

XX Congresso FP CIDA

“Management pubblico unito: energia per il Paese”

Roma 31 ottobre 2018

Relazione del Presidente Rembado

Odierna criticità generali e settoriali

L'Italia sta vivendo una stagione particolarmente difficile della sua storia, un'epoca carica di contraddizioni e di ambiguità che coinvolgono e destabilizzano il mondo dell'economia e delle istituzioni. Qualcuno potrebbe affermare, senza tema di smentita, che ciascun periodo del passato ha presentato a suo tempo problemi peculiari di maggiore o minore gravità, anche se del tutto differenti rispetto a quelli odierni, che hanno di volta in volta messo in subbuglio l'intrapresa economica, l'organizzazione del lavoro, il sistema di rappresentanza degli interessi categoriali. Tutto ciò, sul piano della ricostruzione storica, è sicuramente corretto: le crisi per loro natura si susseguono, nascono e finiscono o, in qualche caso, si trasformano. Ma danno - o hanno lasciato - l'impressione di una concatenazione compiuta, che proprio per la sua ciclicità ed ineluttabilità tranquillizza (o tranquillizzava). Si sapeva che le crisi erano inevitabili, ma che le stesse prima o poi si sarebbero risolte senza mettere in discussione l'assetto del sistema.

La congiuntura che stiamo attraversando ha invece qualcosa di speciale, di oscuro e di più allarmante. Intanto **per la sua durata**: solo la cosiddetta moratoria contrattuale, che ha colpito tutto il pubblico impiego e che per le aree dirigenziali non si può dire ancora conclusa, ha avuto inizio almeno otto anni or sono. Con lo strascico di demotivazione e di scontento che tutto questo ha comportato e che ha alimentato un senso diffuso di frustrazione.

“Qualcosa di speciale” – dicevo - in particolare per il connotato che più di ogni altro la contraddistingue: l'essere nata da un'esigenza ampiamente sentita di **trasformazione strutturale del sistema**, a fronte della quale le Organizzazioni politiche e sindacali si sono trovate del tutto impreparate.

L'unica parola che si evoca con l'intento di attribuirle un'accezione positiva e salvifica, tale da renderla capace di trovare miracolosamente le risposte mancanti alle tante questioni irrisolte, è quella del **“cambiamento”**. Ma dove ci porti, verso quali nuovi e risolutivi orizzonti nessuno lo sa. Dopo decenni di fiducia nella **crescita** ininterrotta e a senso unico della società (nella certezza che i figli avessero destini più favorevoli di quelli dei padri: più istruzione, migliori condizioni di lavoro e di vita per tutti), come conseguenza del fallimento delle politiche tradizionali, oggi si ipotizza

come ineluttabile la **decrescita**, che fino a ieri sarebbe stata avvertita come una bestemmia mentre oggi viene accettata come prova di sano realismo e di buon senso comune. E per renderla più digeribile se ne ammorbidisce il concetto e lo si affida ad un ossimoro, quello della “**decrescita felice**”, che nella sua rappresentazione più accattivante dovrebbe comportare la costruzione di una società basata sull'autoriduzione dei bisogni, sulla diminuzione degli sprechi, sulla sobrietà, sul cambiamento degli stili di vita. Non intendo addentrarmi su un terreno che non rientra direttamente nell'ambito delle riflessioni di ordine socio-sindacale che siamo chiamati a svolgere e che facilmente sconfinano nell'ideologia. Aggiungo solo che il riferimento ad un'area di speculazione così lontana da quelle che ci appartengono fa capire come sia necessario esplorare nuovi territori e nuove possibili interpretazioni anche sul terreno della rappresentanza delle categorie manageriali.

L'importante è non distogliere lo sguardo dal terreno di gioco, non distrarsi, non perdere il filo e non far mancare il contributo della nostra formazione e cultura manageriale per avviare a soluzione le questioni più sensibili che hanno a che fare con i bisogni reali dei nostri rappresentati. E allora, il primo interrogativo che ci dobbiamo porre è come affrontare oggi una crisi come questa di così lunga durata. Per farlo, a me pare sia opportuno imporsi in primo luogo uno sforzo di concretezza. Tenendo conto della necessità di avanzare proposte sostenibili e sapendo fin d'ora che le trasformazioni vere richiedono tempi lunghi di elaborazione, capacità di progettazione e disponibilità all'autocorrezione in corso di rodaggio. Ma, al tempo stesso, senza illudersi che piccoli ritocchi possano essere sufficienti per trovare risposte adeguate a problemi strutturali profondi.

