima propone infatti un diverso approccio all'MBO, specificando che gli obiettivi dell'organizzazione dovrebbero essere stabili dall'azienda attraverso un attivo coinvolgimento dei lavoratori, con il necessario filtro della rappresentanza sindacale. Ciò nella convinzione che la fissazione dei fini dell'impresa debba essere condivisa e accettata dai soggetti che in prima persona devono spendere il proprio tempo e utilizzare le proprie competenze per realizzare gli obiettivi predeterminati. Ciò che si vorrebbe ottenere creando questo clima partecipativo è, in altre parole, uno sforzo congiunto di tutte le parti in gioco verso obiettivi comuni. Ebbene, schematizzando, le Commisio-

ni Tecniche Bilaterali rispecchiano la teoria Z per due ordini di motivi:

- 1) Il loro dna è la collaborazione: le CTB rappresentano un'apertura ai lavoratori, un invito a discutere i più svariati temi aziendali, spaziando dall'organizzazione del lavoro ai premi alla formazione. L'intento delle CTB non si riduce però alla semplice discussione ma è finalizzato alla formulazione di proposte che possono trovare una concreta attuazione;
- 2) Sono formate dalle rappresentanze sindacali: contrariamente a quanto avviene nei Consigli di Fabbrica, dove i membri possono anche non avere un'estrazione sindacale, le CTB sono formate dalle RSU, a riprova dell'importanza che le sigle ancora rivestono nel panorama italiano, dalle quali non si può prescindere in imprese e in territori ove sono ben radicate e operative.

Un elemento della teoria Z che risulta mancante nella logica delle CTB è l'attribuzione di una responsabilità di fissazione degli obiettivi, in particolare di quelli strategici e di carattere più generale. D'altronde, come già esposto, le Commissioni hanno carattere consultivo e propositivo su temi predeterminati ma non rappresentano sedi di definizione *ex ante* degli obiettivi dell'organizzazione, così come intesi dalla teoria Z. Esse rappresentano comunque una prima significativa evoluzione verso forme di collaborazione tra lavoratori e impresa che possono, in un futuro più o meno prossimo, sfociare in veri e propri fenomeni di partecipazione dei dipendenti alla gestione dell'azienda. Da sottolineare che ciò è stato reso possibile attraverso l'insediamento di un gruppo tedesco che nel proprio dna ha insita la logica della cogestione e che si è speso per la formulazione di un documento che valorizza la collaborazione tra impresa e lavoratori in ogni singola società della sua immensa galassia aziona-

ria. Un gruppo quello Volkswagen, su cui lo scandalo *Dieseldate* ha gettato non poche ombre, ma che è innegabilmente il primo venditore mondiale di automobili³¹. Anche se non esistono studi che dimostrano una relazione diretta tra i suoi successi e il coinvolgimento dei lavoratori che, ricordiamo, avviene anche con un Consiglio di Fabbrica a livello europeo e uno a livello mondiale, si può ipotizzare che i suoi risultati probabilmente non sarebbero i medesimi se non vi fosse una partecipazione così forte dei lavoratori alla gestione dell'impresa, che scongiura conflitti e che è ispirata alla reciproca fiducia tra azienda e dipendenti.

Da tenere in considerazione per comprendere l'importante passo avanti che le CTB in Ducati rappresentano, è il fatto che l'azienda, nata nel 1926 e divenuta nel tempo terreno di relazioni industriali conflittuali con un forte radicamento della Fiom, e i sindacati, si siano convertiti ad una cultura maggiormente collaborativa, istituendo le Commissioni con un contratto aziendale condiviso e firmato da tutte le sigle. Ebbene, a riprova di ciò, si pensi che uno degli ultimi importanti scioperi balzato all'onore delle cronache, legato ai '5 minuti saponetta', è risalente al 2010, appena due anni prima l'arrivo del gruppo Volkswagen e cinque anni prima dell'istituzione delle CTB. Se questa è la tendenza, non si può che credere che la cultura partecipativa abbia trovato in Ducati un terreno fertile in cui crescere e consolidarsi con altre iniziative in futuro.

E d'altronde non potrebbe che essere così, se è vero quanto sostenuto dall'HR manager che in Ducati si occupa delle relazioni industriali, Mario Morgese, secondo il quale anche il territorio in cui l'azienda opera eserciterebbe una sua importante influenza. Da un punto di vista politico, la regione Emilia-Romagna, così

³¹ *La top 10 dell'auto mondiale dopo l'affare Peugeot-Opel*, in *Il Sole 24 Ore*, 6 marzo 2017.

come le sue città, è sempre stata un'area geografica tradizionalmente legata alla sinistra. Nella seconda metà del secolo scorso, periodo in cui partiti di estrazione social-comunista registravano consensi elevatissimi in queste zone, i sindacati seguivano la scia di successi delle forze politiche ed erano solidamente operanti sul territorio. Questo radicamento constava di una struttura consolidata, energica, con una sviluppata cultura di relazioni industriali, che, nonostante un indubbio calo degli iscritti³², è attiva e presente ancora oggi. Proprio per la solidità e la maturità del sistema di relazioni industriali del territorio emiliano-romagnolo, si può ipotizzare che ancora una volta esso possa diventare il banco di prova per testare un nuovo modello di rapporti capitale-lavoro non più ispirato, come auspicato da questo elaborato, alla conflittualità, bensì alla collaborazione.

