

## *De incentivis*

Silvano Del Lungo<sup>1</sup>

### **Premessa**

Questo articolo nasce da due circostanze, l'una occasionale e personale, l'altra pubblica e di riferimento comune.

La circostanza pubblica è costituita dalla legge 4 marzo 2009, n.15: “*Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico ...*” e inoltre dallo schema di decreto legislativo di attuazione di tale legge, preparato dal Ministro per la pubblica amministrazione e l’innovazione, Renato Brunetta.

La circostanza occasionale è stata invece l’aver io letto sul sito *face book*, il testo che, con l’autorizzazione dell’autrice, riporto nella prima parte dell’articolo. Si tratta di considerazioni sugli incentivi ai pubblici impiegati. Nella loro semplicità ed essenzialità tali considerazioni hanno suscitato in me riflessioni che mi hanno indotto a scrivere il presente articolo.

L’autrice, è un noto professionista, titolare di uno studio di architettura.

### **Prima parte<sup>2</sup>**

In questi giorni si è parlato molto ovviamente di incentivi al pubblico impiego e il dibattito si è incentrato tutto su percentuali di danaro e criteri di distribuzione. E' come se la motivazione allo studio di un ragazzo si costruisse a partire dalla manchetta e dal regalo di fine anno se ottiene buoni risultati. Il novanta per cento dei “fannulloni” credo siano persone normali che si sono trovate in situazioni demotivanti e di deriva del significato di ciò che si è tenuti a fare. Così l’incentivo economico, che pur fa piacere, non va a incidere sul “mancante”. Ed è proprio quel “mancante” che fa del lavoro un mezzo di realizzazione sociale, e individuale. Come recita peraltro la costituzione, senza scomodare letture psicanalitiche. Ma di questo poco si parla. Mi pare.

---

<sup>1</sup> Si veda il profilo dell’autore a pag. ...

<sup>2</sup> Di Maria Grazia Tampieri.

## Seconda parte

Prescindiamo inizialmente dal lavoro organizzato (così come nel corso degli ultimi due secoli è andato burocraticamente o *taylorianamente* organizzandosi passo dopo passo).

Parliamo invece del lavoro individuale o anche di gruppo, ma finalizzato allo scopo che le stesse 'persone al lavoro' si propongono.

Non v'è dubbio che ciò che naturalmente motiva la persona al lavoro è il risultato del proprio lavoro. Se il risultato del suo lavoro è, per essa lei, utile, oppure soddisfacente o insieme utile e soddisfacente, è il risultato stesso che incita la persona a proseguire nel suo fare e nel suo apprendere facendo (risultato aggiuntivo che accresce con l'esperienza la propria professionalità). Così la preda è insieme un risultato e una soddisfazione per il cacciatore. Così un arrosto o una nuova ricetta lo è per il cuoco. Così una statua scolpita o un quadro lo è per l'artista. Così un progetto lo è per l'architetto. Tanto più se il progetto verrà realizzato e reso vitale dal suo utilizzo. Se poi riceverà ammirazione, questa sarà un premio aggiuntivo, un incitamento per l'architetto a cimentarsi ancora e a progredire nella sua arte.

Nel lavoro organizzato diventa più problematico ottenere il risultato e ancora più problematico diventa collegare il risultato del lavoro individuale di tante persone al risultato complessivo del lavoro organizzato, cioè dell'azienda o dell'ente pubblico. L'ottenimento del risultato passa, in questi casi, attraverso un altro lavoro che ha che fare solo indirettamente col risultato del lavoro individuale e perfino col prodotto del lavoro collettivo (vale a dire il prodotto fisico da ottenere, poniamo un'autovettura). L'ottenimento dell'autovettura passa attraverso un altro tipo di lavoro che è quello appunto degli organizzatori che producono organizzazione ed è anche quello della Direzione e gerarchia ad essa collegata, che producono governo dell'organizzazione e degli uomini al lavoro.

