



Se davvero sarà la volta buona lo si vedrà presto.

Si vedrà presto se la destrutturazione di un sistema pubblico ingessato da blocchi assurdi, come quelli alla contrattazione e al turn-over, farà spazio a qualcosa di nuovo: a una Pa in grado di rinnovarsi senza aggravare i conti, che punti tutto su professionalità, competenze e innovazione. Il senso della sfida che i lavoratori pubblici lanciano al nuovo governo sta tutta qui: rovesciare il modello.

Passare dal combustibile fossile, la fonte non rinnovabile della spesa pubblica, all'energia eternamente verde della conoscenza e del saper fare. Quella dell'esperienza e quella della motivazione dei giovani.

Quella di chi sa dove mettere le mani quando il motore è inceppato.

Quella di chi sa che se si cambia il modo di gestire gli enti pubblici, se si cambia il modo di organizzare il lavoro, se si cambia la formula, si possono migliorare i servizi, si può fare risparmio e si possono rimettere in moto i salari. Senza ricorrere al traino di un nuovo prelievo fiscale.

L'innovazione organizzativa è tante cose. Ma è soprattutto pensare in termini diversi ciò che appare immutabile.

E' saper vedere cosa può diventare ciò che ancora non è. E saper trovare la scintilla che accende il cambiamento.

E allora se guardiamo a cosa ha frenato in questi anni il cambiamento in quella costellazione di attività e servizi che è il pubblico impiego, vediamo i tratti di un sistema in cui l'inerzia, sospinta spesso dai governi di ogni livello, ha portato la situazione a conseguenze drammatiche: cioè a un disallineamento tra i bisogni delle persone e delle imprese e la capacità di risposta della Pa.

Se guardiamo dentro a quest'imbutto vediamo, anche dietro alle tante eccellenze, ancora i freni di una burocrazia ottocentesca, le propaggini di rapporti gerarchizzati, i terreni di coltura di lobby e clientele, gli intrecci perversi di un management aggrappato alla politica e di una politica aggrappata alle poltrone.

E vediamo soprattutto la frustrazione di un potenziale non liberato.

Il potenziale sono le persone. Sono i lavoratori pubblici che non si arrendono e che vogliono cor-

Pubblico impiego. La Cisl Fp sfida la politica a cambiare davvero: colpendo la burocrazia ottocentesca,

La rivoluzione che

L'energia verde del capitale umano

di Giovanni Faverin*

brigiate da rapporti formali di subordinazione, sempre oscurate dalle nuvole delle tempeste demagogiche.

E il potenziale sono anche i cittadini che chiedono sostegno, sicurezza, salute. I lavoratori che pretendono politiche per

l'occupazione, prevenzione sul lavoro, ammortizzatori sociali nei casi di difficoltà. I pensionati che rivendicano protezio-

ne, tutela, assistenza. Sono quegli stimoli caduti nel vuoto, e che ora premono per esercitare un controllo vero, sociale, sui servizi che finanziano. E' da qui che si deve partire se vogliamo rilanciare quello che la pubblicistica di moda chiama il "core business" della pubblica amministrazione: puntello della tenuta sociale e spinta allo sviluppo. Ed è per questo che occorre una "rivoluzione delle professioni". Una riorganizzazione profonda del modo di concepire, certificare, riconoscere, organizzare le competenze e le professionalità del pubblico. Creando nuovi spazi di autonomia, di partecipazione, di responsabilità. Ma anche nuovi rapporti con la dirigenza, nuove integrazioni con gli altri profili, nuovi modelli di efficienza e di capacità di risposta. Una Pa diversa da quella che lavoratori pubblici e cittadini sono abituati a vedere, ma molto simile a quella che desiderano.

* Segr. gen. Cisl Fp



Non è da oggi, e nemmeno da ieri, che la Cisl attende la politica e il management pubblico alla sfida dell'innovazione. Quando la federazione del pubblico impiego ha contestato nel merito e nel metodo i tentativi di "riforma" messi in campo dai vari governi dal 2008 a questa parte, non è stato perché andavano troppo in là rispetto ad un recinto di abitudini (e di rendite) consolidate ma, al contrario, perché avevano la vista e il fiato troppo corti rispetto a quello che significa innovare, e cioè: riqualificare e responsabilizzare. Riqualificare la spesa pubblica, imponendo la trasparenza e progettando per obiettivi, per accrescerne l'appropriatezza e l'efficacia; responsabilizzare tutti i livelli amministrativi sul buon utilizzo del denaro pubblico nella cornice di un nuovo assetto istituzionale e amministrativo, e i lavoratori pubblici sul buon andamento dei loro enti attraverso relazioni sindacali partecipative.