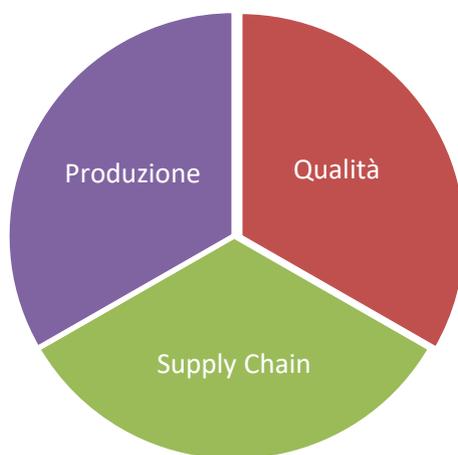
A ben vedere, secondo Morgese - che opera in Ducati dal 2010 - la sperimentazione di relazioni industriali collaborative, in quest'area geografica, sarebbe già in atto da circa dieci anni e precisamente dalla crisi del 2008, a seguito della quale le parti sociali avrebbero capito che la logica conflittuale non avrebbe potuto funzionare in un periodo di recessione che stava impoverendo sia i lavoratori che gli imprenditori. Secondo questa visione, da codesta presa di coscienza, sarebbe scaturito il primo cambio di passo che avrebbe dato avvio ad iniziali tentativi di unire le forze e di collaborazione, al fine di contribuire congiuntamente a creare un valore da redistribuire poi tra le parti. Tornando al caso Ducati, questo clima si sarebbe diffuso anche entro i cancelli della casa di Borgo Panigale e avrebbe favorito l'accettazione del modello di relazioni industriali importato da Volkswagen.

³² Si veda l'indagine svolta da DESMOSKOPIKA, *La mappatura regionale della rappresentanza sindacale*, pubblicata nel settembre 2018.

2.3.5. I Gruppi di miglioramento GMK

Le Commissioni Tecniche Bilaterali non sono l'unico organismo di coinvolgimento dei lavoratori istituito dal contratto integrativo Ducati. I Gruppi di Miglioramento Kaizen (GMK) sono infatti un'altra importante sede in cui azienda e dipendenti si incontrano con il preciso scopo di apportare, per l'appunto, dei miglioramenti alle attività svolte dalle aree aziendali di Produzione, Qualità e Supply Chain. Prima di addentrarsi nel merito dei GMK, occorre anticipare che essi sono tema di discussione della Commissione Organizzazione del Lavoro, che ne decide l'istituzione e ne monitora i risultati. Membri dei GMK sono i lavoratori che operano all'interno delle tre aree sopra elencate.

Figura 2.9. Perimetro di attuazione GMK. Fonte: elaborazione propria



Mentre dal lato aziendale si ritrova la nomina di un *team coordinator* e la presenza di alcune figure impiegatizie, dal lato dei dipendenti si contano invece lavoratori che non sono investiti da alcuna carica sindacale. In altre parole, i GMK sono formati da soggetti esperti delle tematiche che gli stessi sono tenuti ad affronta-

re, lavoratori che possono essere impiegati o operai della medesima area e che, in virtù di ciò, conoscono nel dettaglio le attività che si intendono migliorare. Una composizione dei GMK di questo tipo permette, grazie all'elevato grado di esperienza e di competenza di questi lavoratori, l'elaborazione di proposte pensate, studiate e mirate per risolvere un problema ben identificato *ex ante*. D'altronde, come sancisce il contratto aziendale del 2015 al punto 8.2, con i GMK “gli obiettivi di efficienza e miglioramento del Tempo Standard di Trasformazione vengono perseguiti collettivamente da tutti i lavoratori dei diversi flussi produttivi attraverso un impegno comune [...] *introducendo* nel processo il massimo di competenza ed esperienza cognitiva dei lavoratori attraverso la partecipazione, la cooperazione, e l'integrazione interfunzionale”³³.

Come specificato dal testo, i due obiettivi che si cercano di perseguire con i GMK sono una maggior efficienza e un miglioramento del Tempo Standard di Trasformazione. In altre parole, ogni GMK lavora su micro-obiettivi che impattano su questi indicatori, e propone soluzioni in grado di aumentarne qualitativamente e quantitativamente il livello. Coerentemente con quanto affermato nel paragrafo 1.12, i GMK sembrano identificarsi come una forma di *gain sharing*, applicata attraverso il *suggestion system*, poiché si prevede il raggiungimento di determinati risultati attraverso la costituzione di comitati di lavoratori, con questi ultimi beneficiari delle somme economicamente conseguite.

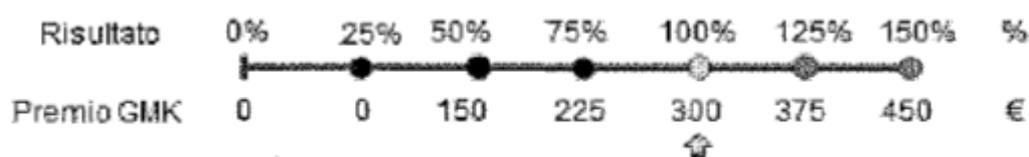
Occorre quindi aprire una parentesi sul tema dei premi riconosciuti ai dipendenti, che trovano impulso proprio nei miglioramenti apportati in sede di GMK³⁴. Anzitutto lo sforzo dei lavora-

³³ DUCATI, FIOM, FIM, UILM, *Contratto integrativo e di partecipazione Ducati Motor Holding*, Bologna, 5 marzo 2015, 36, corsivo aggiunto.

³⁴ Non si tratterà in questa sede il tema del Premio di Risultato corrisposto in Ducati. Si specifica soltanto che qui il PdR si configura come un ibrido

tori impiegati attivamente nei GMK, che oscillano tra i 4 e i 10 sia diretti che indiretti, viene riconosciuto attraverso il Premio GMK, parametrato a seconda del grado di raggiungimento dell'obiettivo posto al gruppo in fase iniziale. Esso ammonta a 300 euro in corrispondenza del 100% e varia lungo la seguente scala.

Figura 2.10. Scala Premio GMK – Risultati.



Fonte: Contratto aziendale 2015 Ducati

Orbene, lo scambio tra sforzo-ricompensa non si esaurisce qui. Infatti, tutti i miglioramenti raggiunti dai vari GMK vengono quantificati economicamente e confluiscono nella cosiddetta Banca Gruppi di Miglioramento (BGM). La valorizzazione economica finale dei miglioramenti conseguiti nell'anno va poi ad essere ripartita in tre parti uguali: un terzo va ai lavoratori diretti di produzione sottoforma di Premio di Team, ad un terzo ha diritto l'azienda e il restante terzo viene reinvestito in ergonomia per i lavoratori diretti. Nei tre anni di vigenza del contratto del 2015, la cifra idealmente depositata nella BGM ammonta a un milione e 800mila euro di cui, come si diceva, un terzo è stato concretamente versato ai lavoratori diretti di produzione attraverso il Premio di Team, il cui pagamento avviene il mese di marzo dell'anno successivo al conseguimento dei risultati.

tra *gain e profit sharing* in quanto calcolato sulla base di indicatori di redditività, qualità ed efficienza. Per un maggior grado di dettaglio si rimanda al contratto integrativo del 2015.

