

## Competenze: cosa chiediamo al nuovo governo

*Se il Presidente del Consiglio si annuncia al paese con un' "ambizione smisurata", si accorgerà presto di quanto smisurata sia l'esigenza di cambiamento dei lavoratori pubblici. E del fatto che per quanto smisurata sia l'ambizione, il nuovo governo sarà invece costretto a "misurarsi" con la prova dei fatti. E con le proposte di un sindacato che da anni guarda avanti, chiedendo di innovare e di scommettere sulle competenze, ma che da anni si scontra con una politica dei troppi annunci, dei grandi errori e dei piccoli passi. Con una politica cioè "sottomisura" rispetto alle esigenze e alle aspettative del Paese.*

*Allora noi siamo pronti ad aprire subito un confronto con il premier Matteo Renzi e con il Ministro della Funzione Pubblica Marianna Madia. E a "misurare" se a questo stile "smart" e a questa rivoluzione nel linguaggio della politica, corrisponderà invece uno stile "concrete" e una rivoluzione vera nell'attività di governo e nel dialogo con le parti sociali e con i settori più innovativi della società.*

### L'allineamento con il privato

La privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico è stata fin qui una rivoluzione a metà. Vale a dire che il passaggio dai Dpr alla contrattazione non ha portato a un'attenzione e a uno sviluppo delle competenze come ci si aspettava. Basti pensare che i profili professionali sono congelati da decenni e che di tante professionalità di cui la Pa oggi dispone (per non parlare di quelle che servirebbero) non c'è traccia nelle declaratorie dei contratti. O basti pensare a come sia stato del tutto inadeguato l'investimento in formazione e aggiornamento

professionale dei lavoratori pubblici. Il punto qui non è decidere la sede del contenzioso per il pubblico impiego, che siano i Tar o il giudice del lavoro. Il punto è realizzare un salto nella mentalità e nella cultura, rispettando la specificità del lavoro pubblico rispetto all'interesse collettivo, ma introducendo un modello diverso.

E' mancata, e manca, una visione (complessiva e di ente) rispetto all'analisi bisogni-obiettivi-strumenti. È mancata, e manca, quella cultura delle competenze che è invece tipica del settore privato, o almeno delle parte

**1993**  
dai Dpr alla contrattazione

**2001**  
il testo unico sul P.I.

**2009**  
il nuovo modello contrattuale

**2011**  
intesa sul lavoro pubblico

più avanzata delle imprese: individuo un settore di bisogni (o di mercato) scoperto, mi pongo l'obiettivo di intercettarlo, pianifico una strategia, cerco o formo le competenze che mi servono per attuare la strategia. Tutto questo nel pubblico non c'è, o non c'è abbastanza. Colpa di tanti fattori che vanno dal modello gerarchico ai retaggi di un'impostazione burocratica delle attività, dai meccanismi di complicazione alle lungaggini decisionali, dagli intrecci tra politica e management agli interessi interni e esterni alle amministrazioni (consenso elettorale, clientele, lobby). Ecco allora che servono interventi incisivi, che allineino - rendendo forte la contrattazione - spazi di autonomia, interazione tra professionisti, percorsi di carriera, flessibilità, orari di lavoro, criteri di mobilità e riconversione professionale verso i bisogni veri delle persone e delle imprese. E quindi verso servizi nuovi e livelli più alti di qualità.

## 2 Ricognizione dei fabbisogni e certificazione delle competenze

La questione di un nuovo piano industriale per la Pa non può risolversi in una redistribuzione del personale basata esclusivamente su dati numerici e piante organiche. Perché se è vero che la Pa ha perso terreno e si è scollata dal Paese reale, se è vero che modello amministrativo e tessuto produttivo non "si parlano" più, allora non ha senso ragionare in astratto di "perimetro dello Stato", da ridurre o allargare secondo un criterio contabile (o ideologico) prestabilito, e di gestione delle eccedenze come un problema di carattere esclusivamente giuridico, per mancanza di strumenti contrattuali ad hoc e regole condivise. I bisogni reali del Paese devono guidare la riorganizzazione istituzionale ed

amministrativa delle funzioni pubbliche ma anche la gestione delle risorse umane. Proprio come farebbe un'azienda privata, investendo sul suo principale fattore produttivo: i lavoratori. E facendo leva sulla valorizzazione e lo sviluppo continuo delle competenze professionali, per "segmenti di offerta" corrispondenti ai bisogni complessi e in continua evoluzione di un'utenza sempre meno standardizzata. Mappare il fabbisogno professionale allineando riprogettazione dei servizi e competenze, certificare le competenze agite e valutare il potenziale, riqualificare profili professionali ormai obsoleti, costruire percorsi di sviluppo professionale flessibili e sfidanti. Questo è il vero cambio di passo. Cioè guardare al patrimonio professionale come il motore dell'innovazione e spostare lo sguardo dal presente al futuro, chiedendosi quali competenze servono alla Pa di oggi e quali a quella di domani. Perché solo il buon lavoro pubblico, che cammina sulle gambe di uomini e donne competenti, genera una Pa di qualità, attrae i talenti, stimola innovazione.