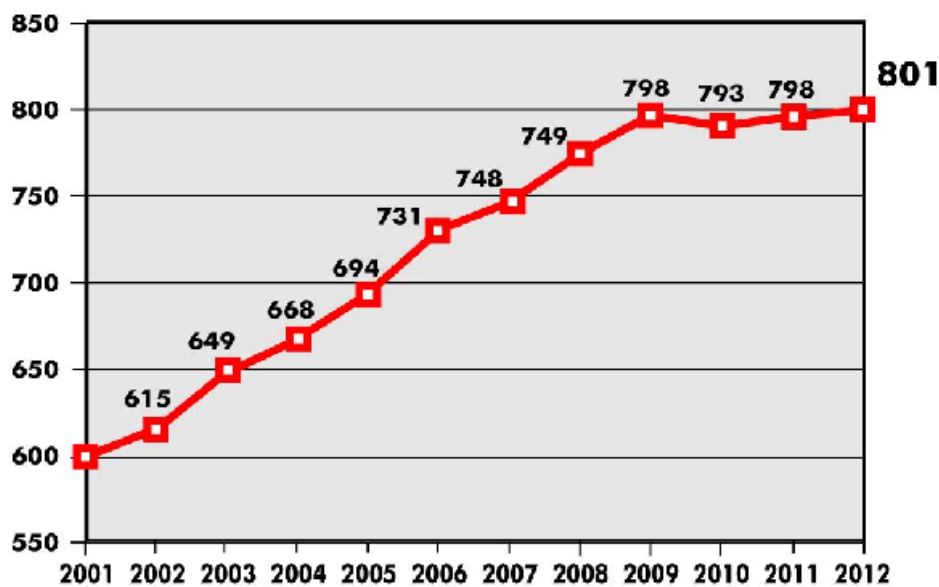
Nonostante tutti i rivolgimenti che hanno investito la pubblica amministrazione, questa sfida fino ad oggi non è stata raccolta. Prova ne sia che la spesa, anziché calare come ci si attendeva dopo misure presentate come necessarie quali il blocco dei contratti e quello del turnover, ha continuato ad aumentare, facendo registrare un sonoro +33,5% dal 2001 al 2012.

Un dato come questo dovrebbe al-

Dieci anni di finte riforme: meno lavoratori, più spesa

GRAFICO1. LA DINAMICA DELLA SPESA PUBBLICA

(in miliardi di euro)



meno suscitare il sospetto che ci sia un errore di impostazione metodologica nella valutazione delle voci in cui si annidano gli sprechi.

Eppure si continua a puntare il dito sul presunto costo eccessivo del lavoro pubblico, che non solo non è tale in rapporto a quello dei

Paesi Ocse paragonabili all'Italia, ma rappresenta per lavoratori pubblici contrattualizzati meno del 10% sugli 801 miliardi di spesa



i terreni di coltura di lobby e clientele, gli intrecci perversi di un management aggrappato alla politica

non può più attendere

Il pubblico impiego italiano sta dimagrendo e costa sempre meno ai cittadini. Sicuramente necessita di un cambiamento radicale, ma se paragonato ai "cugini" d'Oltralpe è più snello e meno costoso. È quanto emerge, a sorpresa, dai dati della ricerca presentata ieri dall'Ocap Sda Bocconi nel corso dell'incontro "La p.a. che vogliamo", che ha visto tra i suoi protagonisti anche il segretario generale della Cisl, Raffaele Bonanni. "Per aprile si annuncia una nuova riforma della pubblica amministrazione - ha sottolineato Bonanni - Mi auguro sia l'occasione per riflettere sugli errori di questi ultimi anni e per definire quale assetto istituzionale vogliamo". "Certamente serve un riassetto - ha aggiunto - ma non possiamo assistere ad un'altra operazione di tagli lineari che penalizzi i lavoratori anziché rendere più efficiente la pubblica amministrazione". Stando ai numeri, i tagli decisi negli ultimi anni hanno già prodotto un deciso effetto. Spendiamo per il personale pubblico il 33% in meno, pro capite, ri-

Un settore strategico per la ripresa Bonanni: riforma sì, tagli lineari no



spetto ai francesi. Non solo. Tra il 2008 e il 2012, il numero dei dipendenti è calato del 5,5%, portandosi a 3.238.474 unità. Anche il loro costo è diminuito: -