Similmente a quanto affermato riguardo le CTB, anche i GMK appaiono un'applicazione pratica della teoria Z. Anzitutto essi sono ispirati alla logica della collaborazione. Ducati sembra infatti essere consapevole dell'importanza dei propri lavoratori e comprende che costoro, con la loro esperienza sul campo, sono gli attori maggiormente in grado di apportare miglioramenti alle fasi produttive in cui quotidianamente sono coinvolti. La casa di Borgo Panigale chiede dunque ai suoi lavoratori di collaborare con la direzione aziendale per trovare delle soluzioni congiunte a problemi che, se superati, possono generare vantaggi non solo per l'azienda ma anche per i dipendenti stessi. A fronte poi di uno sforzo comune per arrivare ad obiettivi dell'intera impresa, l'azienda riconosce l'impegno di ciascun membro del GMK e lo premia per il contributo dato, attraverso il Premio GMK. Il flusso però non si ferma qui. I benefici conseguiti dal miglioramento apportato vengono infatti redistribuiti agli altri membri dell'organizzazione con il Premio di Team, in una logica di condivisione dei risultati positivi raggiunti e con lo scopo di incentivare i lavoratori non ancora membri di GMK a partecipare a gruppi da costituirsi in futuro.

A parere di chi scrive, nei GMK si ritrovano molti degli ingredienti salienti dell'MBO e della teoria Z: dalla fissazione di un obiettivo, alla definizione di una strategia congiunta per raggiungerlo, all'impegno comune per farlo diventare realtà fino all'elargizione del premio per il risultato conseguito. A differenziare i GMK dall'elaborazione teorica Z sono sicuramente due elementi: da un lato la partecipazione diretta dei lavoratori e quindi il mancato filtro sindacale, con le RSU però presenti nella sovraordinata CTB; dall'altro la trattazione di obiettivi molto specifici e l'assenza dell'utilizzo dei GMK per la definizione di obiettivi strategici dell'organizzazione. Con riferimento a quest'ultimo punto, così come scritto sulle CTB, ancora non

siamo di fronte ad un pieno coinvolgimento dei lavoratori al fine di condividere con loro le sorti dell'impresa. È da segnalare però che, in questi mesi (settembre/ottobre 2018), il contratto aziendale del 2015 è in fase di rinnovo e che le parti si stanno impegnando per introdurre i GMK in ogni singola unità organizzativa, segno non solo che la tendenza, come già affermato, è quella di espandere queste forme di coinvolgimento dei lavoratori, ma anche che le esperienze già sperimentate hanno soddisfatto le attese.

Conclusioni.

Diritto delle relazioni industriali: il nuovo ingrediente dell'MBO?

Nel primo capitolo dell'elaborato si sono esaminate le teorie di *Human Resources Management* relative all'MBO, susseguitesi dagli anni Cinquanta ad oggi. Queste linee di pensiero, se pur divergono per diversi elementi, sono accumulate dalla non considerazione del diritto delle relazioni industriali quale possibile fattore di influenza, di cui invece si è deciso di tener conto nella stesura di questa tesi. Così, partendo dalle teorie di autori quali McGregor, fautore della teoria Y, e Odiorne, uno dei più autorevoli esperti dell'MBO, si è operato nella direzione della formulazione di una visione, ribattezzata 'Teoria Z', che andasse oltre l'approccio organizzativo-gestionale dei citati studiosi e che, comprese le potenzialità della gestione delle persone per obiettivi e appurata l'influenza dei sindacati nel panorama italiano, si preoccupasse di considerare il diritto delle relazioni industriali quale eventuale elemento di condizionamento nell'applicazione dell'MBO. In particolar modo la Teoria Z ha ipotizzato un'influenza positiva del coinvolgimento sindacale nelle fasi costituenti l'MBO, se pur si siano evidenziati molteplici aspetti potenzialmente in grado di ritardare o addirittura ostacolare, in Italia, una diffusione dei sistemi di gestione delle persone per obiettivi. Si citano qui i problemi di maggior portata, già largamente

trattati, quali il centralismo regolatorio su cui le relazioni di lavoro italiane fanno ancora perno, i rigidi sistemi di inquadramento del personale, le mancanze sul fronte della contrattazione decentrata circa la definizione di forme di flessibilizzazione della retribuzione, la scarsa preparazione tecnica e culturale delle parti sociali.

Nel secondo capitolo è stato esaminato il processo MBO in Ducati Motor Holding, evidenziandone i punti di forza e le aree di miglioramento. Visto che il coinvolgimento dei lavoratori ha costituito il filo conduttore di tutta l'analisi ed attraverso esso si è cercato di far comunicare le teorie di HRM e il diritto delle relazioni industriali, non si poteva non dare un congruo spazio nell'elaborato alle CTB e ai GMK Ducati, sperimentazione pratiche di forme di collaborazione impresa-sindacato.

Nella consapevolezza dell'importanza dell'integrazione tra trattazione teorica e realtà empirica, si cercherà con queste righe di far dialogare i due capitoli della tesi, se pur nel corso dell'intera tesi si sia più volte cercato, attraverso vari richiami, di far comunicare le due sezioni.

Se, alla luce di questo elaborato, si dovesse dunque esaminare il rapporto che esiste oggi tra l'MBO strettamente inteso e definito nelle teorie di HRM, e il diritto delle relazioni industriali dovremmo dire che questo è un rapporto di complessità. In primo luogo, dalla realtà che si è offerta all'osservazione, il sistema di relazioni industriali e le regole di legge e contratto applicabili al rapporto di lavoro in Ducati si pongono su un piano di neutralità rispetto alla operatività dell'MBO. Ma ciò si spiega, in larga parte, col fatto che il sistema dell'MBO è rivolto alle figure manageriali, le quali godono di uno statuto contrattuale più flessibile, rispetto ad esempio alle categorie impiegatizie e operaie. Questo vuol dire che il dato della flessibilità e della partecipazione agli obiettivi, centrale nella cultura manageriale e organizzativa dell'MBO, è già

presente nel rapporto di lavoro delle figure manageriali, rispetto alle quali legge e contrattazione collettiva non paiono rappresentare un concreto fattore di impedimento.

