

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Strani incentivi

di **Michele D'Agnolo**

Spesso si ritiene che per risolvere i problemi organizzativi di uno studio professionale si possa far riferimento agli **incentivi economici**.

Si ritiene che un dipendente che partecipa ai risultati dello studio sia di per sé più motivato a raggiungere gli obiettivi prefissati dai titolari.

Si pensa che basti istituire a vantaggio dei collaboratori un compenso di segnalazione, magari interessante e spalmato su più anni, per ottenere la magia di far affluire nuovi clienti in studio.

Si scommette che il praticante si darà da fare a fronte di una progressione di compensi proporzionata al conseguimento dell'abilitazione prima e di una sempre maggiore indipendenza professionale poi.

E così si narra che nel centro dell'Italia un collega abbia licenziato tutti i dipendenti del centro contabile, costituendo con gli stessi una cooperativa. La leggenda vuole che mentre prima ogni nuovo lavoro apportato dal professionista fosse vissuto come l'ingresso in studio di una puzza morta, oggi invece sembra che i cooperanti scandaglino continuamente la scrivania del collega alla ricerca di nuove pratiche da svolgere.

Eppure, molto spesso il miracolo non avviene, cioè **l'incentivo non funziona**.

Altre volte, l'incentivo ha un effetto immediato interessante, ma l'effetto si spegne quasi subito, sfiorando come un fuoco di artificio.

In alcune situazioni, addirittura, l'incentivo ha un effetto perverso, cioè chi lo riceve fa il contrario di quanto previsto.

Come il giovane avvocato che avendo ricevuto in dono dai soci, in virtù della sua bravura e dedizione il 30% dello studio pensa da oggi in avanti di dover lavorare appunto il 30% del proprio tempo.

In molti casi il problema è che l'utilità marginale del denaro è molto diversa tra una persona e l'altra. Il professionista con famiglia vorace e mutuo sulla soma magari attribuisce al denaro molto più valore che il dipendente single, al quale continua ad interessare uno stile di vita più equilibrato e gioviale. Per cui anche se c'è un incentivo del 25 per cento a portare nuovi clienti, il dipendente non avrà nessun interesse a rinunciare al *bird watching* o alla partita a

squash per andare a fare l'acquirente.

Non di rado, purtroppo, i dipendenti non portano nuovi clienti perché non si fidano dello studio in cui lavorano. E chi meglio di loro può conoscerne gli altarini e gli scheletri nell'armadio. Altre volte i nostri dipendenti vorrebbero che i titolari assicurassero ai loro amici un trattamento di favore, piuttosto che ricevere loro stessi un incentivo. Invece il titolare addebita l'incentivo all'amico, gonfiando il prezzo. Infine, le persone che a vario titolo collaborano con lo studio sono spesso preoccupati che il titolare affidi loro il maggior carico di lavoro che deriverà dall'acquisizione. In fin dei conti chi meglio dell'amico può fidelizzare il cliente.

Qualche volta è il meccanismo incentivante stesso ad essere incomprensibile. Se per calcolare il reddito che mi spetta io giovane architetto devo elaborare equazioni di grado superiore, con derivate e logaritmi, molto probabilmente la formula non mi porterà ad alcun comportamento se non alla demotivazione nei confronti del mega studio in cui sto facendo pratica. Anche quando il meccanismo di calcolo è chiaro posso ottenere effetti perversi, se l'indicatore scelto è quello sbagliato. Se spingo i fatturati, i colleghi di studio porteranno qualsiasi ciofeca pur di far salire tale indicatore. E siccome il lavoro cattivo scaccia quello buono, in breve avrò uno studio pieno di clienti che non pagano e rompono le scatole.

Qualche volta si incentivano comportamenti dovuti. Brava hai fatto tutti i dichiarativi in tempo, quindi ti premio. No, questa prestazione è obbligatoria e già remunerata. Altrimenti l'*escalation* sarà senza fine. Altre volte il dipendente ti chiede un aumento perché è con te da tanti anni. Ma per questo nel Ccnl ci sono già gli scatti di anzianità. Che sono modesti perché la permanenza non è di per sé il principale valore. La richiesta peraltro ci fa capire che il soggetto ha vissuto il *menage* come fosse Casa Vianello e oggi sostanzialmente ci chiede un indennizzo quale martire della resistenza.