4,38% a 165,4 miliardi di euro, ovvero 2.710 euro pro capite. Una cifra poco inferiore a alla media europea (2.736 euro), ma ben al di sotto di quella di paesi dalle

dimensioni e dallo sviluppo economico paragonabili al nostro, come la Francia, dove la spesa raggiunge addirittura i 4.080 euro pro capite, e il Regno Unito (3.260

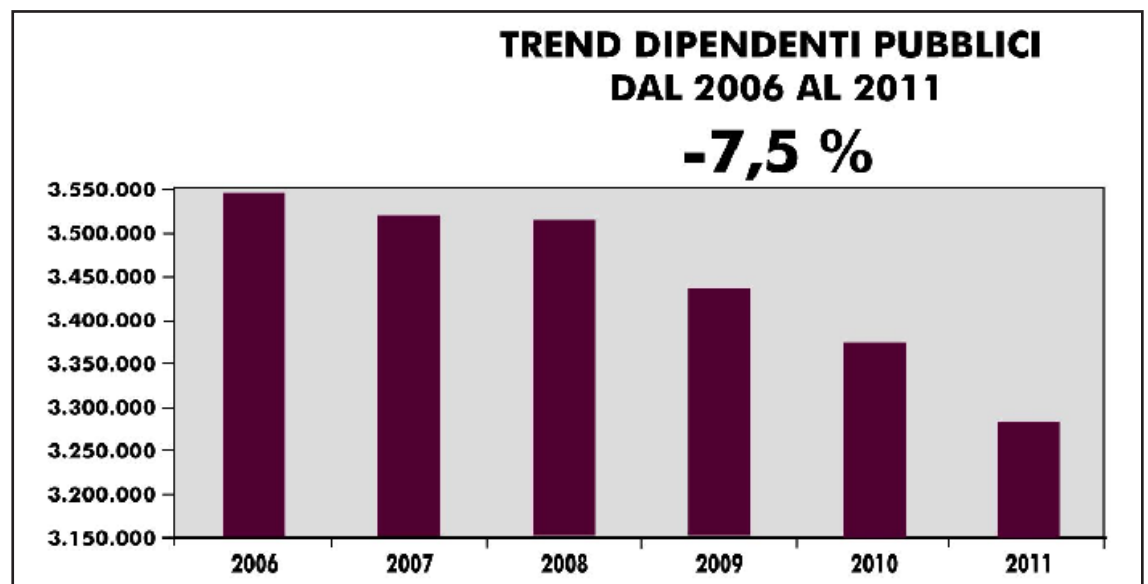
euro). Anche il rapporto tra spesa per i redditi da lavoro e totale della spesa pubblica è sceso sotto la media europea. Ciò non toglie che il settore, secondo il parere unanime degli "addetti ai lavori", vada rivisto per diventare strategico per il rilancio dell'intero sistema Paese. "Il ruolo della pubblica amministrazione sarà fondamentale nei prossimi anni e dobbiamo immaginare una riforma che renda più veloce il sistema, all'insegna della vera semplificazione e della reale trasparenza - ha sottolineato il Commissario di Expo Milano 2015, Giuseppe Sala - Dobbiamo quindi ridare dignità al sistema pubblico e a chi ci lavora". Un'operazione che al Tribunale di Milano è stata condotta con successo negli ultimi anni, tanto da renderlo

una fiore all'occhiello. Lo ha ricordato la stessa presidente, Livia Pomodoro, sottolineando però la necessità che "in tutta Italia ci si possa vantare di avere una sistema efficiente". "Una società equilibrata ha assolutamente bisogno di una pubblica amministrazione forte e competente, ma occorre un progetto organico". Un progetto che, secondo gli esperti dell'Osservatorio Ocap, dovrebbe fondarsi su alcuni pilastri: selezione e formazione delle élite, trasparenza ed etica. "Occorre riqualificare il capitale umano, puntare sui giovani motivati e accelerarne i percorsi di carriera", ha detto Giovanni Valotti, responsabile dell'Ocap. Un progetto che, ha sottolineato Bonanni, se vuole puntare sulla qualità delle risorse umane deve riprendere la strada della contrattazione, a partire dal rinnovo del contratto nazionale dei dipendenti pubblici, atteso da sette anni. "Se il nuovo governo vorrà attuare vere riforme deve avere presente che queste non si fanno con i luminari e gli esperti, ma con il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati - ha detto Bonanni - L'inefficienza della pubblica amministrazione, negli anni, ha fatto comodo a molti ma ormai siamo al dunque e occorre collaborare, lavorando tutti insieme per migliorare e valorizzare un settore strategico per il paese".