Questa prima conclusione apre però a una ulteriore riflessione sul perché l'MBO non sia stato esteso all'intera popolazione aziendale, almeno in maniera diretta. È chiaro infatti che le logiche gestionali del personale operaio e impiegatizio sono fortemente condizionate dal vincolo di subordinazione e dal relativo statuto protettivo di legge e contrattazione. Ciononostante, di fronte a questo limite, emerge il ruolo chiave del sindacato e della partecipazione aziendale nel tentare di ispirare la cultura gestionale d'impresa ai canoni dell'MBO, sebbene non in forma diretta. I contratti aziendali sulla partecipazione e i relativi sistemi premiali, che coprono impiegati e operai, si collocano in questa direzione.

Non stupisce quindi che nel caso studio esaminato mai si trova un riferimento ad un tavolo comune in cui parte aziendale e parte sindacale si siano sedute per valutare alcuni step o alcuni elementi caratterizzanti l'MBO: non la platea dei beneficiari, non le tempistiche, non i contenuti né i target monetari. Insomma, l'utilizzo dell'MBO sembrerebbe configurarsi come una pratica avulsa da qualsiasi tipo di confronto azienda-sindacati e contrattata invece a livello individuale sia in fase di assunzione che di promozione. Del riferimento all'MBO non si trova inoltre traccia né nel contratto integrativo Ducati, né nel Ccnl della metalmeccanica del 2016. Quello che si constata è che l'MBO sia totalmente lasciato fuori dai temi oggetto di contrattazione collettiva, eccezion fatta per il contratto Federmanager, applicato in Ducati ai soli dirigenti. Come già ricordato, anche su questo fronte non si sono raggiunti significativi risultati. Il Ccnl del 2004 infatti prevedeva l'introduzione di componenti variabili della retribuzione e nel rinnovo del 2009, constatando la mancata affermazione delle

stesse, si allegavano come esempi tre modelli MBO, inseriti anche nel contratto del 2015 ancora vigente.

Come già accennato, a mantenere estraneo l'MBO alla contrattazione collettiva, potrebbe essere la convinzione delle parti sociali di utilizzare strumenti che legano lo stipendio alle *performance* dell'azienda come equivalente funzionale. Ci si riferisce ai premi di risultato che, come si è visto, presentano però notevoli lacune: dall'individuazione di strumenti obsoleti quale il lavoro straordinario o notturno per aumentare la produttività, all'utilizzo di parametri inadatti come l'anzianità aziendale per stabilire la quota da corrispondere al singolo. Se a ciò si aggiungono le caratteristiche fin troppo simili degli indicatori utilizzati, pratica che ha portato gli addetti ai lavori a definire i contratti collettivi su cui si basano i premi, "accordi fotocopia"¹, si alimenta il sospetto che la flessibilizzazione della retribuzione attuata dalle imprese italiane sia stata finalizzata a beneficiare delle misure di detassazione e decontribuzione che si sono susseguite negli ultimi anni. Vero è che, come si è già argomentato, il Patto per la Fabbrica potrebbe oggi invertire la tendenza e far sperimentare alle aziende modalità più genuine atte a legare la retribuzione alle performance ma non esistono elementi concreti per sperare nell'utilizzo dell'MBO quale strumento per gestire le persone tramite gli obiettivi.

Il caso Ducati insegna, però, che gestire il personale impiegatizio e operaio per obiettivi, anche prescindendo dall'MBO, è possibile. Sia le Commissioni Tecniche Bilaterali che i GMK dimostrano che l'azienda bolognese, spinta dal gruppo Volkswagen, ha abbracciato una logica collaborativa che nei Gruppi di Miglioramento si trasforma anche nell'elargizione di una somma economica conseguente ai risultati effettivamente raggiunti. Questa pratica non si chiama *Management by Objectives* ma ad esso si avvi-

¹ ADAPT, 2017, *op. cit.*, 259.

cina indiscutibilmente, attraverso gli step della fissazione dell'obiettivo e del premio corrisposto a seconda del grado di raggiungimento finale. I GMK contengono anche un importante ingrediente dell'MBO, così come descritto dalla teoria Z. Si tratta del coinvolgimento dei lavoratori, che passa dalla definizione dell'obiettivo in sede di CTB Organizzazione del Lavoro allo sforzo congiunto dei dipendenti nel GMK per raggiungerlo, fino alla ripartizione del premio finale tra tutti i membri del gruppo.

Si può notare quindi che, proprio attraverso la contrattazione decentrata, si sono introdotti dei meccanismi di gestione del personale per obiettivi, meccanismi che, probabilmente, non avrebbero avuto gli stessi esiti positivi se calati unilateralmente dall'azienda. Il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali e l'introduzione di CTB e GMK attraverso il contratto aziendale, ne ha invece favorito l'accettazione da parte della popolazione aziendale che avrebbe poi formato i gruppi di miglioramento. In quest'ottica, ecco che le relazioni industriali rivestono un ruolo di facilitatore nella diffusione dei sistemi di gestione dei dipendenti attraverso gli obiettivi, di cui anche l'MBO fa parte. Per questi motivi, si può ipotizzare che anche l'MBO, abbia buone possibilità di successo se adottato dalle aziende con uno spirito improntato alla collaborazione e al coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, come tra l'altro la teoria Z che si è sostenuta in questa tesi auspica. Quest'ultima infatti, ponendosi come un'evoluzione delle teorie X e Y elaborate da studiosi di HRM, sostiene che la fissazione degli obiettivi dell'intera organizzazione, di area e del singolo lavoratore dovrebbe caratterizzarsi per l'adozione un approccio di condivisione con i rappresentanti dei lavoratori. Ciò perché si ritiene che solo attraverso la definizione di obiettivi congiunti e accettati da tutti coloro che concorrono al loro raggiungimento, si possa ottenere la profusione del massimo sforzo

da parte di ognuno di essi, uno sforzo congiunto sostenuto da tutti verso il fine prefissato.

