

Relazione della Segreteria nazionale

Dall'ultimo nostro congresso del 2002, il mondo è diventato ancora più piccolo, al punto che un fatto accaduto in una sua parte, anche la più remota, ha molte probabilità di suscitare effetti, a volte amplificati, in ogni altra parte del globo. Ciò in tempo reale, poiché la distanza spaziale ha cessato di essere un fattore capace di influire sulla percezione temporale degli eventi.

Le diversità nazionali tendono ad intrecciarsi ed a contaminarsi fino a formare un unico contesto ambientale a causa della progressiva contrazione delle distanze spazio-temporali favorita dalle innovazioni tecnologiche nel campo della comunicazione, dell'informazione e dei servizi a distanza, dall'abbattimento delle barriere nel commercio internazionale e nel movimento di capitali produttivi e finanziari, dai grandi flussi migratori, dal processo di omogeneizzazione globale nelle tipologie di consumo e, nelle classi dirigenti, anche nei valori e nelle culture.

Viene facile ricordare l'espressione immaginifica di Marshall McLuhan del 1964 che, tracciando il ritratto di un uomo nuovo sospeso tra due tecnologie, quella passata, la meccanica e quella irrompente nel mondo, la elettrica (cioè l'elettronica), lo definì abitante del "villaggio globale". Un paradossale ossimoro in cui convivono felicemente i concetti di piccolo, cioè il villaggio e di planetario, cioè il globale.

E tuttavia, a causa del diverso grado di sviluppo, rimangono alcune particolarità distintive. Infatti, nei paesi sviluppati, più che in altri, sembra inarrestabile la tendenza alla crescita delle attività a prevalente contenuto intellettuale a discapito delle attività di produzione materiale, per cui, per questi paesi, l'uso del termine di economia della conoscenza appare appropriato.

Questo tipo di produzione immateriale, fra l'altro, rende non essenziale che i lavoratori siano concentrati in un unico luogo e nelle stesse condizioni (fabbriche e uffici) e che essi agiscano sincronicamente nel medesimo arco temporale.

Inoltre, le prestazioni lavorative, per via delle condizioni di relativo isolamento, paiono sempre più dipendenti dalle qualità soggettive del singolo e sempre meno dall'organizzazione.

Questi cambiamenti, in fase di progressiva accentuazione, producono conseguenze importanti e ad ampio spettro.

Ad esempio, appare sempre più difficile tenere in piedi aggregazioni su basi professionali.

E ciò non è di poco conto, se si considera che la comunanza di luogo e di attività non solo hanno costituito una delle condizioni materiali della spinta associativa di categoria, ma, soprattutto, hanno prodotto importantissimi valori come solidarietà, senso di comune appartenenza, laboriosità, disciplina, serietà e rigore, tutti valori che hanno forgiato, per estensione, le virtù civiche dell'intera società. I valori etici, tradizionalmente coesenziali all'attività produttiva, incidenti anche nei sistemi di relazione, hanno finora connotato sia l'offerta sindacale sia i bisogni associativi in base ai quali è nata e si è sviluppata quella fitta rete di corpi intermedi che hanno costituito l'ordito dell'intero tessuto sociale e fornito, nel contempo, alcuni componenti costitutivi delle identità individuali e collettive.

Con la perdita di peso dell'attività produttiva ed il parallelo sviluppo dell'economia immateriale, le attività legate al consumo hanno acquisito maggiore importanza sotto il profilo economico e come fondamento della nascita di una diversa costellazione di valori, la quale, ora, si candida a fonte di regolazione etica del tutto nuova. Così, insieme alla rincorsa continua a nuovi prodotti, che segnala la sostituzione della logica e dei valori della produzione con la logica ed i valori del consumo, sorgono sempre più numerose le associazioni fra cittadini consumatori che producono senso d'appartenenza, in ragione, a volte, della semplice condivisione di stili di consumo e di vita. Basta, ad esempio, l'uso condiviso del medesimo tipo di telefonino per indurre la percezione d'appartenenza ad una medesima comunità informale. Oggi, non è tanto importante produrre al meglio ed a questo collegare le pretese retributive, connessione questa che sta alla base di una condivisa (finora) etica

individuale e pubblica, quanto disporre del più alto reddito possibile e poter accedere a tipi di consumo che consentano di sentirsi parte di una comunità o di un gruppo sociale, più o meno privilegiato. Questo consumo identitario contribuisce allo sviluppo della tendenza a sfumare e forzare i confini della legalità e delle norme etiche che hanno regolato finora le relazioni economiche, sociali e personali.

