

## Il Next Generation EU e la Pubblica Amministrazione per uno sviluppo sostenibile

Affermare che la Pubblica Amministrazione in Italia (e non solo) sia centrale per la crescita duratura che deve accompagnare l'uso dei fondi stanziati dall'Europa con il *Recovery plan* può sembrare un'asserzione ideologica, qualora non sia spiegata a sufficienza anche attraverso l'osservazione di dati concreti.

Iniziamo col dire che, a differenza di quanto sembra dalle semplificazioni dei media, i circa 200 miliardi stanziati per l'Italia dal Next Generation EU, fra prestiti e sostegni a fondo perduto, non permettono certo una politica di *"helicopter money"* con la quale distribuire soldi a tutti indiscriminatamente e a prescindere dall'utilità pubblica che ne deriva.

Se, infatti, è positiva la circostanza che l'Europa sia riuscita finalmente a varare un piano di aiuti comune per far fronte alla pandemia, è altrettanto vero che in questo momento sono gli Stati Uniti a varare stimoli economici per migliaia di miliardi di dollari/euro rispetto ai meno di mille miliardi teorici stanziati dall'Unione Europea.

Dalle notizie e dalle dichiarazioni dei vari capi di governo, i Paesi europei, ad esclusione dell'Italia, impiegheranno i soldi attribuiti a fondo perduto ma non i prestiti. Questo riduce di molto lo stimolo economico all'interno del vecchio continente e, più che far propendere per uno scenario in cui i governi europei accetteranno che la BCE sterilizzi o addirittura cancelli parte dei debiti dei vari Paesi, preconizza una situazione nella quale, entro pochi anni, i cosiddetti paesi virtuosi chiederanno a tutti di iniziare la fase di rientro nei parametri economici di Maastricht.

A questo aggiungiamo il fatto che non è immaginabile affidare al traino degli Stati Uniti l'onere di guidare la ripresa economica mondiale post-pandemia e quindi è possibile che, a breve, riprendano le tendenze neo-mercantiliste della Germania e di altri membri dell'Unione Europea.

Alla luce di quanto detto, i 200 miliardi del Next Generation EU devono servire a investire in modo strategico ogni singolo euro per farci trovare pronti all'appuntamento con la ripresa economica, riposizionare la nostra economia e assicurare una crescita duratura che ci permetta di ripagare nel medio periodo la parte di aiuti europei che non è a fondo perduto. È necessaria quindi una strategia precisa, laddove, invece, si cominciano già a vedere i primi accenni di "assalto alla diligenza" da parte di settori dell'economia normalmente protetti e privilegiati.

**È indubbio che vi sia un bisogno di infrastrutture nel Paese, soprattutto nel mezzogiorno, che accrescano la competitività e permettano finalmente uno sviluppo sostenibile.** È auspicabile che questo non avvenga finanziando opere faraoniche più simili a cattedrali nel deserto, soprattutto in quelle zone d'Italia completamente prive di strade e ferrovie che rendono davvero difficili i collegamenti. Ebbene, tanti interventi vogliono dire tanti appalti e quindi controlli necessari da parte della pubblica amministrazione, che siano veloci ma allo stesso tempo prevenivano infiltrazioni della criminalità organizzata o del malaffare comune. Sono quindi necessarie semplificazioni normative, ma anche reclutamento di personale che sia adeguatamente formato per supportare lo sviluppo, a meno che non si intenda affidare tutto a strutture commissariali, sospendere la competizione fra imprese e avviare un circolo tutt'altro che virtuoso di pratiche amministrative.