La collaborazione e la reciproca fiducia tra le parti sociali, come dimostrato anche dal caso studio, risultano le precondizioni necessarie alla teoria Z e gli elementi imprescindibili delle relazioni industriali moderne, perché faciliterebbero sia l'introduzione di sistemi di *performance management* che una più efficiente e condivisa gestione dell'impresa. Una volta che la parte aziendale e quella sindacale abbiano compreso l'importanza dell'instaurazione di rapporti collaborativi, le strade che si possono intraprendere per arrivare ai risultati prefissati dai due attori, siano di gestione delle persone per obiettivi o di altro tipo, possono essere diverse. Ducati, vista anche l'influenza tedesca, ha per esempio fatto ricorso alle CTB e ai GMK, con questi ultimi molto vicini ad un'applicazione pratica della teoria Z prospettata in questo elaborato, ma i percorsi possono essere eterogenei. In altre parole, vero è che la teoria Z definisce un *modus operandi* nella fissazione degli obiettivi dell'impresa e del singolo, caratterizzato dal coinvolgimento delle rappresentanze sindacali sia con riferimento ai fini strategici che a quelli specifici con lo scopo di ottenere un impegno congiunto di tutti gli attori che operano nell'azienda, ma è altrettanto vero che non definisce modalità operative di attuazione. Ciò al fine di valorizzare la piena libertà delle parti sociali nella scelta delle sedi e nell'ideazione di organismi dalle caratteristiche diverse.

Giova qui ricordare il pensiero di Marco Biagi sui Comitati Aziendali Europei (CAE), previsti da una direttiva del 1994, e composti da management e rappresentanze sindacali con l'obiettivo di far esercitare a queste ultime i diritti di informazione e consultazione. Il giuslavorista bolognese nel commentare la direttiva sui CAE affermava: "La logica promozionale di intese a livello micro è stata assolutamente vincente. Nelle grandi multi-

nazionali (ora è il turno di quelle più piccole) si è instaurata una logica di relazioni industriali collaborative e partecipative, senza che l'esercizio del diritto di informazione e consultazione intacchi in nessun modo le prerogative manageriali [...] La direttiva CAE ha riscosso consenso perché ha valorizzato il dialogo tra le parti sociali ad ogni livello, sviluppando molto le intese all'interno delle singole unità aziendali. Questa è la risposta più convincente alle attese del mondo produttivo, impegnato in una competizione globale senza esclusione di colpi². Ad essere particolarmente apprezzata da Biagi era l'autonomia conferita alle parti sociali nel cucire a livello di impresa le funzioni del CAE, da costituirsi in piena libertà con riferimento alla loro composizione, alla durata temporale e ai contenuti dell'informazione e della consultazione di cui essi erano sede. Tanto che, diffusasi la notizia dell'intenzione di adottare una direttiva che definisse in modo più preciso il quadro dei diritti di informazioni e consultazione, il giuslavorista si mostrava critico, nella convinzione che la legislazione avrebbe dovuto assumere un ruolo solo promozionale e non anche di imposizione dei contenuti dei diritti sopra citati.

Da questa analisi, si può dunque concludere che il diritto delle relazioni industriali non rappresenta di certo un fattore di impedimento dell'MBO e che anzi la contrattazione collettiva, e dunque il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, può favorire la diffusione di sistemi atti a gestire le persone per obiettivi. Se da un lato con questo elaborato si raccomanda l'instaurazione di rapporti improntati alla collaborazione tra le parti sociali, suggerendo l'approccio dettato dalla teoria Z, dall'altro si ritiene che l'autonomia collettiva debba essere valorizzata, lasciando piena

² M. BIAGI, *La direttiva CAE dopo sei anni: il successo di un nuovo modello?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, vol. 4, 507-508, 508.

libertà alle parti circa le modalità con cui questa collaborazione debba concretamente svilupparsi.

Bibliografia e sitografia

- ADAMS J.S., *Inequity in Social Exchange*, in *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, n. 2, 267-299
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015), II Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2016
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016), III Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2017
- BARTEZZAGHI E., *L'organizzazione dell'impresa, Processi, Progetti, Conoscenza, Persone*, 2010, citato in COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2014
- BIAGI M., *La direttiva CAE dopo sei anni: il successo di un nuovo modello?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, vol. 4, 507-508
- BIAGI M., *La nuova disciplina del lavoro a termine: prima (controversa) tappa del processo di modernizzazione del mercato del lavoro italiano*, in Biagi M. (a cura di), *Il nuovo lavoro a termine. Commentario al D.Lgs. 6 settembre 2001, n. 368*, Giuffrè, 2002, 3-20
- BISPINCK R., SCHULTEN T., *Varieties of decentralization in German collective bargaining*, citati in LEONARDI S., PEDERSINI R., *Multi-employer bargaining under pressure – Decentralisation trends in five European countries*, capitolo 4, Etui, 2018, 105-149

- CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2003, n. 5
- CARROLL, S. J. JR., TOSI, H. L., *Management by objectives: Applications and research*, 1973, citati in PRINGLE C., LONGENECKER J., *The Ethics of MBO*, in *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7
- COHON A., *Workers’ voice in corporate governance: A European perspective*, ETUI/TUC, 2015
- CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva*, 28 febbraio 2018 [disponibile in http://farecontrattazione.adapt.it/wp-content/uploads/2018/02/Accordo-febbraio-2018-1.pdf](http://farecontrattazione.adapt.it/wp-content/uploads/2018/02/Accordo-febbraio-2018-1.pdf), consultato l’08/09/2018
- CORLAT B., *Incentives, bargaining and trust: alternative scenarios for the future of work*, in *International Contribution to Labour Studies*, 1995, vol. 5, 135-151
- COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2013
- COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2014
- DAMIANI M., POMPEI F., RICCI A., *Quei manager che frenano la contrattazione aziendale*, in *Lavoce.info*, 1 dicembre 2015, disponibile in <http://www.lavoce.info/archives/38688/quei-manager-che-frenano-la-contrattazione-aziendale/>, consultato il 23 ottobre 2018
- DESMOSKOPIKA, *La mappatura regionale della rappresentanza sindacale*, 3 settembre 2018, disponibile in <https://www.demoskopika.eu/single->

