

## GLI INCENTIVI AL CONTRARIO DI BRUNETTA

di Lorenzo Sacconi  
05 giugno 2009

Si dice (lui dice, a quanto pare) che il Ministro Renato Brunetta abbia rinunciato al premio Nobel per l'economia per fare carriera politica. Non credo. Comunque  $\hat{A}$  un fatto che il Ministro  $\hat{A}$  stato un economista accademico del lavoro. Ci si aspetterebbe dunque che sia al corrente della teoria economica sui meccanismi di incentivo per i gruppi di lavoro.

Specie se essa verte sull' "azzardo morale nei gruppi", cio $\hat{A}$  sul fenomeno per il quale i membri di un gruppo, avendo informazione riservata sul livello di sforzo da loro messo nel lavoro, ne approfittano per applicare sforzo basso, e ottenere i benefici della collaborazione altrui (se esiste). In sostanza si tratta del caso dei "fannulloni" tanto caro a Brunetta (e al Senatore Ichino) - almeno per come lo studiano gli economisti - inteso come una variante del pi $\hat{A}$ <sup>1</sup> generale problema del "free rider", cio $\hat{A}$  dei comportamenti opportunistici di coloro che si avvantaggiano della cooperazione altrui senza fare la propria parte.

Questa letteratura parte da un fatto: spesso la produttivit $\hat{A}$  individuale in un gruppo di lavoro non  $\hat{A}$  osservabile. Ci $\hat{A}$ <sup>2</sup>  $\hat{A}$  connesso al fatto che il vantaggio offerto dallo svolgere un lavoro in gruppo  $\hat{A}$  permettere un' attivit $\hat{A}$  congiunta, la cui produttivit $\hat{A}$  aggregata  $\hat{A}$  maggiore della somma di quella di individui separati o gruppi di minore entit $\hat{A}$ . L'organizzazione del lavoro consente bens $\hat{A}$  $\rightarrow$  di osservare la maggiore produttivit $\hat{A}$  del gruppo ma non di misurare l'apporto individuale, infatti

a) siccome tecnicamente la produzione  $\hat{A}$  congiunta e non separata,  $\hat{A}$  difficile, costoso o anche impossibile misurare separatamente il contributo dato da ciascuno al gruppo;

b) si pu $\hat{A}$ <sup>2</sup> bens $\hat{A}$  $\rightarrow$  osservare che riducendo le dimensioni del gruppo rispetto a quelle ottime la produzione al margine cade pi $\hat{A}$ <sup>1</sup> che proporzionalmente, ma questo non misura l'apporto specifico di un particolare individuo, poich $\hat{A}$  lo stesso vale per tutti gli altri - semplicemente qualsiasi membro del gruppo  $\hat{A}$  necessario al raggiungimento del traguardo pi $\hat{A}$ <sup>1</sup> elevato rispetto a quanto pu $\hat{A}$ <sup>2</sup> essere ottenuto dalla produzione separata; Cos $\hat{A}$  $\rightarrow$  non avendo una misura della produttivit $\hat{A}$  individuale - cio $\hat{A}$  della variazione al margine della produzione per effetto dello sforzo separato di un singolo individuo in particolare -  $\hat{A}$  anche difficile remunerare gli individui in base allo sforzo, in modo da permettere un' allocazione efficiente delle risorse (il lavoro). Insomma ci sono attivit $\hat{A}$  che possono essere meglio svolte in gruppo, ma - almeno finch $\hat{A}$  si assume che le motivazioni siano egoistiche - non si hanno gli incentivi appropriati per di fatto realizzarle.

Si pensi all'attivit $\hat{A}$  dei gruppi di ricerca, come mai tutti i membri mettono la firma sulla pubblicazione scientifica? Ma non c' $\hat{A}$  bisogno di guardare solo a lavoratori molto specializzati: si pensi al trasporto di un carico da parte di dieci facchini: se uno fa finta, gli altri nove non ce la fanno. Ma nessuno - forse nemmeno loro - sa dire chi "fa il furbo".

Ovviamente non tutti gli aspetti del lavoro sono caratterizzati da produzione congiunta e non osservabilit $\hat{A}$  della produttivit $\hat{A}$  marginale separata. Ma alcuni si, e sono quelli per i quali si parla di "produzione di squadra". Avete presente quante volte i manager parlano un po' retoricamente, di fronte ai successi, del valore di "fare squadra"? Questo dovrebbe suggerire che si tratti di un fenomeno diffuso.