In tal senso, ciò che simboleggia al meglio questo passaggio epocale - e i suoi rischi - è il fatto che nella plancia di comando l'imprenditore finanziario ha preso il posto dell'imprenditore industriale, con il conseguente corollario, in condizioni di assenza o di carenza di regole efficaci ed incisive, di vicende truffaldine come quelle esplose in questi ultimi anni (Parmalat, Banca Popolare Italiana, ecc). Inoltre, la parte alta, nel campo della cultura e dell'economia, delle classi dirigenti d'ogni nazione (*con qualche recente e vistosa eccezione!*) sente ormai di appartenere meno al proprio paese e più a comunità transnazionali, entro cui opera sulla base di valori concordemente elaborati e condivisi, fuori da ogni radicamento nazionale.

Anche un'ampia fetta della classe media, *quella definita riflessiva*, che pratica l'uso abituale di internet o che compie frequenti viaggi all'estero o che comunque ha assidua frequentazione di stranieri, tende a formare comunità settoriali di interessi culturali ed edonistici soprannazionali sia pure, per ora, in un quadro ancorato alle culture nazionali.

Invece, per il resto della popolazione, che costituisce la maggior parte dei cittadini, l'indebolimento dei legami nazionali su base territoriale ha portato ad una perdita netta d'identità e, come conseguenza, ad un diffuso ripiegamento soggettivo nelle tradizioni localistiche in cui superare il disorientamento e la paura del nuovo e ricomporre ad unità la propria soggettività individuale e collettiva.

Questi fenomeni, di natura più che altro psicologica, segnalano la persistente incidenza sottotraccia di più vasti e oggettivi fenomeni che si muovono sul terreno strutturale dell'economia sul versante sia interno sia esterno all'ambito nazionale. Sul versante internazionale, la competizione senza frontiere produce, nei settori industriali a bassa tecnologia di processo ed a scarsa innovazione di prodotto, cioè

quelli più esposti alla concorrenza sui costi dei paesi emergenti, un generale ridimensionamento dell'apparato produttivo e dei relativi livelli occupazionali nonché una condizione di sottoretribuzione per i rimanenti occupati a bassa qualificazione, con conseguenti effetti di ristrutturazioni, dismissioni e delocalizzazioni. La manodopera eccedente trova difficoltà a ricollocarsi in altri ambiti manifatturieri ed è costretta a cercare impiego, di norma poco qualificato, nel settore terziario a fronte di retribuzioni modeste.

In tutte le società avanzate si assiste allo stesso fenomeno di una riduzione del peso, nel reddito e nell'occupazione, dell'industria a vantaggio del terziario, il quale, evidentemente, svolge oggi quella funzione di ammortizzatore sociale a basso reddito che un tempo veniva svolta dal pubblico impiego.

In Italia questo fenomeno ha assunto dimensioni più accentuate, perché la scarsa capacità di ricerca e d'innovazione del sistema produttivo non ha consentito di portare i nostri prodotti ad un livello qualitativo tale da sottrarli, anche solo parzialmente, alla concorrenza dei competitori esteri emergenti e, nello stesso tempo, l'assenza di una organica politica pubblica nel settore dell'innovazione e della ricerca non ha permesso di sviluppare né un'industria né un terziario dei servizi moderni e ad alto valore aggiunto. In altri tempi, lo Stato avrebbe affrontato la diffusa carenza occupazionale e di reddito distribuito con estese misure di sostegno sociale e con investimenti in opere pubbliche. Ma oggi si ritiene che l'entità del debito che grava sulle finanze pubbliche, lo stallo delle entrate fiscali per effetto della stagnazione economica e della sempre più diffusa evasione, non solo impediscano un ruolo attivo significativo dello Stato, ma, al contrario, come unica via d'uscita, impongano una drastica riduzione della sua presenza economica e sociale. Secondo molti, questo quadro fornirebbe, in Italia, le ragioni motivanti del processo di dismissioni e privatizzazione di aziende e servizi pubblici con il ricorso anche ad esternalizzazioni di attività strumentali. Insomma la funzione pubblica si avvia a restringere fortemente il suo ruolo nella società fino a prospettare, da parte di alcuni, uno stato minimo, neanche più gestore, se non di supporto, di quelle politiche e di quei servizi un tempo

ritenuti beni pubblici, dei quali peraltro si dimentica troppo facilmente il ruolo svolto per molti decenni sul piano della coesione sociale, cioè di quel collante che tiene insieme i singoli individui in un rapporto tale che, ove assente, la società rischia di implodere e frantumarsi.

Sempre secondo questi, sul piano macroeconomico, allo Stato, a fianco dell'azzeramento di compiti di gestione, rimarrebbero meno compiti possibile persino sul terreno della regolazione. Ad esso, al più viene richiesto il compito di attrarre localmente insediamenti produttivi e investimenti stranieri predisponendo adeguate condizioni di convenienza fiscale e logistica, senza alcuna invasione nel campo dei problemi sociali.