- [post/2018/09/03/Sindacato-Persi-450-mila-iscritti-negli-ultimi-2-anni](https://www.roma1.unipi.it/2018/09/03/Sindacato-Persi-450-mila-iscritti-negli-ultimi-2-anni), consultato il 15 ottobre 2018
- DRIBBUSCH H., BIRKE P., *Trade Unions in Germany: Organisation, Environments, Challenges*, Friedrich-Ebert-Stiftung Foundation, Maggio 2012
- DRIBBUSCH H., SCHULTEN T., *German unions facing neo-liberalism: between resistance and accommodation*, in GALL G., WILKINSON A., HURD R., *The international handbook of labour unions*, 2011, 143-166
- DRUCKER P., *The practice of management*, New York, Harper & Row, 1954
- DUCATI, FIOM, FIM, UILM, *Contratto integrativo e di partecipazione Ducati Motor Holding*, Bologna, 5 marzo 2015
- EUROFOUND, *Salary-setting mechanisms across the EU*, EF1758, pubblicazione del 27 marzo 2018, disponibile in <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2018/salary-setting-mechanisms-across-the-eu>, consultato il 20 agosto 2018
- EUROPEAN COMMISSION, *Partnership for a new organization of work*, Green Paper 1997, n. 4
- FABBRI T., *La valutazione della prestazione. Limiti cognitivi e giochi di potere nel processo di valutazione della prestazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2001, n. 183, 53-67
- FAZIO F., TIRABOSCHI M., *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in *Bollettino ADAPT*, 19 dicembre 2011, disponibile in http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/15727fazio_tirabos_de.pdf, consultato il 20 agosto 2018

FEDERMANAGER, *Contenuti del contratto di rinnovo del Ccnl 24 novembre 2004 tra Confindustria e Federmanager*, novembre 2009, www.confindustria.pu.it/allegati/notizie/n20090203_01a.pdf consultato il 13 agosto 2018

FEDERMECCANICA, ASSISTAL, FIOM, FIM, UILM, *Accordo per il rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e della installazione di impianti*, Roma, 26 novembre 2016, disponibile in <https://moodle.adaptland.it/mod/folder/view.php?id=20825>, consultato il 15 luglio 2018

FRENCH W., HOLLMANN R., *Management by Objectives: the team approach*, in *California Management Review*, Spring 1975, vol. XVII, n. 3

GIUGNI G., *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici*, in *La retribuzione a contratto*, RDL, 1968, I, 9 ss.

GIUNGI G. et AL., *Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993. Relazione Finale*, Roma, 1998

GOVERNO ITALIANO, CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *Protocollo 23 luglio 1993 tra governo e parti sociali - politica dei redditi e dell'occupazione, assetti contrattuali, politiche del lavoro e sostegno al sistema produttivo*, Roma, 23 luglio 1993, disponibile in <http://farecontrattazione.adapt.it/wp-content/uploads/2018/07/Accordo-23-Luglio-1993.pdf>, consultato il 02/08/2018

GRANDORI A. *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 1999, citato in FABBRI T., *La valutazione della prestazione. Limiti cognitivi e giochi di potere nel processo di valutazione della prestazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2011, n. 183

GREENWOOD R.G., *Management by Objectives: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy*, in *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, n. 2

- HAIPIETER T., *Strategic Codetermination of Works Councils and the Campaign 'Better not Cheaper' of German Metalworkers' Union*, *International Business Research*, 2013, vol. 6, n. 3
- HOLLMANN R., *Supportive Organizational Climate and Managerial Assessment of MBO Effectiveness*, in *Academy of Management Journal*, 1976, vol. 19, n. 4
- ICHINO P., *Partecipazione dei lavoratori nell'impresa: le ragioni di un ritardo*, in *RIDL*, 2014, n. 1
- IL SOLE 24 ORE, *La top 10 dell'auto mondiale dopo l'affare Peugeot-Opel*, 6 marzo 2017, disponibile in www.ilsole24ore.com/articlegallery/motori/2017/classifica-costruttori-auto/, consultato il 10/09/2018
- IVANCEVICH J.M., *Changes in Performance in a Management by Objectives Program*, in *Administrative Science Quarterly*, 1974, vol. 19, issue 4, 563-574
- JOB PRICING, FONDAZIONE MARCO BIAGI, UNIMORE, *Performance Management. Report 2018*, 2018, disponibile in www.jobpricing.it/blog/project/performance-management-report-2018/, consultato il 25/07/2018
- KONDRASUK J., *Studies in MBO Effectiveness*, in *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, n. 3, 419-430
- LEONARDI S., *Employee Participation and involvement: the Italian case and trade union issues, main article* in *Transfer: European Review of Labour and Research*, 2015, vol. 22, 81-99
- LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2, 115-152

- LOCKE E.A., LATHAM G.P., *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*, in *American Psychologist*, 2002, citati in PILATI M., TOSI H., *Comportamento Organizzativo*, Egea, 2017
- LOCKE K.J., *A funny thing happened! The management of consumer emotions in service encounters*, *Organization Science*, 1996, citato in PILATI M., TOSI H., *Comportamento Organizzativo*, Egea, 2017
- LOCKE R. M., *Remarking the Italian Economy*, Ithaca, Cornell University Press, 1995, citato in P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 33, n. 4, 2017, 527-552
- LUCKING S., SICK S., *Le sfide della codeterminazione in Germania*, in *Ere*, 2014, n. 16, 25-34
- MAGNANI M., *La partecipazione cinquant'anni dopo: un commento alla Costituzione*, IPL, 2002, citato in BIASI M., *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, 2014
- MCGREGOR D., *The Human Side of Enterprise*, Cambridge, 1957
- MCGREGOR D., *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, (1960, 2006), versione italiana *L'aspetto umano dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1980, III ed.
- MOSCA D., TOMASSETTI P., *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici*, ADAPT University Press, 2016
- NAPOLI M., (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, 2004, 91 ss., citato in MOSCA D., TOMASSETTI P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2016, n. 3, 791-816

