

MIRKO OTRANTO | HR MANAGER SEW-EURODRIVE

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE VARIABILE: L'ESPERIENZA DI SEW-EURODRIVE

Il concetto di incentivazione variabile è entrato a far parte della maggior parte delle aziende medio-grandi. Tuttavia **ancora troppo spesso si percepisce il modello in uso come poco efficace e obsoleto**. Probabilmente dietro questa percezione si celano **diversi fattori**, tra cui una **cultura aziendale poco meritocratica** e un **modello MBO (management by objectives) che stressa la performance di breve respiro**.

Ogni azienda ha logiche proprie, quindi **non esiste un modello MBO valido per tutti**. Ma nel corso della mia esperienza professionale ho visto prestazioni individuali eccellenti che hanno in realtà tolto valore all'azienda nel medio-periodo. Declinare una strategia di medio-lungo periodo in un MBO annuale non ci mette al riparo da questi rischi. **Occorre un MBO in grado di coniugare entrambe le dimensioni: breve e medio periodo**.

In SEW-Eurodrive ogni collaboratore ha una retribuzione variabile in relazione ai risultati. **A seconda della famiglia professionale di appartenenza possono delinearsi tre livelli di obiettivi: aziendali, di area/funzione/reparto e individuali**.

Per talune figure professionali abbiamo sperimentato con soddisfazione un MBO "ad alto valore aggiunto" seguendo questi criteri:

1. **COSA: obiettivi economico-finanziari in ottica di breve periodo**
2. **COME: competenze professionali per lo sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo**

Sul primo punto abbiamo assegnato **obiettivi il più possibile legati alla prestazione individuale e non al trend di mercato**. Non mi riferisco alla scala di misurazione sfidante bensì all'obiettivo stesso che **non contempla tutto ciò che "arriva perché il trend di mercato o la storia aziendale lo garantiscono"**. Il timore iniziale nel portare avanti questo approccio è legato alla paura di perdere il controllo su una fetta rilevante di business. In realtà, **le persone sono mediamente responsabili e hanno prestazioni statisticamente allineate al mercato**. Quindi è un falso problema. Mentre **la capacità di focalizzarsi sul reale valore aggiunto crea la giusta premessa per portare risultati realmente eccellenti** e non solo "giudicati eccellenti perché eseguiti molto bene".

Per quanto concerne il secondo punto la riflessione sottesa è piuttosto semplice: **se oltre ai risultati attesi si chiariscono aspetti di processo fondamentali, allora si crea il giusto impegno a presidiare efficienza ed efficacia aziendale**. Così, oltre alle classiche competenze trasversali e distintive, abbiamo identificato attività e progetti ad alto valore aggiunto che consentono alle persone di essere gratificate se presidiano questi aspetti, perché stanno creando **valore per l'azienda nel medio periodo e non solo per sé**.

Uno dei benefici indotto da questo modello è anche una **spinta verso una continua professionalizzazione**. Il modo migliore per assicurare uno sviluppo aziendale sostenibile è tenere alta la tensione al miglioramento professionale delle persone. Poi l'azienda è giusto che faccia il resto in termini di riconoscimenti e percorsi di sviluppo.

Per entrambi i criteri (COSA e COME) è opportuno creare sistemi di sostegno alla performance e di controllo sociale, al di là della valutazione del responsabile gerarchico. Quindi abbiamo ritenuto opportuno **assegnare a diverse persone identici obiettivi per favorire lo spirito di squadra. Senza lo spirito di squadra non può esserci uno sviluppo sostenibile, al limite solo eccellenti prestazioni individuali**.

Mirko Otranto
HR Manager SEW-Eurodrive