Nel lavoro organizzato diventa anche più problematica per il singolo lavoratore la percezione del risultato del proprio lavoro individuale e la percezione del contributo del risultato del suo lavoro individuale al risultato complessivo. Tale percezione dipende da molti fattori

contemporaneamente e dalla loro specifica combinazione in quel contesto di lavoro.

Proviamo a elencarli:

- a) la capacità della Direzione di comunicare, di aiutare e formare ciascun lavoratore a percepire il risultato del suo lavoro ed a percepire il contributo che il risultato del suo lavoro dà al risultato del lavoro collettivo e complessivo attraverso l'organizzazione del lavoro;
- b) la percezione che il singolo lavoratore ha della corrispondenza tra valore del risultato contributivo che egli ritiene dare al risultato finale e il valore del compenso che egli riceve (non più espresso, nel lavoro organizzato, da oggetti fisici, ma soltanto da denaro, cioè un mezzo per acquistare beni sul mercato) e che sostituisce o , a seconda dei casi, rappresenta il risultato: cibo, preda, opera d'arte, progetto architettonico e via dicendo;
- c) la capacità di percepire il risultato individuale come contributo al risultato collettivo. Questa capacità varia molto da persona a persona sia come capacità cognitiva di leggere i collegamenti del proprio lavoro al sistema produttivo, sia come propensione/riluttanza a identificarsi nel sistema produttivo e nei relativi valori. Propensione e riluttanza alla identificazione nei valori dell'Organizzazione di appartenenza, pubblica o privata che sia, variano inoltre fortemente in rapporto ad altri due tipi di spinte di seguito descritte;
- d) la storia, le attitudini, le predisposizioni, la formazione ricevuta, le competenze conseguite dal singolo. La disposizione della persona di procedere passo dopo passo lungo un orientamento proprio, o fatto proprio, e correggibile al meglio, o al contrario la percezione della persona al lavoro di costrizione in un percorso o peggio in una mansione, in un posto di lavoro immodificabile;
- e) la coincidenza tra i valori enunciati e/o predicati all'interno della Organizzazione a cui la persona appartiene e la percezione di questa coincidenza (predicar = praticar); oppure l'avvertire una dissonanza ripetuta tra ciò che ufficialmente viene predicato (per esempio perseguire l'interesse pubblico, promuovere chi vi contribuisce) e ciò che viene quotidianamente praticato (perseguire interessi particolari o lasciar coltivare interessi particolari o interessi privati a scapito di quelli pubblici e penalizzare chi cerca di promuoverli;

- f) infine conta assai anche la rappresentabilità oggettiva del prodotto finale e dell'utilizzatore finale, facili se lavori alla Fiat o all'Ikea, ma anche se lavori in una ASL o in una scuola; più difficili se lavori in un Ministero.

Tutto ciò sta a significare che può risultare assai diverso il risultato che ciascuno riesce a cogliere nel lavoro che sta facendo. Quest'ultimo fenomeno era già ben noto nel tempo in cui le grandi fabbriche erano soltanto quelle finalizzate a costruire le cattedrali medievali ed erano appunto chiamate "Fabbrica del Duomo", "Fabbrica di San Pietro" (si chiama ancora così questa, tanto è complessa la sua manutenzione) o con altre simili denominazioni.

C'è, a questo proposito, un apologo, attribuito a Michelangelo Buonarroti, che risale ai primi del '500 e ai lavori per la Fabbrica di San Pietro, durati assai oltre un secolo.

Durante la costruzione fu rivolta a turno a tre scalpellini la stessa domanda: "*Che cosa stai facendo?*", "*Come vedi, sto tagliando pietre*", rispose il primo in tono seccato. Il secondo rispose: "*Mi guadagno la vita per me e per la mia famiglia*". Ma il terzo disse con orgoglio: "*Sto costruendo una cattedrale!*".

In questo antico apologo sul lavoro i tre scalpellini compiono la stessa, identica attività, ma gli esiti sono radicalmente diversi perché ogni persona imprime a ogni atto un po' di sé stesso.