Cosa pensate accada in un ufficio pubblico? Attivit $\hat{A}$  separate in competizione, o lavoro di squadra? Pensate all'ufficio postale:  $\hat{A}$  una gara tra impiegati a chi fa pi $\hat{A}$ <sup>1</sup> spedizioni, oppure un problema di cooperazione e coordinamento per garantire che tutti i passaggi vadano a buon fine, finch $\hat{A}$  la vostra busta viene consegnata? Quante volte si sentono impiegati furiosi per il fatto di impegnarsi, ma esser boicottati dai pochi che se ne approfittano per "dormire" e ci $\hat{A}$ <sup>2</sup> nonostante la fanno franca? Pensate a due scuole: in una le cose funzionano, nell'altra no. Non  $\hat{A}$  questione di stipendi (sono uguali), n $\hat{A}$  di qualificazione degli insegnanti (in entrambe ci sono buoni docenti e meno buoni, alcune lezioni sono eccellenti in entrambi gli istituti). Il punto  $\hat{A}$  che in un caso esiste coordinamento, comunicazione e collaborazione, nell'altra no. E questo dipende dal fatto nella seconda anche i pochi che fino a ieri "tiravano la carretta" si sono stancati del fatto di esser egli unici a cercare di attuare il piano educativo che tutti insieme avevano concordato, ma solo loro di fatto applicavano.

In effetti la teoria economica predice esattamente questo: con lavoratori egoisti razionali e astuti (opportunisti) la squadra non riesce a raggiungere la sua produttivit $\hat{A}$  congiunta ottimale, poich $\hat{A}$  tutti applicano un livello basso di sforzo e il risultato  $\hat{A}$  scadente. E' l'economia, bellezza!

Gli economisti tuttavia dagli anni '70 hanno proposto alcune soluzioni. La prima fu suggerita da Alchian e Demsetz (non proprio due economisti di sinistra). Essa consiste nell'idea di introdurre degli specialisti del monitoraggio con un qualche potere gerarchico sull'organizzazione (anche se pudicamente gli autori direbbero che il loro potere  $\hat{A}$  lo stesso del cliente che decide di licenziare il suo salumiere che gli offre merce di qualit $\hat{A}$  scadente). Questo specialista accentra su di s $\hat{A}$  tutte le relazioni contrattuali dei membri della

squadra e la possibilità di fare verifiche a seguito delle quali eventualmente interrompere la relazione contrattuale dei singoli con la squadra stessa.

Questa risposta per<sup>2</sup> è un po' paradossale. Se la produzione di squadra non permette di misurare la produttività marginale individuale cosa potrà mai fare uno specialista di monitoraggio? Svolgere un'attività molto costosa, con pochi risultati e molti rischi di collusione. Ammettiamo poi che il monitor sia remunerato col margine risparmiato sui salari di coloro che sono stati "scoperti" a fare il free rider (e licenziati): cosa impedirebbe al monitor di mentire, se anche la sua attività è soggetta all'"azzardo morale"? La risposta è che il monitor deve essere il proprietario dell'impresa, ed essere pagato con il residuo derivante dai ricavi di mercato - su cui ha effetto la sua attività di monitoraggio. Vedete bene quante difficoltà vi siano ad applicare lo schema alla Pubblica amministrazione, che offre servizi per definizione non di mercato e non ha un proprietario che possa essere remunerato col residuo sui ricavi.

Qualche tempo dopo per<sup>2</sup> un altrettanto brillante economista propose un meccanismo di incentivi in grado di risolvere in parte il problema. Holmstrom propose che si desse al principale non il potere di fare il gendarme, ma solo quello di disegnare il contratto con i membri della squadra nel modo seguente: se la squadra raggiunge l'obiettivo fissato (per ottenere il quale tutti devono mettere un livello elevato di sforzo), allora tutti prenderanno un premio oltre al salario base. In tal caso il ricavo della squadra si distribuisce interamente alla squadra stessa. Se invece l'obiettivo non viene raggiunto, anche a causa di un solo membro che "ha fatto il furbo" (fannullone) allora tutti restano col salario base.

