

16

MBO: struttura, metodo, risultati.

Come impostare un sistema MBO efficace.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

Molte aziende dichiarano di lavorare per obiettivi, ma poche sanno realmente cosa significhi impostare un sistema MBO efficace. Troppo spesso l'adozione degli MBO è il risultato di un'esigenza formale — legata a sistemi di incentivazione o alla necessità di “dare obiettivi” ai manager — senza un disegno coerente che integri strategia, organizzazione, controllo e valutazione delle performance.

L'MBO non è (solo) una scheda da compilare a fine anno con i KPI da spuntare. È uno strumento di gestione che, se ben progettato, aiuta a tradurre le linee strategiche in azioni misurabili e responsabilità chiare. Impostare un sistema MBO efficace richiede un metodo preciso, una forte regia da parte della direzione e una cultura aziendale orientata alla trasparenza e alla responsabilizzazione.

Questo articolo esplora passo per passo come strutturare correttamente un sistema MBO: dalla definizione degli obiettivi alla misurazione dei risultati, passando per la coerenza con la struttura organizzativa, i criteri di valutazione e l'integrazione con i sistemi premianti. L'approccio sarà volutamente pratico e operativo, senza teorie astratte né slogan motivazionali. Solo metodo, logica e strumenti per ottenere risultati concreti.

Gli obiettivi devono derivare dalla strategia

Il più grande errore che si commette nell'impostare un sistema MBO è pensare che gli obiettivi da assegnare ai manager debbano emergere da un confronto con il diretto interessato, o da un elenco di attività da svolgere. In realtà, la domanda da cui partire non è "cosa vuoi fare l'anno prossimo?", ma "quali sono le priorità strategiche dell'azienda e come devono essere presidiate dalle singole funzioni?".

In altre parole, gli obiettivi non si "decidono", si derivano. Non sono la somma di buone intenzioni o di iniziative individuali, ma la traduzione in azioni concrete di scelte strategiche ben definite. Se manca questo legame strutturale tra strategia e MBO, il sistema diventa solo un meccanismo formale, scollegato dal reale processo di creazione di valore aziendale.

LA STRATEGIA COME FONTE PRIMARIA

Per costruire un buon sistema MBO bisogna prima avere una strategia chiara. Non servono centinaia di slide o business plan ipercomplessi. Serve un documento snello, concreto, che espliciti con chiarezza:

- Quali sono i 3-5 obiettivi strategici dell'azienda per i prossimi 12-24 mesi
- Quali sono le aree critiche di miglioramento e sviluppo
- Quali sono le priorità tra mercati, clienti, prodotti, processi e risorse
- Quali risultati ci si attende e in quali orizzonti temporali

Questo documento non deve restare nel cassetto, ma diventare la base di lavoro per tutte le funzioni. Il passaggio chiave è la traduzione della strategia in responsabilità operative, con un processo di "cascading" degli obiettivi.

LA LOGICA DEL CASCADING DEGLI OBIETTIVI

Il *cascading* è il processo con cui un obiettivo strategico viene scomposto in obiettivi di secondo livello, affidati ai responsabili delle funzioni aziendali. Esempio concreto:

- Obiettivo strategico aziendale: aumentare il margine operativo del 3% nel prossimo esercizio
- Obiettivi funzionali derivati:
 - Produzione:** migliorare l'efficienza dei cicli di lavorazione del 5%
 - Acquisti:** ridurre il costo medio di acquisto del 2%
 - Commerciale:** ribilanciare il mix di vendita verso prodotti a più alta marginalità
 - Logistica:** ridurre scarti e resi del 15%

In questa logica, ogni funzione riceve obiettivi coerenti con la propria leva di influenza sul risultato aziendale, e il sistema MBO diventa uno strumento concreto per allineare gli sforzi di tutte le aree verso un obiettivo comune.

QUANDO IL CASCADING NON FUNZIONA

Capita spesso che il *cascading* fallisca per uno dei seguenti motivi:

- La strategia è troppo vaga o non è formalizzata
- La direzione generale non guida attivamente il processo di declinazione
- I responsabili di funzione formulano obiettivi autoreferenziali, non connessi con gli obiettivi aziendali
- I sistemi di reporting non supportano la verifica dei risultati lungo la catena degli obiettivi

Quando ciò accade, il sistema MBO diventa un insieme disarticolato di target individuali, privi di una direzione comune, con il rischio che le funzioni si muovano in autonomia o — peggio — in conflitto tra loro.

IL RUOLO DELLA DIREZIONE GENERALE

La Direzione Generale (o l'imprenditore, nelle PMI) ha un ruolo centrale e non delegabile: è l'unico soggetto abilitato a stabilire le priorità strategiche e a decidere come declinarle in obiettivi di funzione.