La risposta della dirigenza: accettare la sfida del cambiamento

E' per questo che, di fronte ad un panorama così frantumato e per tanti versi sconcertante, abbiamo avvertito l'esigenza di interrogarci attraverso una consultazione della nostra “base”. Sullo sfondo ci sono venute spontanee due domande: se vi fosse ancora bisogno di un sindacato a tutela dei profili dirigenziali ovvero se il sindacato potesse ancor rappresentare gli interessi dei manager e, se sì, di quali strumenti dovesse essere dotato.

CIDA ha così assunto nei mesi scorsi l'iniziativa di avviare un'indagine in rappresentanza del mondo manageriale pubblico e privato per capire quali fossero le principali aspettative dei propri associati, cercando di cogliere oggi i segnali anticipatori di quei fabbisogni che potrebbero domani palesarsi sempre più esplicitamente. L'indagine, condotta da *Astra Ricerche*, si basa sostanzialmente su due fronti: uno quantitativo che ha visto il coinvolgimento dei dirigenti del commercio, dell'industria e della funzione pubblica; l'altro qualitativo, svolto attraverso dei *focus group* dislocati sull'intero territorio nazionale e che ha riguardato i dirigenti di tutte le 12 Federazioni aderenti.

Dalla ricerca, il cui Rapporto è stato messo a disposizione di tutti voi insieme ai materiali distribuiti con la cartellina del Congresso, è emerso che, a fronte di un contesto sociale, economico, politico ed istituzionale fonte di grande preoccupazione, l'atteggiamento complessivo della categoria è positivo: non viene meno la spinta a mettersi alla prova. Per i dirigenti intervistati la risposta alla prima domanda è netta: il bisogno di sindacato cresce con il passare degli anni e con l'aggravarsi della crisi. Questo non significa che il sindacato debba mantenersi uguale a se stesso. Le richieste di cambiamento sono molteplici, ma al tempo stesso si sente l'esigenza di non compromettere la stabilità, l'identità e l'unicità della categoria.

I campi di azione da affidare alla responsabilità del sindacato manageriale sono riconducibili prevalentemente a tre ambiti:

1. Servizi
2. Formazione
3. Networking

Per i manager, il sindacato dovrà rafforzare il suo ruolo storico (con l'attenzione ai contratti, alla tutela, alla presenza territoriale, ecc.) ma al tempo stesso dovrà essere capace di **offrire sempre più servizi**, ad esempio fondi sanitari, oggi non sempre presenti nei contratti di lavoro in generale e mai nelle pubbliche amministrazioni, per compensare il grave indebolimento del welfare pubblico. Il sindacato dovrà saper essere vicino agli iscritti nei momenti di difficoltà ma ancor di più, con un vero cambio di paradigma, essere "guida" in un mondo che cambia, attore vicino ai dirigenti per prepararli alla possibile/probabile necessità per alcuni di loro di rivedere nel corso della loro esperienza lavorativa la propria posizione professionale.

Emergono quindi - con particolare forza - il tema della **formazione**, non saltuaria ma continua, non solo a seguito di eventi lavorativi avversi, ma "preventiva" ed il tema del **networking**.

In merito alla **formazione**, i dirigenti intervistati dichiarano di sentire il bisogno di dotarsi degli strumenti per affrontare nuovi lavori con competenze aggiornate. Il sindacato dovrebbe dunque essere un promotore di cultura professionale. A riprova di ciò due dirigenti su tre hanno la consapevolezza di dover aggiornare e integrare le proprie competenze. Tale esigenza è ancora più forte nel settore pubblico, dove la percentuale raggiunge il 93% dei rispondenti. La parola d'ordine è anticipare e non subire il cambiamento. L'aggiornamento continuo viene avvertito come il modo più adeguato per gestire l'incertezza, aiutando a prevenire l'obsolescenza e riducendo sensibilmente il rischio di perdita del lavoro.

