

Manifesto dei capi del personale

Per una riforma che porti a semplificare l'attività degli addetti e non moltiplichi gli adempimenti burocratici

Una delle esigenze più sentite dagli operatori è di semplificare tutti i meccanismi che portano alla definizione delle risorse a disposizione per realizzare le politiche del personale e di chiarire i fattori che le compongono, in modo da evitare qualsiasi dubbio interpretativo capace di innescare pareri contrastanti tra i soggetti preposti ai controlli. Tra le tante, la semplificazione dei tetti di spesa del personale e dei fondi per il salario accessorio porterebbe ad un notevole recupero di tempo di lavoro degli addetti ed alla riduzione del contenzioso, con ovvi benefici per i bilanci pubblici. È possibile semplificare non perdendo il controllo. Proviamo a fare qualche esempio.

1. Si può semplificare il fondo con cui destinare le risorse della contrattazione decentrata, stabilendone una parametrizzazione rispetto al bilancio. Superato quel valore, facilmente certificabile da ogni revisore, far scattare sanzioni e il blocco di ogni politica del personale. Entro i limiti massimi stabiliti, ogni amministrazione dovrebbe poter fare le sue politiche sulla base delle risorse di cui dispone. Ai cittadini in fondo non importa che il dipendente pubblico sia pagato poco quanto piuttosto che sia produttivo ed eroghi servizi di qualità.
2. Si vuole incentivare una politica più orientata alla retribuzione variabile della dirigenza piuttosto che a quella fissa? Anche in questo caso si mettano percentuali realistiche e si abbandoni la logica dei fondi dalla complessa e sempre discutibile costituzione.

3. Si vuole semplificare la contrattazione integrativa, che di fatto per gli enti di piccole dimensioni è un'attività spesso sostanzialmente inutile? Si può pensare che i contratti nazionali sviluppino norme generali alle quali possono aggiungersi contratti decentrati "tipo" ai quali gli enti di piccole dimensioni possano aderirvi con atto datoriale, invece del contratto integrativo.
4. Si vogliono fare contrattazioni con norme in deroga ai contratti nazionali? Bene! Gli enti di grandi dimensioni chiedano l'autorizzazione all'agenzia contrattuale dimostrando l'utilità delle deroghe richieste.

Prima della loro adozione, andrebbe sempre prevista una valutazione costi/benefici dell'impatto degli interventi normativi e contrattuali sulle amministrazioni.

Per una riforma che snellisca e non appesantisca i controlli centrali sulle amministrazioni locali

Migliorare la pubblica amministrazione è un programma comune e non solo della singola amministrazione. Occorre di conseguenza dotare il sistema pubblico di organi che siano in grado di interagire ed aiutare le singole amministrazioni a confrontarsi e sviluppare metodologie utili alla loro attività.

Fare sistema non significa infatti dividere il mondo tra il "centro" e la "periferia" e quindi riempire gli enti di questionari, indagini, direttive, interpretazioni, raccolta di dati per banche dati inesistenti, processi formativi calati dall'alto, ecc. Tutte cose che servono solo a gestire il potere e ledere l'autonomia delle amministrazioni.

Fare sistema significa stare insieme e vedere il mondo "dal basso", dal punto in cui si eroga il servizio, capirne i bisogni, agire in ottica di sussidiarietà verticale, lasciando che le singole amministrazioni facciano il loro lavoro, dandogli semplicemente qualche "spinta" quando ne hanno bisogno.

Per esempio, è contrario all'autonomia di cui godono gli enti locali dover considerare l'appalto dei servizi, non come una

delle possibili alternative gestionali previste dalle norme, ma come l'unica possibilità concreta per l'erogazione dei servizi, (anche nei casi in cui questa non risulti razionalmente preferibile sulla base di valutazioni comparative), a causa dei vincoli imposti all'assunzione di personale. Così la continua modifica del quadro normativo di riferimento rende impossibile definire una programmazione del personale, l'utilizzo mirato delle forme flessibili di lavoro, lo sviluppo professionale dei lavoratori e, in sintesi, un "patto professionale" chiaro e certo tra amministrazione e lavoratori.

Per una riforma che premi le amministrazioni virtuose e costringa quelle che non lo sono a rientrare nei parametri, applicando sanzioni graduate

Oggi molte norme in tema del personale sono state concepite con l'idea di controllare gli enti, tanto più essi sono autonomi tanto più occorre controllarli per evitare che facciano "abusi". O meglio, siccome l'Italia è lunga, si fanno regole standardizzate alle situazioni peggiori. Ma poi i controlli come noto non funzionano, o meglio funzionano solo per gli enti che meno ne hanno bisogno e più sono disponibili al controllo. Gli altri procedono coi loro abusi fino al fallimento o agli aiuti di Stato.

Per evitare queste situazioni occorre misurare e valutare ciò che fa la pubblica amministrazione, anche se è molto difficile. Ma la difficoltà non deve essere la scusa per non farlo. Se non si misura e se non si rendiconta ciò che si fa si resta fermi, non si migliora, si diventa autoreferenziali e non si riesce a distinguere chi è virtuoso da chi non lo è.