In concreto, questo significa:

- Definire in modo formale e comunicabile gli obiettivi strategici dell'anno
- Convocare un confronto con i responsabili di funzione per la traduzione degli obiettivi in responsabilità operative
- Validare gli MBO proposti dai manager, riformulandoli se non coerenti

Garantire che la struttura complessiva del sistema sia bilanciata, realistica e coerente con la capacità dell'azienda di misurare i risultati

GLI OBIETTIVI DEVONO ESSERE SELETTIVI

Un sistema MBO efficace deve concentrarsi su pochi obiettivi strategici. La tentazione di voler "dire tutto" porta a costruire sistemi complessi, pesanti e privi di focus. L'approccio corretto è definire pochi obiettivi, ma fondamentali, e farli discendere direttamente dalle scelte di posizionamento, sviluppo e miglioramento dell'azienda.

La segmentazione organizzativa

Un sistema MBO efficace non può essere “taglia unica”. Ogni livello dell’organizzazione contribuisce ai risultati aziendali in modo diverso e deve quindi avere obiettivi coerenti con il proprio perimetro di responsabilità e con la leva gestionale che realmente controlla.

Il principio chiave è la verticalizzazione del sistema MBO, che consente di calibrare la complessità, la natura e l’orizzonte temporale degli obiettivi in funzione del livello gerarchico e del ruolo effettivo del soggetto coinvolto. L’errore più frequente è assegnare a tutti — indipendentemente dalla posizione — lo stesso tipo di obiettivi, generando confusione, disallineamento e perdita di efficacia del sistema.

TRE LIVELLI, TRE LOGICHE

Possiamo distinguere tre macro-livelli, ciascuno con logiche e obiettivi propri:

Livello direzionale (es. CEO, Direttore Generale): gli obiettivi sono prevalentemente **strategici**, legati a trasformazioni aziendali, riposizionamento competitivo, sviluppo di nuovi mercati, investimenti, cambi organizzativi. Gli indicatori utilizzati riguardano quasi sempre grandezze aggregate e risultati di medio periodo.

Livello intermedio (es. Direttori di funzione, Plant Manager): gli obiettivi sono **tattici**, e traducono le scelte strategiche in programmi operativi. Si lavora sul miglioramento di processi, efficienza, margini, tempi, qualità. I KPI misurano la performance della funzione o dell’unità gestita.

Livello operativo (es. Capi reparto, Supervisor, Quadri): qui si lavora su obiettivi di **presidio e di gestione quotidiana**. I target sono numerici e legati a volumi, tempi di risposta, livelli di servizio, rispetto delle procedure. La periodicità di monitoraggio è tipicamente mensile o settimanale.

Ogni livello contribuisce in modo diverso ma complementare alla creazione di valore. E ciascuno va valorizzato con un sistema MBO che ne rifletta il ruolo reale e la capacità di influenza.

CRITERI PER UNA CORRETTA ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI

Per garantire che ogni manager o responsabile riceva obiettivi adeguati al proprio ruolo, è necessario applicare criteri oggettivi. I principali sono:

Grado di autonomia decisionale: chi prende decisioni strategiche non può ricevere obiettivi esecutivi. E viceversa, chi non ha leve di influenza su certe variabili non deve esserne valutato.

Orizzonte temporale di gestione: obiettivi a 18 mesi per chi governa il cambiamento; trimestrali o mensili per chi presidia l’operatività.

Responsabilità su persone e risorse: più ampia è la responsabilità, più articolata può (e deve) essere la struttura degli obiettivi assegnati.

Impatto economico atteso: ogni obiettivo deve riflettere il livello di impatto economico che il ruolo è in grado di generare o governare.

L’attribuzione degli obiettivi non deve mai essere “simmetrica” né “per eguaglianza”, ma calibrata sulla base di questi elementi.

STRUTTURA MODULARE DEL SISTEMA MBO

Un approccio utile è costruire un sistema modulare che preveda diversi formati di MBO per i diversi livelli. Alcuni esempi pratici:

- **MBO Direzionale:** 3-4 obiettivi con impatto strategico, indicatori di risultato (outcome) e valutazione annuale.
- **MBO Funzionale:** 4-5 obiettivi di miglioramento, con mix di indicatori di risultato e di processo, monitoraggio trimestrale.
- **MBO Operativo:** 3-4 obiettivi legati a standard di esecuzione, KPI tecnici, revisione mensile o bimestrale.

La modularità consente di differenziare strumenti, contenuti e metodi di misurazione mantenendo coerenza con il sistema complessivo.

PERIMETRO, NON SOLO FUNZIONE

Nell’attribuire gli obiettivi non ci si deve limitare al titolo del ruolo o alla funzione. È fondamentale considerare il perimetro effettivo di responsabilità del soggetto. Due responsabili con la stessa qualifica possono avere scope molto diversi: uno può gestire 5 persone, l’altro 50; uno ha budget autonomo, l’altro no; uno impatta direttamente sui risultati economici, l’altro solo indirettamente.

Per questo motivo, la definizione degli obiettivi deve partire da un’analisi reale del ruolo esercitato in azienda, non solo da organigrammi o descrizioni formali.

OBIETTIVI CONDIVISI E OBIETTIVI SPECIFICI

Un altro aspetto importante nella segmentazione è la combinazione tra obiettivi comuni e obiettivi specifici:

Gli obiettivi comuni sono trasversali e riguardano l’intera azienda o un’area funzionale allargata (es. miglioramento del margine operativo, riduzione degli scarti, rispetto dei tempi di consegna).