**Stesso discorso, in rapporto al settore pubblico, si può fare per la transizione ecologica.** Non vi è innovazione green senza ricerca di base. E questa non può che essere pubblica o controllata dal pubblico. Vi sono fasi in ogni tipo di innovazione che costano troppo e rendono poco sul piano

economico, ma senza le quali non si svilupperebbero prodotti innovativi. Questa ricerca, cosiddetta di base, è acclarato che non possa essere sostenuta economicamente dalle imprese private. Per restare all'attualità, la ricerca sui vaccini, che ha permesso a taluni paesi di avere un vantaggio temporale non indifferente, non è dovuta soltanto ai massicci investimenti fatti sull'ultima fase delle ricerche, ma soprattutto ad una ricerca di base, pubblica o finanziata dal pubblico, che ha permesso di sviluppare i nuovi vaccini con tecnologie che vengono da lontano. Purtroppo si stanno accumulando voci secondo le quali in Italia si avrebbe l'intenzione di far passare per transizione ecologica alcune pratiche di vero e proprio "green washing" in settori già largamente protetti che vanno dagli armamenti a quello delle aziende energivore. Ricordiamo che siamo già il paese che fa pagare agli utenti in bolletta produzione di energia altamente inquinante spacciandola come "verde". Ebbene, condurre ricerca di base e fare alta formazione vuol dire ripensare il ruolo della scuola, dell'università e degli enti pubblici di formazione, ma soprattutto iniziare a investire in un sistema pubblico con quote di PIL finalmente in linea con ciò che spendono gli altri paesi industrializzati.

**La stessa cosa vale per la politica industriale in genere:** se un I-phone si avvale di centinaia di brevetti sviluppati in ambito pubblico e aziende come la Samsung si sono avvalse della ricerca di base finanziata dallo Stato per poi applicarla ai propri prodotti, la stessa cosa è possibile fare in Italia per accrescere la nostra presenza sui mercati mondiali e soprattutto sui mercati interni. Quanti telefoni di fabbricazione italiana e quante auto di fabbricazione italiana, soprattutto di gamma medio-alta, circolano nel nostro Paese? Quante auto elettriche di fabbricazione e tecnologia italiane? Quanta parte dei trasporti pubblici si avvale di prodotti italiani? Anche in questo caso non c'è politica industriale senza un apporto decisivo del settore pubblico che fa ricerca di base.

Inoltre, la pandemia ci presenta il conto delle **trascurate questioni relative alle disuguaglianze sociali**, che senza un efficiente sistema pubblico non si attenuano. Le disuguaglianze sociali e di genere non sono solo una questione che attiene alla giustizia sociale, ma sono un cardine della crescita economica duratura perché limitano oltre ogni immaginazione il pieno dispiegarsi del potenziale di un Paese. Non lo diciamo noi, ma autorevoli e consolidati studi che mettono in rapporto di causazione diretta le disuguaglianze, la scarsa mobilità sociale, le tensioni sociali e politiche che ne derivano con una crescita economica minore. I costi, in termini economici e di vite umane, della pandemia sono enormemente accresciuti dalla disuguaglianza economica; l'impossibilità di distanziamento sociale laddove tante persone sono costrette a condividere lo stesso ambiente per scarsità di risorse economiche è ingiusta sul piano sociale e provoca un surplus di spesa sanitaria. Che i poveri siano anche deboli di salute è una realtà anche in un Paese come il nostro nel quale la sanità è (meglio dire sarebbe) un diritto universale e costituzionalmente garantito. Quindi, oltre a investire in sanità territoriale, anziché in ospedalizzazioni come si è fatto sinora, e quindi reclutare più medici, infermieri e professionisti sanitari, è necessario investire in tutto ciò che riduce le disuguaglianze, a partire da una scuola efficace e davvero garantita, alla ripresa di investimenti in edilizia popolare e a percorsi di inclusione sociale nelle periferie, scervi da intenti assistenziali e caritatevoli, ma come parte integrante di crescita delle persone e, in conseguenza, del potenziale dell'economia. Chiediamoci se un Ugur Sahin – l'ideatore del vaccino Pfizer - sarebbe mai potuto crescere e sviluppare le proprie idee rivoluzionarie in una società come quella italiana. Non c'è controprova, ma è molto probabile che la risposta sarebbe negativa. Katalin Kariko ha potuto per anni, pur accumulando rifiuti all'applicazione dei propri lavori, continuare a fare ricerca sull'm-Rna messaggero, la

tecnologia alla base dei vaccini Biontech contro il Covid. In Italia, chiediamoci, sarebbe stato possibile che un ricercatore lavorasse così a lungo su una ricerca apparentemente improduttiva?