Altro tema di grande interesse è quello del **networking** che ha portato in superficie l'auto-percezione dei dirigenti e delle alte professionalità: pur con grandi differenze (territoriali, dimensionali, tra pubblico e privato, ecc.) c'è un senso comune di appartenenza ad una categoria professionale che fa della visione, della responsabilità, della capacità decisionale alcuni suoi fondamentali cardini in ogni ambito. **Differenti ma uniti, con necessità diverse ma con molti obiettivi in**

comune: questi sono i manager che hanno contribuito a scrivere l'attuale ricerca. E per questo lo "stare insieme" è il desiderio di molti e viene richiesto come un "servizio" atteso proprio dal sindacato. E' anche il modo per far partecipare i giovani alla vita associativa, più interessati di altri allo scambio di informazioni e al continuo arricchimento del loro bagaglio professionale. Il manager ha capito l'importanza di crearsi una rete per crescere e alla quale ricorrere nei momenti di difficoltà.

Partiamo dai punti deboli del nostro sistema

Con i risultati della ricerca abbiamo aperto uno squarcio sul format del sindacato manageriale del futuro. Ma torniamo all'oggi per poterci davvero lasciare alle spalle le principali criticità del presente.

Tra le altre ne segnalo tre per il loro valore simbolico e perché sono causa del mal funzionamento dell'attuale sistema. Mi riservo di sviluppare, come argomento a sé stante, una riflessione sul rinnovo dei contratti.

Premetto solo una precisazione doverosa sull'uso del "noi" che non deve essere interpretato, almeno nelle intenzioni di chi vi parla, come un'assunzione di responsabilità solitaria della Federazione, ma piuttosto come una chiamata ad una corresponsabilità collettiva di tutti i soggetti coinvolti, noi compresi.

Allora, dicevo che esistono **3 aree di criticità fin qui del tutto irrisolte** sulle quali è doveroso riflettere:

- a. l'eccessiva parcellizzazione con conseguente fragilità del nostro sistema di rappresentanza
- b. la volontà politica di precarizzare la funzione dirigenziale
- c. il mancato riconoscimento della figura dei quadri nell'ordinamento e negli uffici.

- Rispetto al primo punto, quello relativo alla frammentazione della rappresentanza, basta richiamare alla memoria poche constatazioni e qualche dato, che non ci possono lasciare indifferenti.

Nelle Amministrazioni pubbliche la sempre maggiore parcellizzazione produce inevitabilmente **una moltiplicazione dei soggetti sindacali** ammessi ai diversi tavoli contrattuali. Sul punto è bene ricostruire il quadro di riferimento elaborato sui dati dell'anagrafe ufficiale dell'Aran per il triennio in corso e ricordare che tale fenomeno è analogo a quello che si registra per i comparti di contrattazione non dirigenziali, con una gravità in più discendente dal fatto che per le aree dirigenziali il fenomeno è più pesante perché riferito ad un numero di gran lunga più limitato di soggetti nelle diverse Amministrazioni. Le cifre parlano da sole e non hanno bisogno di commento:

Area delle funzioni centrali	28 OO.SS. censite, di cui 9 rappresentative
Area delle funzioni locali	42 OO.SS. di cui 7 rappresentative
Area istruzione e ricerca	41 OO.SS. di cui 6 rappresentative
Area sanità	77 OO.SS. di cui 10 rappresentative
Area Presidenza del Consiglio dei Ministri (quest'ultima su una platea di 125 iscritti!)	13 OO.SS. di cui 8 rappresentative

Dalla frantumazione della rappresentanza e dalla sua distribuzione su di un numero esorbitante di sindacati deriva inesorabilmente un indebolimento della forza delle singole OO.SS., che si presentano divise, con danno per tutte le categorie rappresentate, anche per ragioni di concorrenza interna, di fronte ad un'unica controparte datoriale.

A distanza di un quarto di secolo dalla cosiddetta privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico il divario pubblico/privato non potrebbe essere più marcato. Nei settori dell'industria, del terziario, delle assicurazioni, dell'agricoltura i manager sono rappresentati da un'unica Organizzazione sindacale, che – sia detto per inciso – fa capo alla CIDA. Solo nel pubblico la rappresentanza è spezzettata come ho prima ricordato.