Gli obiettivi specifici sono legati al contributo individuale, alla funzione o al progetto gestito.

Bilanciare queste due tipologie consente di promuovere sia l’allineamento tra le aree, sia il senso di responsabilità individuale.

RUOLI CHIARI, PROCESSI LINEARI

Infine, la segmentazione organizzativa richiede che siano chiari non solo gli obiettivi, ma anche i ruoli nel processo MBO:

- Chi **definisce**? (tipicamente la Direzione Generale per i livelli chiave)
- Chi **propone**? (i responsabili diretti per i propri riporti)
- Chi **approva**? (la linea gerarchica e l'HR o il Controllo di Gestione)
- Chi **valuta**? (la direzione o il responsabile diretto)
- Chi **raccollecte i dati**? (controllo di gestione o figure operative)

Il processo deve essere formalizzato, documentato e replicabile, evitando ambiguità o discrezionalità eccessive.

SMART, ma non solo

La formula SMART è ormai considerata uno standard nella definizione degli obiettivi: Specific (Specifico), Measurable (Misurabile), Achievable (Raggiungibile), Relevant (Rilevante), Time-bound (Scadenzato). È un buon punto di partenza, ma non garantisce da sola l'efficacia di un sistema MBO. Esistono obiettivi perfettamente SMART che però non generano alcun impatto sull'organizzazione. Il motivo? Non sono obiettivi "buoni". Sono obiettivi solo "ben scritti".

Nel sistema MBO, la definizione degli obiettivi non è un esercizio di forma, ma un atto manageriale che orienta l'azione e misura il contributo al risultato. Per questo serve un ulteriore livello di rigore: un obiettivo, per essere efficace, deve anche essere rilevante per il ruolo, azionabile con le leve disponibili, e valutabile in modo oggettivo e tempestivo.

SMART NON SIGNIFICA AUTOMATICO

Molti manager, anche esperti, scambiano la formula SMART per un automatismo: "Basta che l'obiettivo sia misurabile e a scadenza, e allora va bene". In realtà, la qualità di un obiettivo non dipende dalla sua forma, ma dalla sua pertinenza rispetto alla responsabilità del soggetto e alla priorità aziendale. Un obiettivo può essere perfettamente formulato ma del tutto irrilevante o fuori contesto.

Esempio: "Ridurre del 10% i consumi energetici del reparto entro il 31/12" è SMART.

Ma se il responsabile non ha potere decisionale su impianti e turni, è un obiettivo mal posto. Un obiettivo è efficace solo se chi lo riceve ha effettivamente il potere di agire sulle variabili che lo determinano.

OGGETTIVITÀ, NON OPINABILITÀ

Ogni obiettivo deve poter essere valutato in modo oggettivo, senza margini di interpretazione soggettiva. Questo implica che, già in fase di definizione, sia indicato:

- Cosa si misura (es. lead time medio, % non conformità, valore medio ordine cliente)
- Qual è la baseline di partenza (es. valore consuntivo dell'anno precedente)
- Qual è il target (es. -15% rispetto al valore attuale)

- Quali sono le fonti dei dati (es. report SAP, rilevazioni produzione, CRM)

In assenza di queste indicazioni, la valutazione diventa negoziazione, e il sistema MBO perde autorevolezza. L'obiettivo non deve lasciare spazio a dubbi: o è raggiunto, o non lo è.

CONTROLLABILITÀ DIRETTA E LEVE GESTIONALI

Un altro elemento discriminante è la controllabilità dell'obiettivo. Un buon obiettivo è tale solo se il manager o il responsabile che lo riceve dispone delle leve operative o decisionali per influenzarne l'esito.

Non è sufficiente che un indicatore sia misurabile: deve essere anche azionabile. Occorre sempre porsi la domanda: "Se questa persona lavora bene, può davvero incidere su questo risultato?"

In pratica, vanno evitati obiettivi:

- Legati a variabili esogene (es. andamento del cambio, politiche doganali)
- Dipendenti in larga parte da altre funzioni, senza leva contrattuale interna
- Che richiedono investimenti o autorizzazioni superiori non nella disponibilità del ruolo

L'obiettivo deve essere nelle mani di chi lo riceve.

CORRELAZIONE TRA AZIONE E RISULTATO

Un'altra condizione essenziale: deve esserci una chiara correlazione tra l'azione da compiere e il risultato atteso. Se l'obiettivo è raggiungibile solo per effetto di fattori esterni, casuali o straordinari, non è un buon obiettivo.

Esempio: Obiettivo: "Incrementare il fatturato del 15%"

Azione disponibile: solo presidio clienti esistenti, senza poteri su sconti, prodotti o investimenti in marketing

In questo caso, manca la correlazione tra ciò che il responsabile può fare e l'obiettivo assegnato. Occorre invece progettare gli obiettivi a partire dal comportamento atteso, non solo dal risultato desiderato.