**Infine, ma di estrema importanza, è di tutta evidenza, solo che si vogliono leggere i dati statistici, che una sana politica di investimenti non può essere neutrale rispetto al genere.** Se abbiamo un tasso di occupazione femminile costantemente inferiore di almeno dieci punti percentuali rispetto ai restanti paesi OCSE, non si può pensare che questo sia imputabile al destino cinico e baro e non alle carenze del nostro sistema di welfare e alla nostra legislazione sul lavoro ed è impossibile non considerare il danno che questa perdita di potenziale procura alla nostra economia. Investire in asili nido, soprattutto al centro-sud, nelle scuole a tempo pieno, nel cambiamento dei modelli organizzativi, nella cura degli anziani non autosufficienti e in orari di lavoro compatibili con le cure familiari vuol dire liberare un potenziale economico attualmente trascurato e negletto.

E sempre riguardo all'importanza del settore pubblico per l'impresa privata, è appena il caso di citare, *en-passant*, che l'Italia non attira investimenti diretti dall'estero in misura pari all'importanza della propria economia perché da noi è molto difficile *"fare business"*, anche a causa di due fattori: la farraginosità della giustizia civile e le procedure fiscali, che scoraggiano quanti sarebbero disponibili a investire nel nostro Paese. Aniché continuare ad abbassare, inutilmente, le retribuzioni e i diritti dei lavoratori per competere con le nazioni in via di sviluppo, l'Italia dovrebbe avere come obiettivo l'attrazione di investimenti esteri mediante regole semplici ed efficaci, solidi istituti di ricerca e sviluppo delle idee che permettano di attrarre *"cervelli"* (altra cosa nella quale siamo fortemente carenti) e quindi la possibilità per le imprese di inserirsi in un'economia feconda e stabile anziché vecchia e stagnante come è attualmente la nostra.

**Come si vede, da qualunque parte la si prenda, il settore privato dipende da quello pubblico.** Che si parli di scuola, formazione, ricerca, salute, welfare, fisco, giustizia, sicurezza, il funzionamento del settore pubblico è indispensabile direttamente per il pieno dispiegamento del potenziale economico del Paese e indirettamente per accrescere il tasso di benessere e soddisfazione personale, che hanno un rapporto diretto con la crescita economica.

E si badi bene, questa affermazione non è segno di superiorità del settore pubblico rispetto a quello privato bensì di una straordinaria responsabilità che il pubblico ha nei confronti del Paese tutto.

Detto ciò e delineata quindi la direttrice sulla quale dovrebbe orientarsi il programma di impiego dei fondi europei, qual è la *"ricetta"* che la FLP propone per far funzionare il settore pubblico e, di conseguenza, creare le condizioni affinché si sviluppi quello privato? Possiamo sintetizzarla con una sola frase: **Investire nelle persone.**

Investire nelle persone non vuol dire sviluppare il *"capitale umano"* o le *"risorse"* o tutto quello che significa parlare di quell'agglomerato indistinto studiato dalle teorie manageriali e massificato dalle direzioni del personale, ma l'uomo concreto, collocato in situazioni specifiche, rispetto al quale cercare il modo più adatto per riconoscere il suo contributo come prodotto individuale.

La tecnologia è ormai alla portata di tutti gli Stati. Bisogna investirvi, è vero, ma la sola tecnologia, calata in ambienti che non permettono di sviluppare il maggior fattore di competitività e cioè l'uomo e le sue competenze, è destinata a produrre uomini *"addestrati"* nel privato e *"burosauri"* nel pubblico, attenti allo svolgimento della specifica mansione o all'adempimento burocratico piuttosto che alla soddisfazione del cliente e del cittadino.