Stefania Olivieri

totale. Il valore dei redditi da lavoro dipendente nella Pa è calato del 4% negli ultimi due anni, mentre il numero dei dipendenti si è ridotto di oltre 370 mila unità dal 2001. Ogni lavoratore ha contribuito al cosiddetto risanamento lasciando sul piatto dai 3 ai 5 mila euro di mancati aumenti contrattuali. Nel frattempo la vera "spesa pubblica improduttiva" e i meccanismi che determinano il suo accumularsi non sono stati affatto intaccati. Quello che risulta veramente anomalo, infatti, è la dinamica dei costi intermedi per beni e servizi, una posta di bilancio di fatto incontrollabile perché affidata alla "responsabilità" di una miriade di centri di spesa senza coordinamento né standard comuni. E che infatti è salita, in barba a tutte le finanziarie e le leggi di stabilità, molto più di quanto non sia diminuito il costo del personale pubblico. È facile, se non si guarda con attenzione "dentro" alla spesa pubblica, vedere il rapporto tra pubblico e privato nel segno di una contrapposizione insanabile. E indubbiamente oggi, nel nostro Paese, si tratta di un rapporto disallineato e in gran parte da ricostruire, in cui siamo costretti a recuperare non pochi ritardi organizzativi, culturali, tecnologici. Ma di fronte all'evidenza dei dati, appare quanto meno mal diretta la forbice che nel tentativo di rimediare all'ipertrofia del pubblico si abbatte sul lavoro, cioè sul capitale professionale, che è il primo asset

produttivo della Pa; salvo poi continuare a tollerare l'esistenza di circuiti governati da lobby dell'una e dell'altra parte, intente a sfruttare i canali degli acquisti senza controllo e delle consulenze compiacenti. L'incapacità di disinnescare questi circuiti viziosi è il più grande limite delle ultime manovre sulla spesa pubblica. Tagliare per tagliare, senza un piano ragionato di quale debba essere oggi la mission del pubblico, e quali gli strumenti e le modalità operative utili a gestire al meglio questa mission, rischia di tradursi non solo in una penalizzazione del lavoro pubblico e di quella parte della società il cui livello di vita dipende in maggior misura dal sostegno pubblico, ma anche in una cocente delusione per chi auspica uno Stato leggero e in grado di favorire l'iniziativa privata. L'interlocutore ottimale di un settore privato sano non è lo Stato assente: è lo Stato competente ed efficiente. Non la "burocrazia" che blocca e impedisce, ma l'infrastruttura che abilita e che favorisce la creazione di capitale sociale in parallelo con il capitale economico. Ma per mettere la macchina pubblica italiana sui binari di questa trasformazione, più che su una "riduzione" del suo perimetro, è opportuno ragionare sul possibile, anzi necessario, ripensamento dei modelli organizzativi interni a ciascun ente e delle relazioni/integrazioni tra enti, di un'articolazione più ra-



zionale dei livelli amministrativi e dei rispettivi ambiti di gestione, di un migliore impiego delle professionalità, di una valutazione della performance organizzativa che vada oltre il mero esercizio di stile, di trasparenza dei bilanci e controllo dei risultati. Tutto questo, se perseguito con rigore e coerenza, porterebbe con sé un ridimensionamento strutturale della spesa pubblica, perché spingerebbe a eliminarne le opacità e le farragini. L'ente pubblico virtuoso, infatti, è capace di programmare e rispettare i programmi. Utilizza in modo efficiente il denaro delle tasse, garantisce la trasparenza e la sa-

lute finanziaria nel lungo periodo, fa sistema con gli altri soggetti pubblici e con quelli privati. È un volano di crescita inclusiva per il territorio che amministra perché stimola la creazione di reti attraverso cui il valore si produce, si moltiplica e si rimette in circolo sotto forma di investimenti. Riorganizzare il sistema pubblico significa, per la Cisl Fp, plasmare i servizi pubblici sulle esigenze reali delle persone, delle imprese, delle comunità, in un orizzonte temporale più ampio della mera emergenza finanziaria. Definire in funzione di questi i livelli amministrativi e le risorse finanziarie e professionali.

Creare reti e filiere produttive dove oggi imperversano la frammentazione, la duplicazione e la concorrenzialità fra poteri. E riordinare l'architettura istituzionale secondo un disegno di federalismo, orientato sui principi della sussidiarietà e dell'appropriatezza. Queste sono le ricette per la crescita che aspettano ancora un interprete politico che le faccia proprie. Mai come in questo momento è indispensabile promuovere una nuova cultura della responsabilità. Per costruirla, però, servono scelte coraggiose, un impegno comune, un approccio innovativo al cambiamento.

Mirko Checcacci