COERENZA INTERNA: TRA TITOLO, CONTENUTO E KPI

Ogni obiettivo deve essere coerente internamente. Troppo spesso si legge:

- Titolo: "Ottimizzazione della supply chain"
- KPI: "Numero ordini cliente gestiti"

Non c'è allineamento. Un buon obiettivo ha:

- Un titolo chiaro che descrive il focus dell'intervento
- Una descrizione sintetica di cosa si intende fare/migliorare
- Un KPI coerente con il risultato atteso
- Un valore target ben definito

La coerenza tra le diverse parti dell'obiettivo aumenta la chiarezza, la misurabilità e la credibilità del sistema nel suo complesso.

STRUTTURA FORMALE DELL'OBIETTIVO

Un approccio utile è definire ogni obiettivo secondo una scheda tecnica standardizzata, che contenga almeno:

- Titolo sintetico
- Obiettivo descrittivo (cosa si intende ottenere)
- KPI (cosa si misura)
- Baseline di riferimento (dove partiamo)
- Target (dove vogliamo arrivare)
- Tempistica (entro quando)
- Responsabile
- Fonti dati
- Note / condizioni particolari

Questo tipo di struttura costringe a formalizzare il contenuto e riduce drasticamente i rischi di ambiguità o contenzioso in fase di valutazione.

Il "peso" degli obiettivi

Un sistema MBO ben costruito non si limita a elencare una serie di obiettivi individuali: li gerarchizza, li pesa e li quantifica in modo da riflettere le vere priorità dell'organizzazione. Questo è un passaggio troppo spesso trascurato, con il risultato che tutti gli obiettivi appaiono sullo stesso piano, generando dispersione di focus e ambiguità in fase valutativa.

Attribuire un peso agli obiettivi significa assegnare un valore percentuale alla loro importanza relativa, coerente con l'impatto che l'obiettivo ha sul risultato aziendale e con lo sforzo atteso per raggiungerlo. Non tutti gli obiettivi sono strategici, né tutti richiedono lo stesso impegno: il sistema deve riconoscere e formalizzare questa differenza.

PERCHÉ SERVE IL PESO

Assegnare un peso agli obiettivi ha tre funzioni fondamentali:

Orientare l'attenzione del manager verso ciò che conta di più

La ponderazione aiuta a evitare che si lavori su ciò che è più facile, più visibile o più urgente, ma meno rilevante.

Gestire correttamente i compromessi

Quando un obiettivo non viene pienamente raggiunto, è essenziale sapere se rappresentava il 10% o il 50% della valutazione complessiva.

Rendere la valutazione equa e scalabile

L'attribuzione di pesi consente di costruire formule di calcolo oggettive e parametrabili, evitando giudizi soggettivi e confronti impropri tra figure diverse.

COME SI ASSEGNANO I PESI: CRITERI DI RIFERIMENTO

I criteri da seguire per definire i pesi devono essere espliciti e condivisi. Ecco i più rilevanti:

Impatto sul risultato economico o operativo: obiettivi con effetti significativi sui margini, sulla competitività o sulla produttività devono avere un peso maggiore.

Grado di priorità aziendale: alcuni obiettivi, anche se non impattano direttamente il conto economico, sono vitali per la sopravvivenza o per lo sviluppo (es. ottenimento di una certificazione, avvio di una nuova linea).

Impatto trasformativo: gli obiettivi che introducono cambiamenti strutturali o miglioramenti duraturi vanno valorizzati più di quelli che riguardano il mantenimento di standard esistenti.

Complessità attuativa: se un obiettivo richiede coordinamento interfunzionale, gestione di resistenze o forte innovazione, può giustificare un peso superiore.

È importante sottolineare che il peso non è proporzionale alla quantità di attività necessarie, ma al valore creato per l'azienda.

UN MODELLO PRATICO DI ATTRIBUZIONE DEI PESI

In fase di progettazione dell'MBO, ogni scheda obiettivo dovrebbe prevedere l'attribuzione di un peso percentuale, su base 100, distribuito tra gli obiettivi previsti. Una buona prassi operativa include:

- 3-5 obiettivi totali
- Almeno un obiettivo "core" con peso $\geq 40\%$
- Nessun obiettivo con peso $< 10\%$ (se non residuale e vincolato)
- Equilibrio tra obiettivi individuali e condivisi (es. 60%-40%)

Esempio reale:

- Incremento marginalità linea X $\rightarrow 45\%$
- Riduzione tempi ciclo commessa $\rightarrow 30\%$
- Implementazione nuovo tool CRM $\rightarrow 15\%$
- Presidio aggiornamento dati anagrafici $\rightarrow 10\%$

Questo schema permette una valutazione a punteggio ponderato, riducendo drasticamente il margine di ambiguità.

ATTENZIONE ALLA DISPERSIONE

Uno degli errori più comuni è attribuire pesi troppo simili a tutti gli obiettivi, ad esempio cinque obiettivi al 20%. Questo tipo di configurazione trasmette un messaggio implicito pericoloso: tutto è importante allo stesso modo.

Nella pratica, ciò porta il manager a distribuire lo sforzo su troppi fronti, perdendo efficacia sui driver reali di performance. In contesti con risorse limitate o obiettivi ambiziosi, è essenziale concentrare l'attenzione su ciò che può generare il maggiore ritorno aziendale.