Senza motivazione, sviluppo, formazione e quindi investimenti sulle persone e sui modelli organizzativi, si è destinati a un'economia fallimentare. La motivazione delle persone al proprio lavoro, la capacità e l'attitudine a mettersi in gioco, risolvendo problemi e non semplicemente svolgendo esercizi, è il maggiore *atout* per la crescita della produttività.

È una nuova concezione che parte dalla costruzione del sistema scolastico, che deve servire a dare, oltre alle solide conoscenze tecniche legate all'indirizzo di studi, gli strumenti che servono ai singoli per interpretare la complessità della realtà. Saper interpretare il mondo che ci circonda anziché limitarci a migliorare una singola e predefinita realtà lavorativa aiuta, qualora si fallisca in un ambito, ad avere la capacità di giocare le proprie carte in ambienti lavorativi diversi.

Il paradigma neo-liberista, che vede l'uomo solo come forza lavoro, è ampiamente fallito. Il retaggio di queste pseudo-culture tipo l'alternanza scuola-lavoro servirà anche alle singole imprese per abbattere i costi della formazione o avere mano d'opera poco qualificata a basso costo, ma è dannosa per le persone e per l'economia in generale. Nella monocoltura agricola, che nei decenni passati era in uso nei Paesi in via di sviluppo, se il raccolto andava male le persone morivano di fame; così la scuola che anziché formarti alla vita, anche lavorativa, ti addestra a lavorare solo in simbiosi con una determinata impresa, porta con sé il germe del fallimento economico e lavorativo. Non abbiamo bisogno delle *Berufsschulen* e delle *Fachhochschulen*, le scuole tecniche tedesche che legano a filo doppio la formazione scolastica alle esigenze dell'azienda, ma di giovani che sappiano di appartenere a un mondo complesso che va costantemente interpretato.

Nel pubblico impiego, come peraltro nel privato, questo si traduce nel reclutare persone consapevoli i cui costi di formazione però, devono essere a carico dell'impresa privata o del settore pubblico e non della scuola e a scapito della capacità di questa di fornire strumenti per stare costantemente al passo con i tempi.

Poiché bisogna sempre partire dai dati di fatto e dai problemi per elaborare soluzioni, iniziamo con il dire, ad esempio, che nella pubblica amministrazione italiana i dipendenti pubblici sono pochi. Siamo il paese europeo con il minor numero di dipendenti pubblici in rapporto agli abitanti, considerando il cosiddetto "pubblico impiego allargato". Ragion per cui è necessario, affinché la pubblica amministrazione funzioni meglio, aumentare il numero dei dipendenti con una massiccia azione di reclutamento.

Esaminiamo ora le cause del non ottimale funzionamento dell'azione amministrativa in Italia.

**Il settore pubblico occupa il 70 per cento di laureati e non esiste un'altra organizzazione in Italia che ne abbia una percentuale maggiore.** Ora, a meno che non si voglia sostenere che il settore pubblico selezioni solo incapaci, è chiaro che il problema è altrove e non nella carenza di competenze o nella scarsa voglia di lavorare. Rispetto a questo semplice dato di fatto, la politica e anche il sindacato si sono dimostrati inadeguati. Ogni volta che si è parlato di riforma della pubblica amministrazione, si è finito con il proporre, e spesso approvare, una superfetazione di norme che hanno finito per riformare i lavoratori anziché il modo di lavorare.