Non ci dobbiamo meravigliare poi se i contratti e le condizioni di lavoro dei manager privati siano spesso tanto preferibili ai nostri. **La frantumazione della rappresentanza si paga con lo scotto dell'indebolimento della funzione.**

- Secondo grande tema in ordine alle criticità del presente (richiamato nel punto b) è costituito dal non risolto conflitto con il datore di lavoro politico – qualsiasi sia la maggioranza al governo - in materia di esercizio separato dei poteri (indirizzo e gestione) e sul dovere etico-giuridico di garantire l'imparzialità delle Amministrazioni nei confronti dei cittadini relativamente alle pubbliche funzioni, all'interno di rapporti di leale collaborazione tra vertici politici e dirigenza delle PP.AA.

Come afferma autorevolmente il **professor Cassese**, “secondo la versione contemporanea della divisione dei poteri, **la classica tripartizione è una quadripartizione**, perché bisogna distinguere il potere governativo da quello esecutivo, l'indirizzo di governo dall'amministrazione in senso stretto”. Con tutto quel che ne consegue in termini di responsabilità manageriale. **Prima fra tutte la necessità di non assimilare lo Stato al governo.**

E' doveroso tener saldo il principio secondo il quale, nel rispetto del dettato costituzionale, gli interessi che il dirigente pubblico presidia sono quelli

generali. Ma ciò può essere garantito solo da una dirigenza svincolata da rapporti di fiduciarità con i rappresentanti delle parti politiche. I politici al vertice delle amministrazioni pubbliche traggono la propria legittimazione dal voto popolare, ma non tutte le responsabilità pubbliche hanno lo stesso tipo di legittimazione. La dirigenza è una di queste perché opera “al servizio della Nazione”, non della maggioranza al governo del paese.

La lesione del principio della stabilità del ruolo dei dirigenti pubblici, inaugurato da più di 20 anni con il **sistema degli incarichi dirigenziali “a tempo determinato”**, ha dato una serie di esiti negativi, solo a vedere oggi la qualità e l’efficienza delle pubbliche amministrazioni nel loro complesso. I principi della “privatizzazione”, della “contrattualizzazione” e dell’“esternalizzazione dei servizi pubblici”, salutati all’epoca come un sicuro toccasana per rimuovere i difetti della cosiddetta “burocrazia”, non hanno arrecato benefici di qualche sostanza e bisogna cominciare ad avere il coraggio di ammetterlo.

Ma, soprattutto, la precarizzazione del ruolo dei dirigenti pubblici, per i quali si doveva invece riaffermare il principio della stabilità e dell’imparzialità legandolo con quello del “buon andamento”, cui la stessa dirigenza deve essere collegata attraverso idonei e non fittizi sistemi di valutazione individuale, ha prodotto **la debolezza della dirigenza** come dato strutturale e la **sua fidelizzazione politica**: un dirigente la cui permanenza nell’incarico dipende dal gradimento politico, anche a prescindere dai risultati gestionali della struttura cui è preposto, non è indotto a fare uso di tutti gli strumenti che la legge e l’imparzialità dell’azione gli impongono.

In particolare, anche al netto dei guasti che avrebbe generato la promulgazione del decreto legislativo sulla dirigenza pubblica bocciato nel novembre 2016 dalla Corte Costituzionale, rimane inalterata una situazione legislativa nella quale la revoca dell’incarico consegue **arbitrariamente** allo spirare del termine di legge (di soli tre anni) non essendo legata a qualsivoglia valutazione sui risultati conseguiti. Si manifesta, inoltre, con sempre maggiore perniciosità il fenomeno delle **riorganizzazioni fittizie di amministrazioni pubbliche**, effettuate al solo scopo di sollevare dirigenti “sgraditi” e collocare al loro posto dirigenti “di fiducia” di quella particolare parte politica. **Hanno generato tale situazione soprattutto tre disposizioni “spot”** - estranee al decreto legislativo n. 165 del 2001 - introdotte da passati governi nell’ambito di decreti legge di finanza pubblica adottati in contesti di emergenza istituzionale:

1. **L’articolo 9, comma 32, del D.L. 31 maggio 2010 n. 78 (convertito in legge 30 luglio 2010, n.122)** che dispone che *“le pubbliche amministrazioni ... che, alla scadenza di un incarico di livello dirigenziale, anche in dipendenza dei processi di riorganizzazione, non intendono, anche in assenza di una valutazione negativa, confermare l’incarico conferito al dirigente, conferiscono al medesimo dirigente un altro incarico, anche di valore economico inferiore”*.

