

Elevata incontrollabilità: quali obiettivi prestazioni e incentivi

di Ariela Caglio, Angelo Ditillo*



La pandemia da Covid-19 ha rappresentato un importante punto di svolta per le aziende, offrendo ai manager una nuova occasione per sperimentare soluzioni gestionali volte ad affrontare situazioni a elevata incertezza e imprevedibilità. Tra le prassi adottate, occupano un ruolo di particolare rilievo quelle relative alla progettazione e all'utilizzo dei sistemi di definizione degli obiettivi e di valutazione delle prestazioni, che incidono direttamente sulle scelte e sulla motivazione degli individui che operano nelle organizzazioni e che, pertanto, richiedono di essere adattati per tenere conto di quei fattori inattesi che hanno un impatto significativo sui livelli di performance raggiungibili.

Alla base della progettazione dei sistemi di valutazione c'è il principio di controllabilità. Secondo tale principio, inteso in senso stretto, i manager dovrebbero essere ritenuti responsabili solo delle azioni e delle decisioni che sono sotto il loro diretto controllo, consentendo così di isolare i risultati degli sforzi e delle decisioni manageriali dagli effetti di altre variabili esogene – o, appunto, non controllabili – sui risultati. La principale *ratio* alla base del principio di controllabilità è che le misure di risultato sono utili nella misura in cui forniscono informazioni sulle azioni che sono state intraprese dai manager. Se i risultati sono totalmente incontrollabili, le relative misure non dicono nulla del comportamento dei manager. Al contrario, il principio di controllabilità – se applicato solo parzialmente, cioè non escludendo

* *Ariela Caglio* è Professoressa Associata di Management Accounting presso l'Università Bocconi. *Angelo Ditillo* è Professore Associato di Management Accounting presso l'Università Bocconi e di Accounting e Control presso SDA Bocconi School of Management.

interamente tutti i fattori non controllabili da parte dei manager nella valutazione delle prestazioni – rende difficile inferire dalle misure di risultato quali sono stati i comportamenti dei manager e verificare se questi sono stati in linea con gli obiettivi dell'impresa.

L'APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO DI CONTROLLABILITÀ: PRO E CONTRO

Ci sono varie argomentazioni a favore dell'applicazione del principio di controllabilità e per spiegare le ragioni per cui agli individui non dovrebbe essere chiesto di essere responsabili di fattori non controllabili¹:

1. le organizzazioni che rendono gli individui responsabili per fattori che non possono controllare sopportano uno specifico costo, in quanto la maggioranza dei lavoratori sono avversi al rischio e vorrebbero che la loro ricompensa fosse strettamente legata ai loro sforzi e non a una pluralità di aspetti e variabili al di fuori del loro controllo. Il costo deriva dal fatto che per calibrare il rischio le imprese dovrebbero fornire ai propri lavoratori una remunerazione più alta; altrimenti, potrebbero trovarsi nella situazione di reclutare soltanto lavoratori meno validi o caratterizzati da una motivazione bassa, con potenziali conseguenze in termini di abbandono dell'impresa;
2. le organizzazioni che includono fattori non controllabili nella valutazione delle performance dei manager potrebbero trovarsi nella situazione in cui questi ultimi potrebbero cercare di minimizzare investimenti che sono nell'interesse dell'impresa, ma che comportano l'assunzione di un certo rischio, nel tentativo di minimizzare l'incertezza legata alla loro valutazione delle prestazioni e alla conseguente remunerazione;
3. i lavoratori potrebbero assumere comportamenti opportunistici, come manipolare le informazioni relative alle performance raggiunte o includere *budgetary slack*² nel tentativo di proteggersi dagli effetti avversi dei fattori non controllabili;
4. il processo di valutazione delle prestazioni dei manager potrebbe diventare lungo e conflittuale ed essere percepito come iniquo nel caso in cui le misure di performance fossero distorte dall'effetto di fattori da loro non controllabili.