**Prima o poi bisognerà capire, ed è quello che la FLP propone con forza, che è ineludibile l'abbandono di modelli organizzativi meccanicisti, all'interno dei quali a nessuno è richiesto di pensare perché le procedure pensano per tutti. La complessità richiede che tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione siano chiamati a risolvere problemi e per questo siano parte di un sistema che sostituisca la gerarchizzazione estrema e la parcellizzazione del lavoro con una**

**riprogettazione basata su autonomia e responsabilità, che nemmeno a farlo apposta sono gli stessi principi sui quali si basa lo smart working, di cui si sta facendo largo uso solo a causa della pandemia.**

Fino ad ora invece, si è proceduto con l'idea, anch'essa neo-liberista, che la pubblica amministrazione costituisse solo spesa improduttiva, da tagliare quanto più possibile e senza preoccuparsi delle conseguenze per il settore privato dei malfunzionamenti di quello pubblico. Sono mancati totalmente gli investimenti, nel pubblico e nel privato, in modelli organizzativi nuovi e non per caso l'Italia è agli ultimi posti tra i paesi industrializzati per innovazione sul lavoro.

Quando nel 2009 l'allora (e attuale) Ministro per la PA Brunetta varò la sua riforma della pubblica amministrazione, basata sull'esasperazione della "meritocrazia" e sulla competizione tra le persone, la FLP disse subito che – al di là che la riforma fosse giusta o sbagliata – non sarebbe servita a migliorare la produttività in quanto mancava di investimenti ed era basata solo su una logica punitiva che non favoriva certamente il coinvolgimento dei lavoratori. L'obiettivo vero – disse allora la FLP – era tagliare la spesa ed era un obiettivo miope le cui conseguenze sarebbero state carissime per tutta l'economia. Intendiamoci, il nostro Governo era in buona (o pessima) compagnia. In quegli anni tutti i governi dei paesi industrializzati decisero di "regolare i conti" con i lavoratori pubblici, tagliando i salari e gli spazi di partecipazione e applicando principi che si sarebbero rivelati fallimentari. Oggi, a distanza di 12 anni lo stesso ministro ci ha confermato che la volontà di tagliare la spesa per i dipendenti era la stella polare di quella riforma.

Allo stesso modo, oggi diciamo al Ministro della Pubblica Amministrazione che il metodo di reclutamento del *cherry picking*, intriso di precariato è sbagliato e non serve a migliorare la produttività per almeno tre motivi: anzitutto perché esclude i giovani migliori dalle procedure di selezione a causa della loro mancanza di esperienza; poi perché, come si è già detto, i costi della formazione non possono che essere a carico del datore di lavoro, soprattutto se questi vuole dimostrare di essere un buon datore di lavoro che tiene al suo personale; infine perché non è attraverso una nuova stagione di precariato sottopagato che si possono risolvere con un colpo di bacchetta magica le carenze strutturali accumulate in quasi un secolo e mezzo.

Le competenze tecniche all'interno della pubblica amministrazione ci sono, ma non sono nemmeno conosciute dall'organizzazione della quale ciascuno di noi pubblici dipendenti fa parte.

A queste vanno aggiunte figure specifiche che permettano di passare dall'amministrazione alla gestione del personale. Sono mestieri che non si improvvisano e servono a creare e sostenere quella nuova cultura organizzativa e della valutazione che oggi è affidata a giuristi ed economisti che, per quanto si sforzino, non hanno le competenze di base per svolgere il ruolo. Sociologi, psicologi, comunicatori, sono alcune delle figure che bisogna reclutare, formare e coordinare per creare un clima positivo che permetta di migliorare le prestazioni e misurare la soddisfazione di cittadini e imprese.

**E veniamo alla seconda proposta della FLP: la gestione della prestazione e la creazione di banche dati delle competenze.**

Attualmente non sono solo le centinaia di banche dati in possesso del sistema pubblico a non dialogare tra loro. Nessuno sa cosa è in grado di fare ogni dipendente pubblico, di quali competenze sia in possesso, acquisite anche fuori dall'ambito lavorativo. Ai modelli organizzativi "senza testa" si aggiunge una carenza assoluta di managerialità. La dirigenza, che non ha mai brillato per autonomia, pian piano si è accomodata a una legislazione che ha preferito selezionare i

più fedeli, soprattutto attraverso il meccanismo degli incarichi esterni, anziché i più capaci. E insieme al cattivo sindacato ha scelto di fare della pubblica amministrazione una fabbrica di consenso e non una risorsa per il Paese. La cosiddetta valorizzazione del merito si è così risolta, quando va bene, nella compilazione di “pagelline” che puntano sulla competizione sfrenata per pochi anziché sulla cooperazione e sulla crescita di tutta l’organizzazione.