Lo schema deve essere disegnato in modo attento. Occorre che la differenza tra salario base più<sup>1</sup> bonus da un lato e il solo salario base dall'altra sia abbastanza grande da incentivare tutti i membri della squadra a mettere sforzo elevato. Detto altrimenti, il fannullone riceve una rendita dal fatto di risparmiare sullo sforzo a parità di salario, cosicché la differenza di remunerazione tra salario base e quello con bonus deve essere tale da superare quella rendita. A quel punto fare il furbo individualmente irrazionale poiché con più<sup>1</sup> sforzo (e il bonus) lui stesso starebbe meglio. Se dunque lo schema è ben disegnato, "in equilibrio" - come dicono gli economisti - tutta la squadra riceve il bonus, nessuno fa il furbo, e l'obiettivo viene centrato.

Ci<sup>2</sup> presuppone molte cose. Il principale deve saper calcolare un obiettivo abbastanza ambizioso che non possa essere raggiunto senza l'alto sforzo di tutti, ma non così ambizioso da essere mancato anche se tutti si impegnano. Inoltre la differenza tra premio e salario di base deve essere abbastanza alta da indurre ogni furbo potenziale ad agire in modo efficiente (il bonus deve di poco superare la rendita sullo sforzo), ma il salario base non deve essere così basso da impedire che la squadra si formi. Si può<sup>2</sup> inoltre notare che si tratta di un meccanismo piuttosto brutale: se solo una parte del gruppo avesse lavorato al meglio, oltre che sostenere il costo dello sforzo elevato perderebbe anche il bonus. Oltre al danno, la beffa: è l'economia, bellezza!

Proprio il frutto del lavoro di quel povero sottogruppo di ben intenzionati sarebbe l'incentivo del principale. Infatti se qualcuno fa il furbo, il risultato non è raggiunto. Così salari sono bassi, e se la loro somma è inferiore al ricavo, per quanto sub-ottimale, c'è un margine. Questo (il profitto) è la preda del principale, che se ne appropria. Per questo il principale non deve far parte della squadra (non deve poter essere lui a "fare il furbo"). Altrimenti avrebbe incentivo a farla fallire e appropriarsi del residuo. Ma se il principale non influisce, nonostante la sua avidità, tutti mettono sforzo alto, l'obiettivo è centrato e il principale resta con zero profitto (tranne la sua remunerazione base). In equilibrio non ci sono profitti: è l'economia, bellezza!

Il modello fa molte semplificazioni, la maggiore delle quali è eliminare la possibilità che tra i membri della squadra si formi un "senso di giustizia" che li spinge ad attenersi a un piano comune di azione, se lo hanno condiviso e se hanno aspettative di reciprocità. Inoltre si trascurano i molti modi con i quali può<sup>2</sup> manifestarsi l'abuso di autorità: c'è il rischio che il principale falsifichi i conti dell'impresa per appropriarsi del residuo, mentendo sul risultato ottenuto dalla squadra.

Insomma, si assume che la gente sia egoista e che per essere efficiente nella produzione di squadra abbia bisogno di premi e punizioni. Il nostro Ministro dovrebbe trovarsi a casa e invece che fa? Lui il problema semplicemente lo ignora. Dice che se lo grida forte e lo scrive in un decreto, allora la produttività personale del lavoro prima o poi verrà fuori. Infatti il decreto attuativo della legge delega (antifannulloni) del 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, all'articolo 9 recita: "La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono (e) collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Come si può<sup>2</sup> vedere il decreto non è affatto esplicito in proposito a parametri, criteri oggettivi e misurazioni della performance personale (mentre sulla performance di gruppo l'art. 8 dice cose plausibili, benché difficili da misurare). Dice solo che il dirigente deve trovare un modo per assegnare qualsivoglia obiettivi personali e misurarli, altrimenti si arrangi.

Ma il bello deve ancora venire. Vi ricordate come era strutturato il duro meccanismo di incentivi di Holmstrom?

Fissare l'obiettivo di gruppo (se ne siete capaci) e poi associare al suo raggiungimento l'attribuzione del bonus (oltre il salario base) a TUTTI i membri della squadra. Se l'obiettivo non è centrato, invece, nessuno prende il bonus. Duro, ma sotto certe condizioni efficace. Invece Brunetta nel suo decreto (per far passare il quale a minacciato le dimissioni) dice all'art 19, sulla differenziazione delle valutazioni, che fatto 100 l'ammontare delle risorse destinate alla remunerazione variabile dell'insieme dei dipendenti, il quarto meglio classificato dei membri del gruppo ne riceve globalmente 50, la metà dei colleghi valutata in posizione di mezzo ne ottiene la parte restante (50). Mentre il quarto peggio classificato dei colleghi necessariamente non ottiene nessuna gratifica.