PESI VARIABILI PER CONTESTI DINAMICI

In alcuni casi, può essere opportuno prevedere pesi flessibili o dinamici, ad esempio:

- Modificando i pesi in corso d'anno, se l'azienda cambia priorità (con un aggiornamento formalizzato)
- Attribuendo pesi differenziati in funzione dei risultati già ottenuti (es. se l'obiettivo è già raggiunto al 70%, il peso residuo si abbassa)
- Valutando l'effetto cumulativo tra obiettivi (es. se due obiettivi sono collegati, il secondo ha valore solo se il primo è raggiunto)

Queste logiche richiedono però sistemi strutturati e forte disciplina metodologica. Non vanno improvvisate.

FORMALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

La struttura dei pesi deve essere esplicitata in modo trasparente nella scheda MBO e approvata in sede di definizione iniziale. In particolare, è utile:

- Inserire una colonna “peso” accanto a ciascun obiettivo
- Sommare i pesi a 100% e rendere evidente la distribuzione
- Comunicare al valutato che la performance sarà calcolata in base al raggiungimento ponderato

In fase di consuntivazione, questa impostazione consente calcoli chiari, confronti coerenti e motivazioni oggettive delle scelte premianti.

Il sistema di misurazione

Un sistema MBO è tanto valido quanto lo è il suo meccanismo di misurazione. L'attribuzione di obiettivi, anche ben formulati e ben pesati, diventa inefficace se non è supportata da un sistema di rilevazione dei risultati altrettanto solido, trasparente e tempestivo. È su questo aspetto che spesso si gioca la credibilità dell'intero modello.

Il sistema di misurazione non è un'attività accessoria o burocratica. È il cuore della valutazione. È ciò che consente all'azienda di trasformare il raggiungimento degli obiettivi in una logica di accountability, coerenza e azione concreta. Se la misurazione è vaga, ritardata o manipolabile, il sistema MBO perde di senso e di forza propulsiva.

OGGETTIVITÀ DEI DATI: UNA SOLA FONTE, UN SOLO VALORE

Il primo principio è l'oggettività. I dati utilizzati per misurare gli obiettivi devono essere verificabili, coerenti e non soggetti a interpretazione. Per ogni obiettivo, deve essere individuata una fonte dati ufficiale e condivisa, che rappresenti il punto unico di verità (single source of truth).

Esempi:

- Per un obiettivo di riduzione dei tempi ciclo → ERP produzione, modulo MES

- Per un obiettivo di riduzione insoluti → report contabilità clienti, sistema gestionale
- Per un obiettivo di incremento vendite → estrazione da CRM o fatturato da sistema contabile

È buona prassi che, in fase di impostazione dell'MBO, sia formalizzato non solo cosa si misura, ma dove si misura e secondo quale modalità tecnica (query, report, dashboard, export).

TEMPESTIVITÀ DELLA RILEVAZIONE: VALUTARE QUANDO SERVE, NON QUANDO SI PUÒ

Il secondo elemento è la tempestività. Un dato anche corretto, se arriva tardi, è inutile per prendere decisioni. Il sistema di misurazione deve garantire che i risultati siano disponibili:

- Entro una finestra temporale utile per la valutazione (es. non a 90 giorni dalla chiusura)
- Con una cadenza coerente con la natura dell'obiettivo (mensile, trimestrale, annuale)
- In formato consultabile e senza necessità di elaborazioni manuali complesse

Un MBO credibile non può basarsi su valutazioni posticipate di mesi. I responsabili devono avere la possibilità di monitorare periodicamente l'avanzamento e intervenire se i risultati si allontanano dai target. Questo presuppone reporting regolare e visibilità in tempo utile.

SEMPLICITÀ DEL SISTEMA: ACCESSIBILE, RIPETIBILE, SOSTENIBILE

Il terzo principio è la semplicità. Un sistema di misurazione efficace non è necessariamente complesso. Deve essere:

- **Accessibile:** i dati devono essere disponibili senza necessità di coinvolgere IT, analisti o controller in modo continuo
- **Ripetibile:** le rilevazioni devono poter essere effettuate con lo stesso metodo, nelle stesse condizioni, da persone diverse
- **Sostenibile:** il costo in termini di tempo, risorse e strumenti per raccogliere i dati non deve superare il beneficio atteso

Eccessiva sofisticazione o tecnicismi analitici portano spesso a ritardi, errori e scarsa adozione. Meglio un dato semplice, ma stabile e affidabile.

STANDARDIZZAZIONE DEGLI INDICATORI

Per aumentare la robustezza del sistema e ridurre le ambiguità, è utile lavorare sulla standardizzazione degli indicatori. Questo significa:

- Creare un catalogo aziendale di KPI approvati, con definizione, unità di misura e modalità di calcolo
- Assegnare a ciascun obiettivo uno o più KPI presenti nel catalogo, evitando definizioni ad hoc o personalizzate
- Collegare i KPI alle fonti dati aziendali (ERP, CRM, BI, tool interni)

Questo approccio riduce la variabilità nei processi di valutazione e favorisce la coerenza interna tra le aree.