Eppure non sarebbe difficile comprendere che un’organizzazione funziona se tutti o quasi trovano una propria soddisfazione nel lavoro, economica e non economica, e non se alla fine, in un gioco senza regole predeterminate, si crea una piccola classe di “ottimati” che prendono per sé soli i premi e le promozioni. Un’organizzazione che funziona parte dalle competenze possedute, osserva come queste vengono espresse e poi cerca di fare in modo che ciascuno dia il meglio di sé dando un feedback costante al singolo lavoratore, premiando certamente il merito ma anche la capacità di cooperare per risolvere problemi e raggiungere obiettivi comuni oppure, nel caso in cui la prestazione non sia ottimale, creando percorsi di formazione e coaching in modo da abbinare l’adeguamento delle competenze attese al senso di attenzione che il lavoratore deve percepire per aumentare il senso di ingaggio, la motivazione e il senso di appartenenza.

**La terza proposta è un insieme di regole sull’orario di lavoro che permetta alle persone di avere orari di lavoro compatibili con la vita familiare ed evitare, nel contempo, riunioni inutili ad orari impossibili.** Questa è chiaramente una **proposta che tende a ridurre il divario di genere**, giacché nel nostro Paese la cura familiare è prevalentemente affidata alle donne, e ricalca la legislazione e le prassi d’oltralpe che fissano alcune regole come ad esempio il divieto di indire riunioni di lavoro oltre le ore 18 o avere almeno un pomeriggio completamente libero a settimana, oltre ad un rigido diritto di disconnessione al di fuori dell’orario di lavoro. Abbiamo, infatti, notato che, nonostante le donne siano ormai più o meno la metà dei dipendenti pubblici, man mano che si sale nella scala gerarchica tendono non solo ad essere discriminate da un ambiente ancora sostanzialmente maschilista, ma anche ad autoescludersi a causa degli orari di lavoro inutilmente dilatati lungo tutto l’arco della giornata. Stessa cosa vale per quegli uomini che ritengono che la famiglia abbia pari importanza rispetto al lavoro. Si perde così un grande potenziale all’interno delle organizzazioni pubbliche, anche perché questo non è affatto compensato dalla proficuità di riunioni fatte nel tardo pomeriggio, che si rivelano invece per lo più inutili e inconcludenti o che potrebbero più proficuamente essere organizzate in minor tempo e ad orari mattutini.

**La quarta proposta è la rivisitazione degli ordinamenti professionali e la riapertura delle carriere:** attualmente la curva dei salari dei dipendenti pubblici è pressoché piatta per oltre il 90 per cento del personale e si impenna solo ed esclusivamente in corrispondenza della dirigenza. Questo vuol dire che il lavoro non viene remunerato adeguatamente al crescere delle competenze. In poche parole, nella pubblica amministrazione italiana non si può fare carriera dall’interno, anche se si dimostra che per le proprie capacità si è in grado di rivestire ruoli di più alta responsabilità e più remunerativi. I posti vacanti si coprono esclusivamente mediante il ricorso ai pubblici concorsi, con metodi di reclutamento basati sul sapere teorico e non sulle reali competenze acquisite sul campo, anche per il personale già in servizio. A questo si aggiunga che figure proprie del middle management come i Quadri sono totalmente assenti. Non vi è un percorso di accesso alla dirigenza dall’interno, se si fa eccezione per i Dirigenti scolastici e poche altre figure. Così, i lavoratori che acquisiscono competenze spendibili nel settore privato finiscono per andare via da quello pubblico non solo perché meglio pagati, ma soprattutto perché hanno prospettive di carriera che nella pubblica amministrazione sono assenti. **È quindi irrimandabile la**