- NAMUTH M., *The Lamborghini Experiment*, in *Magazin Mitbestimmung*, 2014, n. 7+8, disponibile in https://www.boeckler.de/66359_51059.htm, consultato il 27 ottobre 2018
- NARDINI E., *MBO: tragedia semiseria in due puntate*, in *Direzione del personale*, 2010, n. 3, prima e seconda parte
- OBERFICHTNER M., SCHNABEL C., *The German Model of Industrial Relations: (Where) does it still exist?*, Iza Discussion Paper, 2017, n. 11064
- ODIORNE G., *Management by Objective and the phenomenon of Goals Displacement*, in *Human Resources Management*, Spring 1974
- ODIORNE G., *MBO: lo stile manageriale più efficace per la direzione d'impresa*, Sperling & Kupfer, 1985
- PALLINI M., *Italian Industrial Relations: Toward a Strongly Decentralized Collective Bargaining?*, *Comparative Labour Law & Policy Journal*, n. 1, 2016
- PILATI M., *Il governo delle relazioni di lavoro*, capitolo 11 in GRANDORI A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, 1995
- PILATI M., TOSI H., *Comportamento Organizzativo*, Egea, 2017
- PINI P., *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, 2001, 169-198
- PORTER L., LAWLWER E., *Managerial Attitudes and Performance*, 1968, citati in COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2014
- PRINGLE C., LONGENECKER J., *The Ethics of MBO*, in *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7

- REGALIA I., REGINI M., *Between Volountarism and Istituzionalization: Industrial Relations and Human Resources Practices in Italy*, citati in R. LOCKE ET AL., *Employment Relations in a Changing World Economy*, The MIT Press, 1998
- SIMON H., *A Behavioral Model of Rational Choice*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 1955, vol. 69, 99-118
- SMIDDY H., *The Work of a Professional Manager*, 1954, 73, citato in GREENWOOD R.G., *Management by Objectives: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy*, in *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, n. 2
- TIRABOSCHI M., *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *C&CC*, 2016, n. 5
- TOMASSETTI P., *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi 'fotocopia' di livello territoriale*, in *Bollettino ADAPT*, 19 ottobre 2016
- TOMASSETTI P., *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 33, n. 4, 2017, 527-552
- TRAXLER F., KITTEL B., *The Bargaining System & Performance: a Comparison of 18 OECD Countries*, in *Comparative Political Studies*, November 2000, 1154-1190
- TRAXLER F., *The Contingency Thesis of Collective Bargaining Institutions*, CESifo DICE Report, n. 2, 2003, citato in TOMASSETTI P., *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 33, n. 4, 2017, 527-552
- TREU T., *Le Forme retributive incentivanti*, in *RIDL*, 2010, n. 4
- UNINDUSTRIA BOLOGNA, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, a cura di OD&M Consulting, 2011

- VALENTE L., *I negoziatori d'azienda non sono pronti a trattare la produttività*, in *Bollettino ADAPT*, 26 novembre 2012, disponibile in https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/4146/mod_resource/content/8/2012_ebook_vol_4.pdf, consultato il 23 ottobre 2018
- VALLEBONA A., *Considerazione generali in tema di partecipazione dei lavoratori alle gestione delle imprese*, in *Lavoro e Spirito*, Giappichelli, 2011, 117-133
- VITOLS S., *Epi: a tool for cross-national quantitative comparison*, Etui, Ottobre 2010, disponibile in <https://www.worker-participation.eu/index.php/content/download/4282/58932/file/EPI-background-paper.pdf>, consultato il 2 settembre 2018
- VOLKSWAGEN GROUP, *Charta dei rapporti di lavoro in seno al gruppo Volkswagen*, 29 ottobre 2009, versione italiana
- VROOM V. H., YETTON P.W., *Leadership & Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973, citati in ODIORNE G., *MBO: lo stile manageriale più efficace per la direzione d'impresa*, Sperling & Kupfer, 1985
- WEISS M., *Basic structure of German Labour Law*, in WEISS M., Schmidt M., *Labour Law and Industrial Relations in Germany*, Wolters Kluwer, 2008
- WHITTALL M., et AL., *Workplace trade union engagement with European Works Councils and transnational agreements: The case of Volkswagen Europe*, in *European Journal of Industrial Relations*, 2017, vol. 23, n. 4, 397-414
- WOMACK J.P., et AL., *La macchina che ha cambiato il mondo*, Biblioteca Universale Rizzoli, 1993, citato in COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2014

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Competitiveness Report 2018*, pubblicazione del 16 ottobre 2018, per l'Italia 299 ss., disponibile in <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>, consultato il 19 ottobre 2018

Fotostoria dell'esperienza in Ducati



Incontro con Casey Stoner. Luogo: Borgo Panigale (BO). Data: 30 maggio 2018



Word Ducati Week 2018. Luogo: Misano Adriatico (RN). Data: 21 luglio 2018



Incontro con Andrea Dovizioso. Luogo: Borgo Panigale (BO). Data: 14 settembre 2018

Ringraziamenti

Per il supporto nella stesura di questo elaborato ringrazio di cuore il prof. Michele Tiraboschi e i ricercatori ADAPT Paolo Tomassetti e Ilaria Armadori.

Per il tirocinio in Ducati Motor Holding un sentito grazie va a Luca Baroni, tutor e amico, e a Mario Morgese.

Infine, ringrazio l'intero centro studi ADAPT per le numerose opportunità di crescita. Un grazie speciale va a Francesco Nespoli ed Eliana Bellezza.