Il primo ha solo l'esperienza della natura umile e monotona del suo lavoro. Perciò la sua risposta esprime un senso di inutilità e di frustrazione. Il secondo nel lavoro cerca solo una finalità economica e strettamente personale, rinchiudendo tutto nel piccolo orizzonte del suo interesse. E' solo il terzo l'uomo capace di perforare la crosta che avvolge le cose e gli atti umani, scoprendone il senso ultimo. Senza il suo gesto semplice e umile la cattedrale non avrebbe mai raggiunto, secondo lui, la sua verità e la sua pienezza.

E' questa concezione della finalità del lavoro che sarebbe da sviluppare nell'impiegato pubblico, da costruire – mi vien da dire - nel collettivo delle menti dei dipendenti pubblici proprio come se si costruisse una grande cattedrale.

Ma torniamo agli *incentivi* del Ministro Brunetta, dai quali il discorso ha preso le mosse. Ripercorriamo la storia di questo vocabolo e la sua etimologia.

Può apparire strano, ma il vocabolo latino da cui proviene il vocabolo italiano *incentivo* è il verbo *canere* (*Cano, cecini, cantum, canere*), dal participio passato del quale, in italiano, derivano *canto* e *cantare*. Associato alla preposizione *in*, *canere* diventa *incinere* e significa intonare, *dare il via, ... il la* al coro e l'afflato necessario affinché sia in grado di cantare.

Un simile afflato collettivo forse è stato il sogno di alcuni imprenditori (mi torna alla mente il nome di Adriano Olivetti): ma la storia è quella or ora raccontata. Quel che è stato ottenuto non è "afflato", ma lavoro operaio coordinato attraverso l'organizzazione e compensato - attraverso la negoziazione sindacale- con incentivi in aggiunta al salario. L'antico vocabolo latino *incentivum* dal significato di incitamento dei coreuti al canto è passato, dunque, a significare in italiano: compenso premiale aggiuntivo. Questa traslazione di significato è cominciata nel medioevo a partire dal primo avvio delle grandi fabbriche per la costruzione delle basiliche medioevali

Che senso ha tutto questo? Ha il senso che: storia della lingua, storia del lavoro e storia dell'economia evolvono in parallelo. Ha il senso che nella storia del lavoro, a mano a mano che dal lavoro dello schiavo si passa al lavoro compiuto del contadino, dell'artigiano, del vetturino, ecc. e di qui alle grandi fabbriche delle chiese medievali e infine si passa al lavoro delle grandi fabbriche industriali e delle grandi burocrazie nel corso degli ultimi due secoli, allora acquistano gradatamente senso gli incentivi come istituto.

Nella fabbrica della cattedrale medievale l'incentivo coincideva ancora **con** la concezione che il singolo scalpellino aveva del lavoro che stava compiendo. Nella fabbrica moderna l'incentivo è uno strumento organizzativo e di governo dei dipendenti. Serve a restituire al lavoro individuale il senso di un risultato concreto che è andato perdendosi nella percezione individuale a causa della distanza sistemica e intellettualmente sempre più difficile a cogliersi tra il lavoro mio e il risultato complessivo dell'azienda

Un senso assai diverso tra loro hanno poi gli incentivi contrattati attraverso il sindacato nelle grandi fabbriche, come ad esempio la Fiat, e quelli previsti per gli impiegati pubblici, anche nella riforma proposta da Brunetta.

Nel caso delle fabbriche tipo Fiat l'organizzazione scientifica del lavoro costringe già di per sé l'operaio a produrre come e quanto l'azienda chiede. Infatti il lavoro individuale è stato progressivamente semplificato, ridotto a mansione, cioè ad un numero di operazioni limitate, non solo prescritte, ma anche ritmate nel tempo dal passaggio davanti all'operaio del supporto mobile su cui le operazioni vanno eseguite. L'incentivo è un premio negoziato in cambio della costrizione e del corrispondente impegno a compiere le operazioni prescritte nel tempo prescritto, a tenere collettivamente il ritmo ed a produrre il numero di pezzi o prodotti contrattato. E' una sorta di premio aggiunto al salario a compenso di una produttività in genere collettiva, talora individuale, negoziata preventivamente in qualità e quantità.