Al contrario, in un articolo fondamentale che ha arricchito la comprensione delle logiche valutative, alcuni autori sostengono che l'applicazione del principio di controllabilità non è sempre necessaria o desiderabile nei processi di valutazione delle performance dei manager³. Infatti, una misura che risente di fattori non controllabili potrebbe comunque avere una implicita proprietà informativa condizionata (*conditional informativeness*): la misura fornisce un'informazione aggiuntiva di valore quando analizzata all'interno di un sistema di altre misure già disponibili. Per esempio, se un manager di

un'azienda che opera nel settore delle bevande rinfrescanti riesce a raggiungere una buona performance – anche se inferiore alle aspettative – nonostante un'estate particolarmente fredda, può essere comunque valutato positivamente. Viceversa, se lo stesso manager raggiunge una performance non particolarmente soddisfacente in un'estate particolarmente calda, può essere comunque valutato negativamente. Tali valutazioni del manager possono essere espresse anche se la performance risente significativamente di un fattore, la temperatura, al di fuori del suo controllo. Tuttavia, non sempre le misure riescono a essere informative come qui indicato, e il principio di controllabilità non sempre è facilmente declinabile nella pratica.

FATTORI NON CONTROLLABILI E SOLUZIONI

Esistono diversi tipi di fattori che in varia misura non sono controllabili dai manager. Essi possono essere ricondotti a tre categorie⁴.

1. La prima categoria include un ampio spettro di fattori economici e competitivi che influenzano le misure di risultato. Per esempio, un'importante misura di risultato come il profitto dipende da molti fattori che sono soggetti a cambiamenti, tra cui i cambiamenti dei gusti dei consumatori, dei prezzi delle materie prime, del lavoro e del capitale, dei tassi di cambio e della normativa. I cambiamenti nei fattori economici e competitivi sono difficili da considerare nella valutazione delle performance perché, nonostante tutti questi fattori siano incontrollabili, i manager possono sempre reagire a questi cambiamenti per influenzare positivamente le misure di risultato e pertanto tali fattori non possono essere totalmente esclusi dal giudizio espresso sull'operato del manager.
2. La seconda categoria comprende gli eventi naturali. In tale categoria rientrano avvenimenti di vario tipo come i tornado, le eruzioni vulcaniche, i terremoti, le pandemie, ma anche gli eventi dipendenti dall'uomo come i furti, gli atti vandalici o le guerre. Le organizzazioni sono di solito propense a proteggere i manager dagli effetti negativi degli eventi di natura, ma solo se considerati chiaramente incontrollabili e se tutte le azioni necessarie per motivare coloro che sono responsabili degli effetti degli eventi naturali sono prese nel modo più tempestivo possibile.
3. La terza categoria si riferisce all'interdipendenza organizzativa. Questa si manifesta quando i risultati di un individuo o una certa unità organizzativa non sono autonomi, ma dipendono da altri individui o unità all'interno dell'organizzazione. Ci sono varie forme di interdipendenza che vanno dall'uso di risorse comuni al trasferimento di output intermedi da un'unità all'altra, sia in modo unidirezionale che bidirezionale, fino all'intervento di manager di più alto livello che

forza un'azione o una decisione ai livelli inferiori. Tali fattori, tuttavia, non sono totalmente incontrollabili, in quanto possono essere sempre gestiti attraverso il confronto organizzativo tra gli attori coinvolti.

Gli studi su questi temi suggeriscono, tuttavia, che i manager non propendono sempre per un'applicazione completa del principio di controllabilità, e che la misura in cui desiderano un rispetto totale di tale principio varia a seconda dal fattore considerato. In particolare, la preferenza è per una piena applicazione quando la performance è influenzata da eventi interni, mentre essa è per un'applicazione più ristretta nel caso di eventi esterni⁵. Un'argomentazione simile è stata proposta anche da Jakobsen e Lueg, che sostengono che i manager divisionali riconoscono i fattori esterni come aspetti che devono affrontare, in quanto parte del loro ruolo⁶.

Che si tratti di un'applicazione totale o parziale del principio di controllabilità, i fattori non controllabili devono essere in qualche modo considerati e la relativa incertezza gestita dalle imprese. È necessario intervenire in qualche modo sul processo riguardante la definizione degli obiettivi, il monitoraggio dei risultati e la definizione delle remunerazioni dei manager. Esistono diverse modalità per farlo⁷. Tra le principali:

- una valutazione soggettiva delle performance. Rinunciando a un processo formale di calcolo numerico, il valutatore esprime un giudizio relativo al fatto che i risultati prodotti rappresentino una buona o una cattiva performance. Tale sistema ha l'indubbio vantaggio di permettere di considerare l'effetto di fattori non controllabili sui risultati raggiunti sulla base delle conoscenze e dell'esperienza del valutatore. Tuttavia, tale sistema non è esente da svantaggi, quali distorsioni nella valutazione, mancanza di *feedback*, con conseguente impatto negativo sulla motivazione, percezione di iniquità e creazione di una cultura della «giustificazione» per una cattiva performance;
- la flessibilizzazione della misurazione della performance. Tale modalità può riguardare sia l'adattamento del target allo scenario di riferimento che la revisione delle misure di performance indicate, come base per la valutazione delle prestazioni;
- la revisione dei sistemi di incentivi. Questo per ridurre l'impatto che un evento non controllabile può avere sia sul loro ammontare che sulla possibilità di assegnarli, rivedendo i criteri di calcolo o gli orizzonti temporali di riferimento.

OBIETTIVI, VALUTAZIONE E INCENTIVI IN CONTESTI A ELEVATA INCERTEZZA: IL CASO DEL COVID-19

Per capire se e come le imprese affrontano il problema dei fattori non controllabili, in un periodo caratterizzato da elevata incertezza e imprevedibilità a causa

del Covid, abbiamo preso a riferimento i dati raccolti da «The Conference Board», un'organizzazione senza scopo di lucro che comprende un migliaio di imprese quotate e non, con finalità di ricerca e di condivisione di *best practices*. I dati sono riferiti alle società che fanno parte dell'indice Russell 3000, ossia le 3.000 maggiori società per azioni costituite negli Stati Uniti, rappresentanti circa il 97 per cento del mercato azionario americano. Il database è suddiviso in due sezioni: una che mappa le riduzioni dello stipendio di base dei *top executive* implementate dalle aziende del Russell 3000 a fronte del Covid, l'altra riferita alle modifiche dei relativi piani di incentivazione, sia annuali che a lungo termine⁸.

Per quanto riguarda il taglio dello stipendio, il database del Conference Board riporta se una società parte del Russell 3000 ha ufficialmente ridotto lo stipendio ai suoi dirigenti a causa della pandemia insieme all'entità percentuale della riduzione. La sezione sui piani di incentivazione, oltre ai dati sì/no relativi all'eventuale modifica dei piani, contiene ulteriori informazioni in merito al disegno degli incentivi, come il livello di difficoltà degli obiettivi, il periodo di tempo da considerare per il loro raggiungimento e il grado di discrezionalità nell'assegnazione dei bonus. Per quanto riguarda le revisioni dello stipendio base, più del 20 per cento delle aziende del Russell 3000 ha approvato tagli salariali per i propri top manager (una percentuale simile si registra per le società del campione che fanno parte dell'indice S&P 500). Non tutti i settori hanno reagito allo stesso modo all'incertezza generata dalla pandemia: il settore che più ha fatto ricorso alla ridefinizione della retribuzione dei propri manager è stato quello dei consumi discrezionali, che è stato anche tra i più colpiti dalla crisi (il 62 per cento delle società che fanno parte di questo settore ha anche realizzato tagli al personale, la percentuale più alta nell'intero Russell 3000).

Nella maggioranza dei casi (più del 65 per cento), l'intero team esecutivo ha approvato ed è stato oggetto di tagli salariali, mentre solo in pochi casi (circa il 5 per cento) solo il CEO ha visto ridursi lo stipendio di base. Nel 40 per cento dei casi il salario del CEO ha subito una riduzione fino al 30 per cento.

Il 98 per cento delle società che hanno proceduto a modificare i piani di incentivazione dei propri manager ha dichiarato esplicitamente, nel SEC Form 8-K e nei *proxy statements*, che tali cambiamenti sono stati una risposta all'incertezza causata dalla pandemia da Covid-19. I settori più interessati da questi cambi sono quelli dei beni di consumo discrezionali, il settore industriale e il settore hi-tech. Gli aggiustamenti sono stati apportati soprattutto ai piani di incentivazione di breve termine, ossia riferiti all'anno (circa il 75 per cento delle aziende che hanno cambiato i propri incentivi a seguito della pandemia).