**30%**  
i tagli  
alla formazione  
secondo il Formez

### Obiettivo: 10 mila giovani per la P.A.

<i>L'età nel P.I.</i>	25-34 anni	maggiore di 50 anni
Francia	22%	29%
Gran Bretagna	20%	31%
Italia	10,3%	43%

# 3 La spending review la facciamo noi

La Cisl ha iniziato a parlare di revisione della spesa, prima ancora che il termine spending review iniziasse a circolare sui giornali. Siamo stati noi ad anticipare i tempi quando abbiamo chiesto maggiore trasparenza dei bilanci e il coinvolgimento dei lavoratori nell'elaborazione di piani industriali da attivare ente per ente. Quando abbiamo lanciato l'idea che riqualificare la spesa volesse dire analizzare i budget voce per voce, ma fosse prima di tutto una questione di innovazione sul prodotto e sul processo. Perché spending review significa riorganizzare la produzione, proprio come farebbe un'impresa ben gestita, creando reti e filiere efficienti tra enti, dove oggi imperversano la frammentazione e la sovrapposizione di funzioni. Vuol dire agire sull'organizzazione del lavoro, tagliando i costi di produzione, velocizzando i tempi di erogazione, liberando, dal basso, le risorse per pagare

meglio chi lavora e per finanziare percorsi di crescita professionale. Spending review significa anche "coprogettazione responsabile": coinvolgere in maniera aperta e trasparente cittadini utenti, operatori economici, lavoratori pubblici, amministratori e corpi sociali intermedi. Così come rendere vincolanti i piani di razionalizzazione significa far leva sulle competenze dei lavoratori pubblici e trarre dal miglioramento dei servizi le risorse per il riconoscimento professionale ed economico e la formazione mirata al potenziamento delle professionalità nelle nuove destinazioni organizzative degli enti.

**295 mld di spesa aggredibile**  
la cifra indicata dal Rapporto Giarda

**10% della spesa AA.LL.**  
il risparmio calcolato dalla Copaf con i costi standard

**32 mld in tre anni**  
l'obiettivo fissato dal Rapporto Cottarelli

**50% dei risparmi**  
alla contrattazione, con i piani di razionalizzazione

# 4 Dirigenti tutti a tempo determinato?

La durata a vita degli incarichi dirigenziali ha facilitato la formazione di un ceto di super-burocrati in grado di esercitare un "potere ombra" anche rispetto alla politica e all'attività di indirizzo. Mentre le grandi informate di dirigenti, protetti o sponsorizzati da questo o quel governo, o da questa o quella giunta, ha moltiplicato le ingerenze e bloccato l'ascensore

professionale all'interno delle amministrazioni. Ne è derivato un cortocircuito che ha paralizzato il sistema, tanto nella dimensione organizzativa, quanto in quella dei rapporti management-dipendenti. E' indispensabile quindi intervenire su due fattori. Il primo riguarda il reclutamento: con la verifica e la validazione delle competenze effettive di chi si candida per

l'accesso alla dirigenza (ed è buona l'idea di un "passaporto" riconosciuto come idoneità al ruolo), ma anche con l'incoraggiamento di un sistema di carriera dall'interno. Il secondo riguarda le condizioni contrattuali degli incarichi: durata limitata nel tempo, rotazione, collegamento della retribuzione e della conferma con il raggiungimento dei risultati, verifica vera della performance organizzativa. Rispetto alla dirigenza in servizio occorre poi spingere sull'acceleratore della valutazione: misurando anche la disponibilità al cambiamento, l'adeguatezza al ruolo e la volontà di confrontarsi con i risultati. Occorre prevedere in questo senso un sistema di verifiche periodiche e puntuali rispetto agli obiettivi contrattati dall'amministrazione con i singoli dirigenti.



# 5

## Costruire i quadri d'azienda e di ente

La stratificazione professionale a comparti stagni, ma soprattutto la netta divisione gerarchica tra dirigenti e dipendenti di certo non ha aiutato l'efficienza e l'innovazione nella Pa. Tra un centro di potere sostanzialmente deresponsabilizzato e la "linea del fronte" delle amministrazioni è mancato lo snodo determinante, l'ingranaggio in grado di dare velocità al meccanismo. E' per questo che non serve solo un management diverso,

ma anche una riduzione sensibile del numero dei dirigenti. E un investimento forte nella figura dei "quadri" di ente o di azienda. Nella formazione di profili con competenze alte e responsabilità organizzative, in grado di fare da collettore di tutti gli stimoli proattivi provenienti dal basso e di trasformarli in innovazioni sostanziali, interfacciandosi con una dirigenza preoccupata e responsabile delle performance complessive.



# Rinnovare i contratti, sbloccare il turn-over