Altre volte scontiamo la tipica ingratitudine dovuta all'ego smisurato dei professionisti e delle figure paraprofessionali. Per il noto principio del Marchese del Grillo, Se voi fate un regalo a un professionista, lui sarà convinto di averlo comunque guadagnato grazie alla sua bravura. Quindi voi penserete di essere a credito, mentre per lui la posta sarà già saldata.

Altre volte scopriamo che l'incentivo non è gradito. Compriamo la macchina del caffè e regaliamo le cialde a tutti per scoprire che quel puntiglioso di Michele, il *gourmet* dello studio, trova la miscela da noi prescelta piuttosto dozzinale e poco adatta alle sue sofisticate papille e preferisce portarsi macinino e miscela da casa.

Talvolta conferiamo incentivi sbagliati, come l'amico che ti regala quello che piace a lui o quello che ti regala qualcosa del tuo *hobby* preferito senza capirne alcunché.

Altre volte ci sono problemi di recepimento dell'incentivo anche seri. Portiamo il panettone a studio per far festa e ci dimentichiamo del celiaco o dell'allergico. Che rimangono digiuni e, giustamente, col muso lungo.

Gli incentivi, anche quando meritati, possono suscitare gelosie. Lo sa bene l'impiegata più rapida dello studio che a fronte dei suoi 35958 movimenti contabili l'anno ha acquisito il privilegio di uscire in vetrata a fumare una sigaretta alla faccia delle colleghe, tutte le volte che vuole. Anche a prescindere dai risvolti ex d.lgs. 81. Non a caso le altre vivono questa situazione come autentico fumo negli occhi.

Gli incentivi, inoltre, possono modificare i comportamenti e la cultura dello studio.

Un incentivo troppo spinto sul reddito può portare i professionisti o il personale a disattendere le attività non fatturabili come formazione e aggiornamento. Un incentivo legato ai propri fatturati crea competizione tra le persone e i reparti di uno studio e rende più difficile la collaborazione.

Spesso peraltro l'istituzione di un incentivo è un comodo alibi per il professionista che non ha tempo o voglia di gestire lo studio. Sembra lo Stato quando impone sanzioni draconiane su un nuovo adempimento perché non ha le risorse per fare né cultura né controlli.

Ma a fronte dei casi di degenerazione degli incentivi **esistono diverse efficaci forme di correttivo. Un primo modo per orientare meglio gli incentivi è quello di legarli ad un sistema di valutazione delle persone condiviso e multidimensionale.**

In alcuni studi una parte significativa del reddito è distribuito in base all'opinione media che i clienti e gli altri soci hanno del nostro operato. In altri, esiste una valutazione legata ad aspetti quali-quantitativi che costituisce la base per ogni forma di crescita. Incentivi legati a risultati sia di breve che di medio lungo termine sono spesso più equilibrati di quelli orientati soltanto al breve. Incentivi di gruppo sono spesso più efficaci di quelli individuali se si vuole creare una modalità di interazione collaborativa.

Spesso gli incentivi sono più efficaci se sono mirati sui desiderata dei singoli. E così troverete la collega che si emoziona perché le offrite di mettere il nome sulla carta intestata, quello felice per aver ricevuto un biglietto per il gran premio di motociclismo e quello che per spendere una lacrimuccia deve necessariamente sentire il fruscio delle banconote.

Ma nel mondo professionale di oggi il premio più ambito è quello di stare in un posto sereno, privo di asini, di bradipi, di camaleonti e di squali, di cicale e di grilli parlanti. Un posto dove le persone sono cordiali e oneste intellettualmente. Un posto dove tutti sono valutati in modo equo e meritocratico. Un posto organizzato ad evitare le continue false emergenze e preoccupazioni alle quali siamo quotidianamente sottoposti. Forse gli incentivi possono attendere, il paradiso no.