**creazione di un sistema di carriere che permetta, al crescere delle competenze, di migliorare la propria condizione economica e giuridica.**

**Infine, aumentare il coinvolgimento dei lavoratori nei posti di lavoro e implementare le materie oggetto di contrattazione aziendale rappresentano fattori che accrescono la motivazione e il senso di ingaggio delle persone e, di conseguenza, la produttività.** Abbiamo ascoltato per anni la favola della contrattazione decentrata che non ha prodotto aumento della produttività aziendale, di un supposto e inesistente potere di veto del sindacato e abbiamo assistito, come conseguenza diretta, all'eliminazione degli spazi di contrattazione e di partecipazione dei lavoratori nel settore pubblico prima per via legislativa e poi, attraverso un percorso di autocensura anche da parte del sindacato tradizionale, anche all'interno dei contratti. La realtà è che, in mancanza di investimenti e dell'autonomia dirigenziale, in regime di blocco dei salari, i contratti di secondo e terzo livello sono diventati nient'altro che un sostegno al reddito per tutti, a partire dai più bassi livelli salariali. Per fortuna anche le ricerche econometriche, oltre alle numerose ricerche sociologiche, sono arrivate alla nostra stessa conclusione e cioè che esiste un rapporto di causazione diretta tra la maggiore propensione delle imprese a stipulare contratti integrativi e ad ampliare le materie sulle quali questi vengono stipulati e l'aumento sia della produttività che dell'efficienza di tali aziende<sup>1</sup>. È arrivato il momento di ripensare anche il rapporto tra datore di lavoro e lavoratori anche all'interno del settore pubblico.

In sintesi estrema, dal quadro rappresentato emerge che il pubblico impiego italiano è carente di personale, vecchio in quanto ad età anagrafica, utilizza strumenti e modelli organizzativi arcaici, rifiuta la partecipazione dei lavoratori alla vita dell'azienda e non investe sulla crescita né dei singoli individui né dell'organizzazione nel suo complesso perché non è in grado di conoscere nemmeno ciò che i suoi dipendenti sanno fare.

In queste condizioni è già un miracolo che si sia riusciti ad affrontare con discreto successo una prova durissima quale è stata la pandemia di Covid-19. C'è bisogno prima di tutto di sapere cosa sanno fare le persone, accompagnarle in percorsi di crescita e aumentare la capacità di coinvolgere maggiormente tutti, ad ogni gradino della scala gerarchica, nella risoluzione dei numerosi problemi che si pongono ogni giorno.

Pagare le persone in linea con quello che dimostrano di valere è solo il primo passo verso una soluzione del problema; accrescere le competenze e utilizzare le potenzialità delle persone per creare valore aggiunto per le imprese e i cittadini attraverso l'innovazione di un modo di lavorare arcaico è più di una possibilità, diventa un obbligo in periodi di crisi. Inutile discutere se sia giusto o meno introdurre nel settore pubblico istituti nati per le aziende che non hanno lavoro, come la cassa integrazione, quando invece si può far funzionare meglio e con più soddisfazione di tutti gli attori un settore che bene o male impiega una fetta considerevole di spesa pubblica ed è fondamentale per la crescita del settore privato. È di tutta evidenza che laddove in tutto il mondo si iniziano ad applicare principi di network analysis, cioè l'analisi delle organizzazioni informali all'interno degli ambienti di lavoro, non possiamo portare come ricetta per migliorare la produttività aziendale il premio di "impiegato del mese" o il bonus delle eccellenze, esasperando la competizione laddove invece vanno valorizzate la cooperazione e la conoscenza diffusa.

---

<sup>1</sup> Bisio L., Cardinaleschi S., Leoni R., *Contrattazioni integrative aziendali e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, Working papers n. 1/2018 Interuniversity Research Center "Ezio Tarantelli".