TRACCIABILITÀ E “AUDITABILITÀ”

Un sistema ben progettato garantisce tracciabilità: ogni dato, ogni scostamento, ogni valutazione deve poter essere ricondotto a evidenze oggettive e consultabili. Questo è fondamentale non solo in ottica di trasparenza interna, ma anche per:

- Giustificare scelte premianti o penalizzanti
- Evitare contenziosi o percezioni di iniquità
- Rafforzare la cultura della misurazione e della responsabilità

Quando possibile, è utile associare a ciascun obiettivo una scheda di consuntivazione che riporti: valore iniziale, valore target, valore consuntivo, fonte, data, eventuali note di spiegazione.

AUTOMATIZZAZIONE DOVE POSSIBILE

Infine, è opportuno automatizzare il più possibile il processo di misurazione, per ridurre errori manuali e aumentare la tempestività. Ciò può avvenire attraverso:

- Collegamento diretto tra KPI e sistemi di BI aziendale
- Dashboard dedicate per la rilevazione automatica degli avanzamenti
- Notifiche periodiche sui livelli di raggiungimento degli obiettivi

L'automazione non sostituisce il giudizio manageriale, ma ne migliora l'efficacia, fornendo una base solida e tempestiva per valutazioni oggettive.

Tempistiche e cadenze

Un sistema MBO non è un evento, ma un processo ciclico che attraversa tutto l'anno. Funziona solo se ha una struttura temporale ben definita, scandita da momenti ricorrenti e formalizzati: progettazione iniziale, monitoraggio intermedio, consuntivazione finale. L'assenza di queste cadenze rende il sistema fragile, inefficace e, soprattutto, poco credibile agli occhi dei manager coinvolti.

Un MBO serio non si attiva a dicembre, quando si iniziano a discutere i premi, né si imposta in fretta a gennaio. Richiede una calendarizzazione precisa, compatibile con i processi aziendali e integrata nei cicli gestionali ordinari. Ogni fase deve avere un contenuto specifico, un obiettivo chiaro e dei soggetti responsabili.

PROGETTAZIONE INIZIALE: PIANIFICARE PER GUIDARE

Il primo momento fondamentale è la progettazione degli obiettivi, che deve avvenire in un arco temporale ben definito, generalmente tra novembre e febbraio, a seconda del calendario gestionale dell'impresa. In questa fase si:

- Raccoglie e sintetizza l'indirizzo strategico dell'anno
- Traduce le priorità aziendali in obiettivi per le diverse funzioni
- Formalizza, valida e distribuisce le schede MBO individuali
- Definisce i pesi, le fonti dati e le modalità di valutazione

È importante che la progettazione non sia solo un passaggio formale, ma un momento di ingaggio manageriale, in cui si chiarisce il “perché” di ogni obiettivo e si allinea l'organizzazione sul “come” raggiungerlo. Questa fase deve concludersi prima che l'anno operativo sia realmente partito, altrimenti si corre il rischio di valutare attività già in corso con criteri non condivisi.

MONITORAGGIO INTERMEDIO: PREVENIRE, NON SOLO MISURARE

Il secondo snodo critico è il monitoraggio intermedio, da pianificare indicativamente a metà esercizio (giugno-luglio), ma replicabile anche su base trimestrale nei contesti più dinamici o con obiettivi ad alta variabilità. Questa fase ha tre obiettivi principali:

- Verificare l'avanzamento dei risultati, rispetto ai target
- Individuare tempestivamente scostamenti critici, per attivare azioni correttive
- Valutare l'adeguatezza degli obiettivi stessi, alla luce di eventuali variazioni di contesto

È fondamentale che il monitoraggio non si trasformi in una valutazione anticipata: non si giudicano i risultati, si accompagnano. È il momento in cui i dati devono essere messi a disposizione, discussi, contestualizzati, ma sempre con l'ottica della gestione, non del giudizio.

Il monitoraggio è anche l'occasione per correggere la rotta su obiettivi mal impostati, non più attuali o basati su assunzioni superate. In questo caso, il sistema deve prevedere la possibilità di modifica formale degli obiettivi, sempre documentata e approvata, per mantenere coerenza e validità.

CONSUNTIVAZIONE FINALE: VALUTARE, MOTIVARE, DECIDERE

L'ultima fase è quella della consuntivazione, che deve avvenire al termine dell'anno gestionale, con tempistiche compatibili con i cicli di chiusura e con la programmazione degli incentivi. Questa fase è tanto delicata quanto decisiva: è qui che il sistema MBO dimostra la propria solidità e la propria funzione direzionale.

La consuntivazione deve avvenire secondo un processo strutturato:

- Raccolta e validazione dei dati da fonti ufficiali
- Calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi, secondo le logiche di pesatura definite
- Valutazione integrativa, laddove previsto, per obiettivi qualitativi o soggetti a soglie multiple
- Confronto individuale tra valutatore e valutato, per comunicare l'esito e raccogliere feedback
- Formalizzazione della scheda di risultato, firmata da entrambe le parti

In questa fase è essenziale garantire trasparenza, coerenza con le regole definite all'inizio e capacità di argomentare le scelte. La qualità della consuntivazione influenza direttamente la percezione di equità del sistema e, di conseguenza, la sua accettazione futura.