2. **L'articolo 1, comma 18, del D.L. 1 agosto 2011, n. 138 (convertito in Legge 14 settembre 2011, n. 148)** che prevede che “*per motivate esigenze organizzative....le pubbliche amministrazioni possono disporre nei confronti del personale avente qualifica dirigenziale, il passaggio ad altro incarico prima della data di scadenza dell'incarico prevista dalla normativa o dal contratto*”;
3. L'intervenuta modifica del comma 6 dell'articolo 19 del d. lgs. 165/2001, che consente alle Amministrazioni di conferire a **soggetti esterni “incarichi a tempo determinato”** per qualunque funzione dirigenziale (anche di “core business”), nei limiti del 10 o dell' 8 per cento della dotazione organica (a seconda che l'incarico sia di funzioni dirigenziali generali o meno): ***l'articolo 11, comma 1, lett. a) del D. L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito in Legge 11 agosto 2014 n. 114*** ha esteso tale facoltà alle amministrazioni comunali e provinciali fino ad un numero di dirigenti esterni pari al **30% della relativa dotazione organica**.

Queste tre disposizioni sono a nostro parere una palese distorsione del principio di separazione fra politica e amministrazione - pur in teoria enunciato per legge - e riducono la figura del dirigente pubblico di carriera a un ruolo di parafulmine, oggettivamente deresponsabilizzato nelle sue funzioni dalla forza prevalente della necessità di “favorire” i desiderata, non sempre corretti e legittimi, dei vertici di un'amministrazione pubblica.

Di tutte e tre le norme abbiamo perciò chiesto al Governo l'abrogazione.

E coerentemente ci stiamo battendo in sede di trattative per il rinnovo del contratto nazionale di lavoro affinché siano comunque potenziate le garanzie di trasparenza e di confronto con le rappresentative sindacali della dirigenza in occasione di provvedimenti di macro-organizzazione degli uffici, come pure perché i criteri di valutazione delle performance individuali si connettano strettamente con gli atti di revoca o conferma degli incarichi dirigenziali alla loro scadenza.

- Una terza questione, quella introdotta al punto c), risulta del tutto inattuata nel nostro ordinamento ed è il mancato riconoscimento della categoria dei quadri nel settore pubblico.

La questione è al tempo stesso di interesse politico, organizzativo e giuridico. La categoria dei **Quadri** è stata inserita nel novero dei prestatori di lavoro dipendente dalla L. 190/1985, che ha modificato l'articolo 2095 del Codice Civile e ha portato le categorie dei prestatori di lavoro subordinato da 3 a 4, dando un contributo determinante alla battaglia ideale contro gli appiattimenti di inquadramento giuridico ed economico nel quadro delle altre categorie di lavoratori dipendenti. Ma purtroppo ci si è fermati lì e la legge in questione – proprio perché troppo rivoluzionaria - non è stata mai attuata.

Persino nel privato, dove una siffatta disciplina legale ha trovato immediata applicazione, non si è a tutt'oggi pervenuti ad un contratto collettivo nazionale di lavoro autonomo o separato.

Nel pubblico impiego, nonostante il passaggio alla contrattualizzazione del rapporto di lavoro sino dagli inizi degli anni '90, con l'obiettivo di equiparare/armonizzare la disciplina dello stesso con il settore privato, e nonostante la conseguente riforma del **sistema delle relazioni sindacali**, nessuno si è preoccupato, però, di **disciplinare contrattualmente la categoria dei Quadri**. Solo una parte dei **professionisti**, quelli che svolgono funzioni/prestazioni con obbligo di iscrizione agli ordini professionali, hanno avuto soddisfazione trovando collocazione negoziale nelle apposite sezioni delle aree dirigenziali.