Le strategie di gestione dell'incertezza causata dal Covid-19 sono diverse e si basano sulla modifica di diversi elementi del piano di incentivi per i propri manager. Innanzitutto, circa il 20 per cento dell'intero campione ha utilizzato la sola discrezionalità per ricambiare, sospendere o differire i piani di incentivazione. Con riferimento ai piani annuali, la modifica è stata la riduzione dell'obiettivo e del livello di *payout* massimo o il differimento del pagamento a seguito del raggiungimento dell'obiettivo. La seconda strategia più utilizzata è l'aggiunta di nuove metriche (come l'*adjusted EBITDA*, o delle nuove metriche di liquidità che riflettono nuove priorità operative, quali la riduzione dei costi), seguita da una revisione dell'intervallo temporale di riferimento per il calcolo della performance ai fini del pagamento del bonus annuale (per distinguere i periodi dove la pressione della pandemia si è fatta più sentire). Altre strategie, utilizzate solo da una piccola parte del campione, sono state: la sostituzione del piano di incentivazione annuale con un bonus forfettario *una tantum*; il pagamento del piano di incentivazione annuale in *equity* anziché in contanti; la cancellazione o sospensione del piano annuale.

Per quanto riguarda i piani di incentivazione di lungo termine, analogamente ai piani di incentivazione annuali, le società del campione hanno modificato la struttura e le metriche del piano, rimuovendo o modificando anche i pesi di alcuni parametri di riferimento per la definizione degli obiettivi. Una delle soluzioni più adottate, anche nel caso dei piani di lungo termine, è stata l'erogazione di un premio speciale *una tantum*, insieme alla modifica del periodo di riferimento del piano e la riduzione del *payout* massimo. Altre soluzioni adottate, anche se in misura minore, sono state la sospensione dell'erogazione di *stock option* e di altri strumenti *equity-based* e il rinvio temporale della definizione degli obiettivi da inserire nei piani di incentivazione a lungo termine.

In definitiva, quindi, sulla base delle soluzioni adottate dalle aziende del Russell 3000, sembra confermata l'idea che nel momento in cui i fattori non controllabili sono esterni – come lo scoppio di una pandemia – le aziende decidono di adeguare il processo di definizione degli obiettivi, il monitoraggio dei risultati e la definizione delle remunerazioni dei manager, optando per un'applicazione flessibile del principio di controllabilità.

¹ K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Harlow, Pearson, 2017; H. Scott Asay, J.B. Garrett, W.B. Tayler, «Fairness and Luck: Contract Away or Come What May?», *Journal of Management Accounting Research*, 2022; J.H. Hyun, M. Matějka, P. Oh, T.S. Ahn, «Performance Targets and Ex Post Incentive Plan Adjustments», *Contemporary Accounting Research*, 39(2), 2022, pp. 863-892.

² Si tratta della sottostima degli obiettivi da perseguire o della sovrastima delle risorse necessarie, in sede di budget, per facilitare il raggiungimento dei risultati.

³ R. Antle, J.S. Demski, «The Controllability Principle in Responsibility Accounting», *The Accounting Review*, 63(4), 1988, pp. 700-718.

⁴ Merchant, Van der Stede, *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, op. cit.

⁵ F. Giraud, P. Langevin, C. Mendoza, «Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions», *Management Accounting Research*, 19(1), 2008, pp. 32-44.

⁶ M. Jakobsen, R. Lueg, «Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers – The case of unintended breaches», *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4), 2014, pp. 516-539.

⁷ Merchant, Van der Stede, *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, op. cit.

⁸ «Pay Reduction Announcements», The Conference Board, <https://conferenceboard.esgauge.org/covid-19/payreductions/list>; «Incentive Design Changes in Response to COVID-19», The Conference Board, <https://conferenceboard.esgauge.org/covid-19/incentivechanges>.

IN SINTESI

- Secondo il principio di controllabilità, è responsabilità dei manager esclusivamente ciò che avviene sotto il loro diretto controllo. Tale principio consente di distinguere i risultati delle decisioni manageriali dagli effetti di altre variabili non controllabili sui risultati di business.
- Sebbene l'impiego del principio di controllabilità possa avere molteplici vantaggi – in particolare, garantirebbe di avere una valutazione non viziata da variabili esogene su cui il manager non ha alcun potere di controllo – in alcune situazioni anche una misura che risente di fattori non controllabili può fornire informazioni importanti ai fini della valutazione della performance manageriale.
- Un'analisi empirica del comportamento delle società dell'indice Russell 3000 in situazioni a elevata imprevedibilità – come il caso della pandemia da Covid-19 – mostra che le aziende tendono ad applicare il principio di controllabilità in maniera flessibile anziché rigida, adeguando obiettivi di business, monitoraggio dei risultati e remunerazioni dei manager.