TEMPISTICHE REALISTICHE E INTEGRATE

Affinché il sistema sia sostenibile, le cadenze vanno integrate nel calendario gestionale aziendale, evitando sovrapposizioni con momenti critici (budget, chiusure, audit, eventi di business). Una configurazione tipica potrebbe essere:

- Gennaio → Chiusura e condivisione obiettivi
- Giugno → Monitoraggio intermedio
- Dicembre/Gennaio dell'anno successivo → Consuntivazione finale

Nei casi di obiettivi plurimestrali o su base progetto, può essere utile introdurre milestone di verifica a date intermedie, che non sostituiscono il monitoraggio generale, ma aiutano a gestire obiettivi articolati nel tempo.

FORMALIZZAZIONE DEL CALENDARIO MBO

Infine, è raccomandabile che il sistema MBO preveda un calendario ufficiale, condiviso con tutta l'organizzazione, che riporti:

- Le date chiave del ciclo annuale
- I soggetti coinvolti in ciascuna fase
- Le attività previste per ogni step
- I documenti e gli output attesi

Questo documento, semplice ma strutturato, aiuta a pianificare con anticipo le risorse, a ridurre dimenticanze e sovrapposizioni, e soprattutto a rendere il sistema parte integrante della gestione aziendale ordinaria, e non un'iniziativa episodica.

Governance: chi fa cosa

Ogni sistema MBO ben strutturato necessita di una governance chiara, stabile e riconosciuta. Non basta disporre di buoni obiettivi, un sistema di misurazione efficace e una calendarizzazione precisa: è indispensabile definire chi governa il processo, chi lo supporta e chi lo presidia nei suoi passaggi fondamentali.

In assenza di ruoli ben assegnati, l'MBO rischia di essere percepito come un insieme di documenti "di proprietà di nessuno", dove ogni fase dipende dalla buona volontà o dalla sensibilità dei singoli attori. Questo porta inevitabilmente a disallineamenti, ritardi, conflitti di competenza e perdita di efficacia.

UNA REGIA CENTRALE, NON DISTRIBUITA

La governance deve basarsi su un principio molto semplice: una regia centrale, con responsabilità chiare, affiancata da attori

funzionali con compiti distinti. La logica del "tutti fanno tutto" non funziona. È fondamentale distinguere tra:

- Responsabili del disegno del sistema
- Attori della gestione operativa
- Soggetti valutatori
- Utenti e beneficiari del sistema

Ogni gruppo ha compiti diversi e deve disporre di strumenti adeguati per svolgerli. Il sistema MBO non è solo una questione di contenuti: è anche una questione di architettura decisionale.

CHI DISEGNA IL SISTEMA: LA DIREZIONE GENERALE

Il primo attore chiave è la Direzione Generale, che ha la responsabilità della costruzione e indirizzo del sistema MBO. Questo significa:

- Definire le priorità strategiche da cui gli obiettivi devono derivare
- Stabilire i criteri generali per la strutturazione degli MBO (formato, composizione, pesatura, fonti)
- Approvare il modello complessivo e garantirne la coerenza con gli strumenti di pianificazione, controllo e incentivazione

Il ruolo della Direzione Generale non è operativo, ma decisionale e indirizzante. Deve garantire l'unitarietà del sistema e la sua allineabilità agli obiettivi di medio-lungo periodo.

CHI GESTISCE IL PROCESSO: HR E CONTROLLO DI GESTIONE

La gestione operativa del processo MBO è in capo a due funzioni di staff: Risorse Umane e Controllo di Gestione. I compiti, distinti ma complementari, sono i seguenti:

HR:

- Cura l'impostazione del format delle schede
- Coordina il processo di raccolta, verifica e archiviazione degli obiettivi
- Garantisce la coerenza interna del sistema a livello di ruoli e livelli organizzativi
- Supporta i responsabili nella stesura e nella valutazione
- Presidia il collegamento con i sistemi incentivanti e la valutazione del personale

Controllo di Gestione:

- Verifica la misurabilità tecnica degli obiettivi
- Fornisce supporto nell'individuazione dei KPI e delle fonti dati
- Valida i criteri di calcolo dei risultati e produce la reportistica necessaria
- Supervisiona la coerenza del sistema MBO con il budget e gli strumenti di controllo

È essenziale che queste due funzioni operino in sinergia, condividendo strumenti, processi e visione. La disconnessione

tra HR e CdG è una delle principali cause di fallimento operativo dei sistemi MBO.

CHI PROPONE E CHI APPROVA: I RESPONSABILI DI LINEA

Nel processo MBO, i responsabili di linea (direttori di funzione, responsabili di area, capi reparto) sono i soggetti che:

- Propongono gli obiettivi per i collaboratori del proprio team, in coerenza con le linee guida ricevute
- Concordano con il proprio superiore la struttura e la pesatura dell'MBO
- Validano con il collaboratore la versione definitiva della scheda obiettivi

Il principio è: chi coordina, propone; chi supervisiona, approva. Il coinvolgimento diretto dei responsabili di linea è indispensabile per rendere l'MBO uno strumento realmente integrato nella gestione quotidiana e non un atto burocratico.