Duole dire però che questo si è realizzato solo per una parte ma non per tutti: basti citare il caso dei **ricercatori** e **tecnologi** che per una breve stagione hanno trovato collocazione nell'area dirigenziale di settore, dalla quale però successivamente sono stati irragionevolmente espulsi.

E' evidente che ci troviamo di fronte ad una regolazione contrattuale dei rapporti di lavoro **non corrispondente** alla disciplina legale.

Noi crediamo che questa situazione debba essere sanata e che sia necessario pervenire, in tutti i settori del pubblico impiego, al **riconoscimento in sede contrattuale della categoria dei Quadri**, con le relative ricadute giuridiche ed economiche.

Quando parliamo di Quadri ci riferiamo a tutti i **funzionari direttivi in posizione apicale**, che coadiuvano i dirigenti, hanno rilevanza esterna e possono essere destinatari di funzioni dirigenziali delegate.

Siamo altrettanto convinti che a determinate condizioni e col possesso di specifici requisiti la categoria dei Quadri possa costituire naturale **serbatoio per la carriera dirigenziale**.

Nel panorama oggi esistente dei diversi settori delle pubbliche amministrazioni, a titolo esemplificativo, potrebbero ben appartenere alla categoria in questione: i **Direttori SGA** delle istituzioni scolastiche ed educative, i **Direttori amministrativi e di ragioneria** di accademie e conservatori, i **Funzionari Direttivi** delle università e degli enti pubblici di ricerca, i **Funzionari responsabili** di uffici/servizi negli enti locali (le posizioni organizzative) e i **Funzionari direttivi** dei ministeri preposti alla conduzione di uffici e degli Enti Pubblici Non Economici.

Una prima analisi della stagione contrattuale in corso

Fin qui i punti più caldi di contenzioso aperti da tempo con le corrispondenti ipotesi di soluzione per dare una risposta positiva alla crisi del sistema. Ma non si può ignorare l'altro corno del problema, che ci sposta sull'attualità nel campo delle relazioni sindacali. Tanto più che la **stagione contrattuale è, dopo lungo e colpevole letargo, di nuovo aperta**. L'attuale stagione, alla fine di otto anni di blocco, ha preso

le mosse dall'accordo quadro del 13 luglio 2016, che ha innovato in materia di comparti ed aree, riducendo il numero degli uni e delle altre e postulando coerentemente l'esigenza di una armonizzazione delle discipline contrattuali e dei trattamenti retributivi previgenti.

Naturalmente è ancora troppo presto per poter esprimere una valutazione compiuta sui rinnovi contrattuali in corso. La considerazione più scontata e, a parer mio, obiettiva che viene del tutto spontaneo esprimere è che la **trattativa procede eccessivamente a rilento**. Per limitarmi ai soli aspetti quantitativi, è sufficiente ricordare che quella relativa all'istruzione si è sviluppata per ora sull'arco di 8 incontri, il doppio (16) ne ha richiesto l'area della sanità, solo 5 al momento il tavolo delle funzioni centrali, mentre la negoziazione per l'area delle funzioni locali non è ancora neppure cominciata. Per nessuna si può dire di essere arrivati vicini al traguardo. Gli ostacoli più evidenti si sono incontrati proprio con gli elementi più innovativi che dovrebbero contraddistinguere l'attuale tornata contrattuale, ovvero sia la valorizzazione e la ragionevole estensione dell'area comune delle norme a tutta la platea degli addetti e la perequazione dei trattamenti retributivi. Nel primo caso la ricerca è quella del punto di equilibrio più avanzato tra armonizzazione e specificità dei profili dirigenziali e professionali, nel secondo invece è quello, ancor più delicato, della disponibilità delle risorse occorrenti per superare antiche iniquità e ingiustificabili differenze sul piano retributivo.

Ma proprio il perseguimento di tali obiettivi ha costituito un muro contro il quale si sono andate ad infrangere con le incrostazioni più conservative le proposte della nostra parte sindacale e questo non ha sicuramente favorito l'accelerazione del confronto.