La FLP non ha intenzione di difendere lo status quo, che ha fatto comodo alla peggiore politica e al peggior sindacato, ma promuovere soluzioni che facciano funzionare sempre meglio il settore pubblico perché non dimentichiamo mai che la crescita stabile della nostra economia passa per la crescita di produttività del settore pubblico e che l'articolo 98 della nostra Costituzione mette i pubblici dipendenti al servizio esclusivo della nazione e non il contrario.

Come abbiamo già detto, è un'enorme responsabilità alla quale non intendiamo sottrarci né come singoli dipendenti né tanto meno come parte sociale.

## SINTESI PROPOSTE DELLA FLP

### ASSUNZIONI

Siamo il paese europeo con il minor numero di dipendenti pubblici in rapporto agli abitanti, considerando il cosiddetto "pubblico impiego allargato". Ragion per cui è necessario, affinché la pubblica amministrazione funzioni meglio, aumentare il numero dei dipendenti con una massiccia azione di reclutamento. Tale intervento deve prevedere anche l'ingresso di persone con competenze adeguate alla gestione del personale (sociologi, psicologi, comunicatori, esperti di gestione delle risorse umane) che attualmente viene soltanto amministrato.

Occorre prevedere un doppio canale di assunzioni, per livelli di inquadramento diversi:

- Il primo deve riguardare i giovani che, al termine del loro percorso formativo, devono inserirsi nel mondo del lavoro, da assumere in posizioni iniziali;
- Il secondo rivolto a persone con esperienze lavorative in settori specifici, di cui la PA necessita per attuare processi di innovazione e modernizzazione, da assumere in posizioni avanzate.

### NUOVA CULTURA ORGANIZZATIVA

1. **Investire nelle persone** (Il settore pubblico occupa il 70 per cento di laureati. Occorre abbandonare modelli organizzativi meccanicisti, all'interno dei quali a nessuno è richiesto di pensare perché le procedure pensano per tutti. La complessità richiede che tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione siano chiamati a risolvere problemi e per questo siano parte di un sistema che sostituisca la gerarchizzazione estrema e la parcellizzazione del lavoro con una riprogettazione basata su autonomia e responsabilità, che nemmeno a farlo apposta sono gli stessi principi sui quali si basa lo smart working, di cui si sta facendo largo uso (home working) solo a causa della pandemia.)
2. **gestione della prestazione e la creazione di banche dati delle competenze.** (Le competenze tecniche all'interno della pubblica amministrazione ci sono, ma non sono nemmeno conosciute dall'organizzazione della quale ciascuno di noi pubblici dipendenti fa parte. Mancanza di formazione sia continua che mirata per adeguare le competenze possedute a quelle richieste per la funzione svolta)
3. **ridurre il divario di genere e regole compatibili con la vita familiare (mediante il ripensamento di orari e organizzazione del lavoro).**



4. **rivisitazione degli ordinamenti professionali e riapertura delle carriere** (I posti vacanti si coprono esclusivamente mediante il ricorso ai pubblici concorsi, con metodi di reclutamento basati sul sapere teorico e non sulle reali competenze acquisite sul campo. A questo si aggiunge che figure proprie del middle management come i Quadri sono totalmente assenti.) **Creazione di un sistema di carriere che permetta, al crescere delle competenze, di migliorare la propria condizione economica e giuridica.**
5. **aumentare il coinvolgimento dei lavoratori nei posti di lavoro e le materie oggetto di contrattazione aziendale** è un fattore che accresce la motivazione e il senso di ingaggio delle persone e, di conseguenza, la produttività.

#### **SEMPLIFICAZIONE NORMATIVA E PROCEDURALE**

1. definizione chiara dei livelli di governo (statali, regionali, comunali) che creano incertezza del diritto e della normativa applicabile;
2. semplificazione procedure e riduzione adempimenti burocratici da parte di cittadini e imprese;
3. principio once only (NO a richiesta continua documenti già in possesso delle Amministrazioni);
4. interoperabilità delle banche dati.