CHI VALUTA: CRITERI DI RESPONSABILITÀ GERARCHICA

La valutazione finale degli obiettivi deve essere effettuata, per coerenza e autorevolezza, dal superiore diretto della persona valutata. Non possono esserci scorciatoie o valutazioni incrociate tra pari, né deleghe a funzioni di staff.

Il processo deve essere basato su:

- Analisi oggettiva dei risultati
- Confronto con la persona valutata, su base documentale
- Esplicitazione del punteggio o del livello di raggiungimento
- Sintesi finale validata e comunicata all'interessato

In caso di obiettivi condivisi tra più funzioni, può essere prevista una valutazione congiunta, purché sia regolata da criteri predefiniti e tracciabili.

CHI CONTROLLA IL PROCESSO: UN PRESIDIO PERMANENTE

Per evitare derive formali o approcci disomogenei, è consigliabile prevedere una funzione di presidio centrale del sistema MBO, con il compito di:

- Monitorare l'avanzamento delle varie fasi (progettazione, monitoraggio, consuntivazione)
- Raccogliere segnalazioni e proporre miglioramenti di processo
- Garantire l'aggiornamento annuale del modello in base all'evoluzione aziendale

In aziende più strutturate, questo ruolo può essere ricoperto congiuntamente da HR e CdG; nelle PMI può essere assegnato a una figura specifica con mandato di vigilanza operativa.

DOCUMENTARE RUOLI E RESPONSABILITÀ

Tutti i ruoli sopra descritti devono essere formalizzati in una matrice di responsabilità, che riporti per ciascuna fase del processo MBO:

- Chi è il responsabile primario
- Chi ha un ruolo di supporto tecnico
- Chi deve validare
- Chi partecipa o è coinvolto

L'utilizzo di una RACI Matrix (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) può essere un valido strumento per rendere chiari i confini e i compiti, soprattutto in contesti dove le responsabilità sono distribuite su più livelli o più sedi.

Un sistema MBO ben fatto migliora tutta l'azienda.

Arrivati a questo punto, dovrebbe essere evidente che un sistema MBO non è un documento da firmare a inizio anno e dimenticare in un cassetto. È un processo gestionale strategico che, se ben costruito, può rappresentare un potente acceleratore di risultati e un vero fattore di trasformazione organizzativa.

La progettazione di un MBO efficace non si esaurisce nella formulazione di qualche obiettivo numerico. Richiede metodo, visione, coerenza e soprattutto capacità di integrare l'MBO nei meccanismi decisionali dell'azienda. Non è un compito per pochi specialisti, ma una sfida direzionale che coinvolge tutti i livelli: dalla proprietà, che deve fissare le priorità, fino ai team operativi, che devono sentirsi parte attiva del raggiungimento degli obiettivi.

Un MBO ben impostato porta benefici molto concreti:

- Chiarezza nei ruoli e nelle aspettative: ognuno sa cosa ci si aspetta da lui e su cosa sarà valutato.
- Allineamento tra strategia e operatività: le priorità aziendali si traducono in azioni misurabili.
- Responsabilizzazione e crescita del management: i manager imparano a governare per risultati, non per attività.

Miglioramento continuo del sistema di controllo: ogni ciclo MBO fornisce informazioni preziose per affinare obiettivi, strumenti, logiche di valutazione.

Certo, non è un percorso immediato. Soprattutto in contesti dove la cultura della misurazione non è ancora radicata o dove i sistemi informativi non supportano adeguatamente il reporting. Ma è un percorso che vale la pena intraprendere, con gradualità e determinazione.

Le imprese che riescono a strutturare bene il sistema MBO non solo migliorano la performance, ma costruiscono una cultura del risultato, basata su trasparenza, merito e orientamento agli obiettivi. Non si tratta di adottare uno strumento in più, ma di evolvere il modo stesso in cui si guida l'azienda.

E non servono grandi budget o tecnologie sofisticate per partire. Servono metodo, disciplina, qualche buon documento e, soprattutto, una volontà forte da parte della direzione di uscire dalla logica dell'improvvisazione per entrare in quella della gestione consapevole.

Il messaggio finale, quindi, è chiaro: un MBO fatto bene non è solo un meccanismo di incentivazione. È una leva per migliorare l'efficienza, sviluppare competenze manageriali, rafforzare il governo dell'azienda e costruire futuro. Inizia a costruirlo oggi. Non serve aspettare l'anno prossimo per partire: basta decidere che il prossimo ciclo gestionale sarà diverso. E renderlo davvero tale.

Come possiamo aiutarti

- **Progettiamo sistemi MBO su misura**
Costruiamo modelli personalizzati partendo dalla strategia e dalla struttura organizzativa esistente.
- **Allineiamo obiettivi, ruoli e KPI**
Ti aiutiamo a definire obiettivi coerenti con le responsabilità e misurabili con indicatori semplici e oggettivi.
- **Gestiamo operativamente il ciclo MBO**
Supportiamo il processo completo: dalla definizione iniziale al monitoraggio e alla consuntivazione finale.
- **Collegiamo l'MBO al sistema incentivante**
Disegniamo meccanismi premianti chiari, sostenibili e legati a risultati concreti e verificabili.



VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni.

Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.