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma a metà del guado*, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma sbagliata*, 2012
3. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2012
4. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2012*, 2012
5. AA.VV., *I programmi alla prova*, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, *Certificazione delle competenze*, 2013
7. L. Casano (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?*, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, *In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine*, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), *Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale*, 2013
11. U. Buratti, *Proposte per un lavoro pubblico non burocratico*, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, *Il subappalto: un fenomeno globale*, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, *La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231*, 2013
14. F. Carinci, *Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi*, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), *Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi*, 2013

16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero*, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania*, 2013
18. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2013*, 2013
19. L. Mella Méndez, *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo*, 2014
20. F. Carinci (a cura di), *Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013*, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act – Le misure per favorire il rilancio dell’occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele*, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), *Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell’occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese – Prime interpretazioni e valutazioni di sistema*, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro*, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), *Apprendistato: quadro comparato e buone prassi*, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro*, 2014
26. F. Carinci (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, 2014
27. S. Varva (a cura di), *Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, 2014
28. R. Scolastici, *Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali*, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), *Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare*, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto I*, 2014
31. E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, 2014
32. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto II*, 2014
33. S. Stefanovichj, *La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020*, 2014

34. AA.VV., *Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna*, 2014
35. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2014*, 2014
36. M. Tiraboschi (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), *I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni*, 2015
38. M. Soldera, *Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta*, 2015
39. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2015
40. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014*, 2015
41. F. Carinci, *Il tramonto dello Statuto dei lavoratori*, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), *Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro*, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), *Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte*, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, 2015
45. M. Tiraboschi, *Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), *Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015*, 2015
47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), *Il Jobs Act dal progetto alla attuazione*, 2015
48. F. Carinci (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), *Introduzione al processo tributario*, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), *Verso il futuro del lavoro*, 2016
51. S. Santagata (a cura di), *Lavoro e formazione in carcere*, 2016

52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), *Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa*, 2016
53. M. Del Conte, S. Malandrini, M. Tiraboschi (a cura di), *Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale*, 2016
54. F. Carinci (a cura di), *Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015*, 2016
55. G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), *Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte*, 2016
56. L. Casano, G. Imperatori, C. Tourres (a cura di), *Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo “Statuto dei lavori” di Marco Biagi?*, 2016
57. G. Polillo, *ROMA – reset. Una terapia contro il dissesto*, 2016
58. J.L. Gil y Gil (dir.), T. Ushakova (coord.), *Comercio y justicia social en un mundo globalizado*, 2016
59. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, 2016
60. M. Sacconi, E. Massagli (a cura di), *Le relazioni di prossimità nel lavoro 4.0*, 2016
61. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2016*, 2016
62. E. Dagnino, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, 2017
63. G. Cazzola, D. Comegna, *Legge di bilancio 2017: i provvedimenti in materia di assistenza e previdenza*, 2017
64. S. Fernández Martínez, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro e malattie croniche*, 2017
65. E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo*, 2017
66. E. Massagli (a cura di), *Dall’alternanza scuola-lavoro all’integrazione formativa*, 2017
67. G. Cazzola, *Storie di sindacalisti*, 2017
68. S. Bruzzone (a cura di), *Salute e persona: nella formazione, nel lavoro e nel welfare*, 2017

69. A. Corbo, F. D'Addio, L.M. Pelusi, M. Tiraboschi (a cura di), *Tirocini extracurricolari: i primi recepimenti regionali delle linee guida del 25 maggio 2017*, 2017
70. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT*, 2017
71. E. Massagli, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), *Elezioni 2018: il lavoro nei programmi dei partiti*, 2018
72. V. Ferro, M. Menegotto, F. Seghezzi (a cura di), *Il lavoro temporaneo tra contratti a termine e somministrazione. Prima analisi in vista del c.d. decreto dignità*, 2018
73. M. Menegotto, F. Seghezzi, S. Spattini (a cura di), *Misure per il contrasto al precariato: primo commento al decreto-legge n. 87/2018 (c.d. decreto dignità)*, 2018
74. A. Rosafalco, *Politiche migratorie e diritto del lavoro*, 2018
75. S. Fernández Martínez, *La permanencia de los trabajadores con enfermedades crónicas en el mercado de trabajo. Una perspectiva jurídica*, 2018
76. M. Menegotto, P. Rausei, P. Tomassetti (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, 2018
77. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT – 2018*, 2019
78. L. Casano, E. Massagli, E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi, *Una alleanza tra mondo della ricerca e imprese per l'occupazione dei giovani Per una via italiana al modello Fraunhofer Gesellschaft*, 2019
79. M. Marocco, S. Spattini (a cura di), *Diritto al lavoro, contrasto alla povertà, politica attiva, inclusione sociale: le tante (troppe?) funzioni del reddito di cittadinanza all'italiana. Primo commento al d.l. n. 4/2019*, 2019

SOCI ADAPT

Adecco Group	Confprofessioni	Generali Italia
ANC	Confsal	Gi Group
ANCL Veneto	Coopfond-Legacoop nazionale	Ifoa
Aninsei	Cremonini	IHI Charging Systems International
Assindustria Venetocentro	Day Ristoservice	Ikea Italia Retail
Assoimprenditori Alto Adige	Edenred	Inail
Assolavoro	Elettra Sincrotrone Trieste	Lavoropiù
Assolombarda	Enel	Manageritalia
ASSTRA	Eni	Manpower
Bracco	ERG	Manutencoop
Brembo	Esselunga	MCL
Cisl	Farindustria	Quanta
CNA	Federalberghi	Randstad Italia
Coldiretti	Federdistribuzione	Scuola Centrale Formazione
Confagricoltura	FederlegnoArredo	Sistema Impresa
Confagricoltura Verona	Federmanager	SNFIA
Confartigianato	Federmeccanica	Sodexo Motivation Solutions Italia
Confcommercio	Femca-Cisl	Synergie Italia
Confcooperative	Fim-Cisl	Tempor
Confesercenti	Fincantieri	UBI Banca
Confimi Industria	Fipe	UGL
Confindustria Bergamo	Fondazione Bruno Kessler	Umana
Confindustria Verona	Fondazione E. Mach	Well Work
Confindustria Vicenza	Fondazione Fai-Cisl	World Employment Confederation

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