In tutta questa partita il **vero e unico elemento di novità** è rappresentato dal fatto che nell'area delle funzioni centrali, su spinta della nostra Federazione, si è costituito un **cartello** composto dalle Confederazioni della sola dirigenza, dei medici e dei professionisti (Cida, Cosmed, Confedir, Codirp) e dalle loro Organizzazioni aderenti, che da solo raggiunge e supera la soglia della maggioranza assoluta dei Sindacati rappresentativi al tavolo del contratto. E' un segnale ed al tempo stesso una sperimentazione, che va nella direzione del superamento della parcellizzazione della rappresentanza delle figure manageriali, che si è avuto modo di additare all'inizio come causa principale della debolezza del sistema di rappresentanza dei nostri profili nell'ambito delle relazioni sindacali. A noi tocca ora avviare un processo virtuoso con ricadute positive sulle categorie rappresentate e ci auguriamo di poterlo fare con compagni di viaggio altrettanto determinati.

Resta poi nel panorama della contrattazione sindacale un tema di grande rilievo, e nell'ambito del pubblico del tutto inesplorato, quello del **welfare contrattuale**, giustamente richiamato dall'indagine CIDA sulla domanda di rappresentanza. E' un altro aspetto che misura la distanza tra le condizioni di lavoro dei manager privati rispetto a quelli pubblici storicamente a favore dei primi. I dirigenti del commercio e dell'industria godono di trattamenti previdenziali complementari e di forme di assistenza sanitaria integrativa gestiti da Enti bilaterali che fanno capo all'Organizzazione di rappresentanza e al soggetto datoriale. Tra i nostri

rappresentati nella ricerca solo il 7% ritiene di godere di elevate tutele in ambito sanitario con una percentuale che scende al 4% in ambito previdenziale per quanto si riferisce al welfare pubblico. E' questo un segnale di consapevolezza che dovremo saper cogliere, consci della necessità di superare un triplo ostacolo, quello della condivisione da parte delle altre Organizzazioni sindacali rappresentative, quello della acquisizione delle risorse economiche da porre a disposizione dei tavoli di contrattazione e quello – da ultimo – del confronto al tavolo negoziale per i successivi rinnovi.

Conclusioni

Nel corso di questo mio intervento ho avuto l'opportunità di toccare vari aspetti sulla rappresentanza che corrispondono ad altrettanti impegni per l'attività futura della Federazione. Ma, tra gli altri, ce n'è uno che li riassume tutti: la necessità di ripensare ad una rilegittimazione socio-professionale della figura manageriale. **Il dirigente deve fungere sempre più da garante nei confronti del cittadino/cliente** capace di agire, nel mondo pubblico, secondo il principio di imparzialità.

E' il profilo dell'autonomia del dirigente e del professionista, necessario supporto alla responsabilità professionale e sociale di entrambi. E' questa una questione antica che va rivitalizzata e rinnovata nelle modalità attuative ma che deve diventare anche patrimonio comune nella percezione diffusa del loro ruolo.

All'inizio di questa riflessione siamo partiti dall'immersione nelle problematiche della crisi, dalla quale abbiamo piena consapevolezza di non essere ancora usciti; se vogliamo provare a risollevare lo sguardo dobbiamo ammettere che c'è bisogno di un radicale rinnovamento delle Pubbliche Amministrazioni, rinnovamento che non si può attuare senza la convinta adesione di tutti i dirigenti e professionisti attivi nel settore pubblico, perché il successo degli uni è strettamente collegato a quello delle altre.

Oggi è tempo di Congresso, ma da domani il nostro impegno si dovrà esprimere nella progettazione e realizzazione di azioni concrete e nella predisposizione degli strumenti appropriati. Gli interrogativi che attendono risposte non sono solo su "cosa" ma soprattutto sul "come" e sul "quando".

Come aumentare i punti di forza? Quali obiettivi per il nostro Sindacato? Quali le attese delle categorie rappresentate?

Ci vorrà sempre uno sguardo sul futuro. E a questo possono servire le considerazioni sui fabbisogni dei manager raccolti con l'ausilio dell'indagine sulla rappresentanza prima citata.