Occorre quindi attivarsi per misurare processi e *performance*, confrontarsi tra amministrazioni e rendicontare ai cittadini ciò che si fa, misurando ciò che ha fatto l'istituzione. Ci sono tanti modi e metodi per misurare e valutare un ente, si possono creare modelli per la misurazione del valore pubblico, ovvero della qualità di processi, ovvero delle *performance*. L'impor-

tante è darsi uno standard e perseguirlo con la dovuta costanza e capacità di adattamento. Convogliamo le mille energie che oggi ci sono nel sistema pubblico, che già è abituato in modo informale a confrontarsi e attiviamo un progetto nazionale di misurazione delle *performance* delle pubbliche amministrazioni secondo modelli condivisi. Attiviamo un progetto di individuazione di indicatori di *outcomes*.

Per una riforma che consenta alle autonomie locali di realizzare i loro programmi, evitando di imporre loro limiti e controlli irrazionali o non necessari

Assistiamo ad una produzione normativa indiscriminata e incentrata sul presupposto che le amministrazioni pubbliche siano organizzazioni patologicamente inefficienti, incapaci di erogare servizi di qualità e di render conto ai propri cittadini, aggredibili non tanto attraverso meccanismi di responsabilizzazione e valorizzazione dei punti di forza, ma attraverso l'amplificazione dei vincoli centrali e l'esaltazione del controllo sociale, inteso come innesco di condizioni di conflitto tra cittadini e istituzioni. Questa sfiducia nei confronti delle autonomie locali nella sfida per essere organizzazioni di qualità, lungi dall'introdurre condizioni assimilabili al mercato dal punto di vista delle asimmetrie informative, penalizza le organizzazioni più virtuose, creando condizioni normative di omologazione verso il basso e verso la mediocrità, sia, da subito, dal punto di vista delle relazioni sociali, sia, nel lungo periodo, dal punto di vista dei risultati amministrativi.

Per una riforma che valorizzi i lavoratori e non alimenti il contenzioso

La scelta di rendere pubbliche le informazioni sulle valutazioni individuali dei lavoratori non accresce la trasparenza amministrativa, ma rappresenta solo una pericolosa alterazione delle più banali logiche di gestione del personale, dei poteri datoriali

della dirigenza e una inutile esposizione mediatica dei singoli lavoratori e della loro dignità personale.

Le persone sono la principale risorsa strategica per un'amministrazione pubblica. La delegittimazione dei lavoratori pubblici e la sottrazione delle più elementari leve di gestione del personale pongono le amministrazioni virtuose in una oggettiva difficoltà strategica nella valorizzazione delle persone che operano nei propri servizi. La motivazione, il senso di appartenenza, la consapevolezza del valore del lavoro pubblico e le possibilità di riconoscimento sono gli strumenti fondamentali per gestire le organizzazioni di produzione di servizi non affette in modo strutturale da patologie.

La riforma non deve in alcun modo determinare il peggioramento del clima interno alle amministrazioni. Questo fatto porterebbe alla demotivazione del personale, al sorgere di contenzioso dai costi sicuramente molto onerosi. Si otterrebbero insomma effetti opposti a questi attesi.

Per una riforma che ridefinisca il ruolo della contrattazione senza umiliare le organizzazioni sindacali e mettere in crisi il sistema di relazioni laddove ha consentito di sviluppare politiche del personale virtuose

La riforma della contrattazione deve evitare di creare con le organizzazioni sindacali un clima tale da generare un contenzioso permanente sia a livello nazionale sia locale. Situazione questa che paralizzerebbe l'attività delle amministrazioni.

In particolare va assicurata alle amministrazioni virtuose l'autonomia contrattuale per consentir loro di perseguire in modo ottimale i propri obiettivi, attraverso l'utilizzo degli strumenti di gestione introdotti e un corretto sistema di relazioni sindacali.

Per perseguire eventuali abusi e impropri utilizzi degli spazi di autonomia contrattuale, occorre individuare le patologie e non adottare interventi normativi unilaterali, centralistici

e generalizzati, penalizzando in tal modo le amministrazioni che in questi anni hanno utilizzato gli spazi a disposizione per migliorare l'efficienza e la qualità della propria azione amministrativa.

La rilegificazione degli istituti sulla gestione del personale, la soppressione dello spazio contrattuale, la centralizzazione delle norme relative ad assunzioni, carriere, retribuzioni, valutazioni, rischiano di rendere impossibile autonome strategie di gestione delle risorse umane.

Per una riforma che qualifichi la dirigenza, ne chiarisca i rapporti con la politica e non ne mortifichi il ruolo

Il rafforzamento del ruolo della dirigenza voluto dalla legge 15/2009 deve chiarire i rapporti con gli organi politici, in modo da rendere effettivi i poteri datoriali conferiti. La dirigenza deve cessare di essere un capro espiatorio. I dirigenti devono cominciare a sentirsi corpo con orgoglio perché sono loro i veri esploratori del valore aggiunto delle pubbliche amministrazioni.

Non è minacciando sanzioni e danni erariali, se non vengono attuati adempimenti specifici, che si incentiva la dirigenza a fare il datore di lavoro.

Per la sua valutazione occorre in particolare diffondere l'utilizzo di strumenti di programmazione e di individuazione dei suoi obiettivi. Le amministrazioni che si sono impegnate a programmare e definire obiettivi, hanno ottenuto risultati apprezzabili e di anno in anno migliorano. Una volta abituati a misurare i risultati e a non avere paura di comunicarlo, anche la valutazione del personale sarà più facile, perché sarà più facile motivarla con chiarezza dicendo al valutato come migliorarsi.

È dimostrando i risultati ottenuti che la dirigenza può assumere una reale *leadership*.