Ammettiamo di essere in un mondo in cui il nostro dirigente sa fissare un obiettivo ottimale per il gruppo, che corrisponde a un alto livello di sforzo per tutti i membri. Siccome l'incentivo di Brunetta prevede che il 25% dei membri non riceverà in ogni caso alcun premio indipendentemente dal suo livello di sforzo, quelli che hanno un costo più elevato per lo sforzo (ammettiamo che non tutti abbiano lo stesso talento) eviteranno anche solo di provarci. Ciò esclude che si possa raggiungere l'obiettivo ottimale. Alla fine avremo un 25% premiato - verosimilmente quelli ai quali lo sforzo costa meno per effetto del talento - e un 25% frustrato. Ma i cittadini saranno sempre insoddisfatti poiché l'amministrazione non raggiunge livelli elevati di produzione dei servizi. In compenso avremo fatto un assai costoso "concorso di bellezza" a premi. Infatti il 100% del valore degli premi potenziali viene pagato. Ma l'obiettivo è mancato.

Anzi si può immaginare che nella corsa volta ad evidenziare in modo non cooperativo le proprie doti, coloro che da far restare indietro i colleghi meno dotati, si distingueranno proprio i migliori. Essi infatti, nonostante sappiano che senza la cooperazione del 25% meno dotato l'obiettivo è mancato, ricevono l'incentivo a far fallire il lavoro di squadra per accaparrarsi la metà del valore totale dei premi. Esattamente come nel modello di Holstrom si comporterebbe un principale opportunista che, se potesse agire dall'interno, farebbe fallire il lavoro di squadra per appropriarsi di una rendita. Ciò pregiudica l'efficacia della PA nel raggiungere i suoi obiettivi. Per non parlare dell'economia: è Brunetta, bellezza!

Vi è un'alternativa: che l'obiettivo del gruppo sia fissato a un livello più basso, tale che per raggiungerlo sia sufficiente lo sforzo elevato solo di tre quarti dei dipendenti (come si dice: "chi si accontenta gode"). Poniamo per semplicità che in totale i lavoratori siano 100, e anche i bonus ammontino a 100. Per incentivare almeno 75 lavoratori a metterlo sforzo elevato, occorre che il meno dotato di loro tragga da circa 1/50 del valore dei bonus (per ipotesi pari a 50) a disposizione dei classificati in posizione di mezzo, un differenziale di utilità superiore alla rendita derivante dal basso sforzo (senza incentivi). Se questo è vero anche lui applicherà lo sforzo richiesto. Tuttavia ciò significherebbe che molti altri, e di certo i 25 colleghi più dotati (cui lo sforzo costa meno), avranno ricevuto ciascuno un'extrarendita (cioè 50/25) assai superiore al minimo indispensabile per spingerli ad applicare lo sforzo elevato. Questa volta avremo centrato un obiettivo mediocre, e in compenso avremo con certezza gettato dalla finestra almeno il 25% dell'ammontare totale delle risorse destinate a incentivi. Anche in questo caso l'economia non c'entra, è solo Brunetta.

Circa il contenimento dei costi degli incentivi, si può inoltre escludere che sia conseguito anche per altri motivi. Si noti che una norma (art. 24) prevede che se un dipendente ottenesse una classificazione nel 25% più basso per tre anni consecutivi ne deriverebbe una nota di demerito ai fini della progressione di carriera. D'altra parte se vi può essere solo un 25% di vincitori e un 25% deve perdere necessariamente, non c'è nessun modo per i meno dotati di vincere la gara: anche migliorando essi non rientreranno mai nel 25% di testa. Oltre alla demoralizzazione, può nascere soltanto rancore basato sul sentimento di ingiustizia.

Siccome è concepito il meccanismo premiante determina gravi tensioni negli uffici, è prevedibile che - come ha intelligentemente osservato Tito Boeri - siano i capi a metterci una pezza: facendo ruotare annualmente gli incentivi in modo da non escluderne mai nessuno del tutto.

Insomma, zero (o mediocre) efficacia rispetto agli obiettivi, e sprechi assicurati per organizzare tornei di bellezza tra i dipendenti. Un bel risultato!

C'è per una buona notizia: Brunetta, anche quando smetterà di fare il ministro, di certo non riceverà il premio Nobel per l'economia.