Nelle burocrazie il problema è un po' diverso. Nella riforma del pubblico impiego, il Ministro Brunetta punta sulla redistribuzione degli incentivi stanziati ed esistenti, non già "a pioggia", eguali per tutti, come di fatto avviene adesso. Bensì egli predefinisce criteri quantitativi percentuali di suddivisibilità dell'insieme dei dipendenti tra livelli di merito pure prestabiliti. Egli punta inoltre alla suddivisione del prefissato monte incentivi - disponibile in proporzioni predefinite tra i diversi livelli di merito e di valore - fortemente differenziato tra i livelli di merito stessi. Mentre il merito di ciascuno viene misurato a fine anno rispetto a obiettivi prestabiliti a inizio anno. Il problema è proprio qui, in questi criteri distributivi o paletti alla valutazione del merito.

Se non c'è costrizione organizzativa - come è per gli operai della Fiat, la quale, attraverso l'organizzazione scientifica del lavoro è anche divenuta per i dipendenti una cultura del lavoro, come non è nel pubblico impiego -, occorrerebbe, almeno, costruire in quest'ultimo una cultura del lavoro pubblico; ma neppure questa c'è, né ci si propone di formarla.

### **Alcune considerazioni**

I paletti, o criteri distributivi, degli incentivi, che dir si voglia, restano costrizioni formali che non misurano il merito effettivo. Ci sono come nelle fabbriche medioevali, come tra i vigili urbani e come nei *call center*, certo, almeno un cinque/dieci per cento di “eroi” che lavorano avendo in mente “la Cattedrale”, accanto a una maggioranza che tira a campare e ad una altra piccola minoranza che persegue interessi particolari. Manca il coro, l’organizzazione corale necessaria quando fa difetto l’organizzazione costrittiva sulla quale innestare gli incentivi. O questa organizzazione corale si costruisce o per miracolo non si genera. Capisco, tuttavia, che gli strumenti in mano al Ministro della funzione pubblica non sono molti e lui, almeno questo lo fa, punta sulla pubblicizzazione del problema e tenta di mettere paletti. I paletti sono insufficienti. Va costruita la cultura del lavoro pubblico. Questa richiede un lavoro lungo come quello di costruire una cattedrale medievale, continuativo, condiviso, ritmato, fondato sulla formazione e sullo sviluppo-intervento, come si è letto già in diversi numeri dei quaderni Ceril.

Affermare che i paletti non bastano può apparire un giudizio troppo riduttivo così come parlare della costruzione di una cultura del lavoro pubblico può apparire una soluzione troppo lontana e troppo idealistica. Perché, dunque, i paletti non bastano? La Pubblica Amministrazione dispone già da anni di una normativa pensata e costruita per distribuire incentivi ai dipendenti differenziati in rapporto al merito. La Dirigenza preferisce distribuire gli incentivi a pioggia eguali per tutti. Perché La dirigenza predilige ed applica questo criterio dell’eguaglianza non ottemperando alle norme esistenti? Anche questo è un criterio distributivo. Che fondamento ha? Perché la dirigenza lo predilige e lo sostituisce al criterio prescritto? Il problema andrebbe approfondito per comprendere le ragioni di questa scelta e della sua diffusione generalizzata nella Pubblica Amministrazione. E poi: perché i paletti non bastano per capovolgere questa pratica della distribuzione egualitaria degli incentivi? Perché i paletti posti dal Ministro, di per sé non la cambiano, la complicano soltanto. Per realizzare la distribuzione egualitaria ci vorranno quattro anni invece che uno, pur rispettando i nuovi criteri di suddivisione per merito del personale e i nuovi criteri di distribuzione prefissata degli incentivi ai meritevoli. E questi conti si stanno già facendo negli enti pubblici. O almeno queste sono le voci che si raccolgono in proposito al loro interno.