Lo Stato, quindi, non dovrebbe più farsi carico del benessere sociale e della equa e solidale distribuzione del reddito, dovendo lasciare il tutto alla pura logica di mercato. Lo Stato viene ad essere così inteso, essenzialmente, come consiglio d'amministrazione dell'azienda Italia. Per quanto giustificato da carenza di risorse finanziarie, esempio paradigmatico di questa deriva verso l'individuo lasciato solo è la progressiva trasformazione dei sistemi previdenziali da pubblici e solidali a privati ed a capitalizzazione.

La parola d'ordine "*ognuno pensi a se stesso*" ha invaso anche l'organizzazione del lavoro: nelle aziende, ogni dipendente, privato o pubblico che sia, è concepito come fornitore e cliente interno di un altro dipendente, impostazione questa che separa e mette potenzialmente in conflitto i lavoratori fra di loro.

Il risvolto di questa logica organizzativa è rappresentato dal deperimento dello strumento contrattuale collettivo: infatti i ruoli organizzativi vengono ormai attribuiti per vie prevalentemente arbitrarie e la definizione del trattamento economico tende a trasferirsi dal piano collettivo a quello individuale.

Non solo.

Il ricorso sempre più massiccio a rapporti di lavoro occasionali o temporanei disarticola e precarizza la struttura aziendale e ostacola il senso di appartenenza all'organizzazione. Si allentano così anche quei legami che hanno prodotto nella

coscienza delle persone valori solidaristici e sentimenti di partecipazione ad una comune condizione. Non è difficile, quindi, trovare in ciò una adeguata spiegazione al fatto che la via più promettente appaia quella della soluzione individuale sia mediante utilizzazione dell'ombrello protettivo del potente al prezzo di vincoli di fedeltà sia collocandosi individualmente sul mercato delle competenze lavorative alla stregua di un professionista. Il rapporto con gli altri lavoratori assume qui tutti i tratti della competizione e non già della collaborazione fra persone che si trovano nelle stesse condizioni.

Tutto ciò spiega le difficoltà che vivono i sindacati, sulla cui vitalità gioca negativamente il processo regressivo in atto per il quale la categoria tende non solo ad avere sempre meno coscienza di sé ma rischia persino di dissolversi in sé.

All'assenza o carenza di regole si aggiunge anche la confusione nelle competenze legislative sia per effetto della *devoluzione*, la quale costituisce un potenziale rischio di frantumazione dell'unità nazionale prima ancora della sua compiuta attuazione, sia in relazione al processo di costruzione unitaria dell'Europa.

A questo nuovo livello istituzionale va almeno il merito, con l'introduzione dell'euro, del fatto che la crisi socio-economica dell'Italia non abbia assunto i tratti della *débaclé* monetaria e finanziaria.

Tuttavia, nella misura in cui la U.E., nel campo dell'economia e dei rapporti sociali, produce solo regole di dettaglio e non politiche generali, le istituzioni europee vengono percepite prevalentemente come fonti di vincoli burocratici, così come emerge con chiarezza dalle ripetute bocciature referendarie. Inoltre, la ripartizione dei compiti fra Stati e istituzioni europee appare confusa e farraginoso e, in qualche modo, deresponsabilizzante.

La situazione è delicata: gli stati nazionali non sanno e non possono più, l'Europa non sa e non può ancora.

A questo punto e in questo quadro, occorre riflettere sulla idoneità delle attuali relazioni sindacali a soddisfare le diverse esigenze di tutela della pace sociale nel

lavoro, di promozione delle condizioni economiche e professionali dei dirigenti e di produttività del sistema amministrativo pubblico. Qualche solido dubbio c'è, se, pur in presenza di norme e di accordi, largamente condivisi, che hanno regolato, nel tempo, modalità, procedure, termini, ampiezza e limiti della contrattazione collettiva, i contratti del settore privato si chiudono con inusuale ritardo e se quelli pubblici si chiudono in prossimità o addirittura dopo la scadenza dei due bienni economici e del quadriennio normativo. In verità i motivi di questi intollerabili ritardi vanno condivisi tra le parti in misura diseguale e trovano le proprie ragioni anche in epoche che precedono quella attuale.

Se non svilupperemo un'impetosa analisi del fenomeno, anche in chiave autocritica, non riusciremo a trovare un'adeguata terapia.

Un primo motivo dei ritardi è da individuare proprio nel *sistema di relazioni sindacali (altrimenti detto delle relazioni industriali)*.

L'attuale governo ha intenzionalmente disatteso l'accordo per il lavoro del '93 che coinvolgeva il sindacato nelle maggiori scelte di politica economica e sociale, senza sostituirvi un nuovo sistema : il risultato è stato quello di costringere le maggiori centrali sindacali a dipendere dalla politica per (cercare di) ottenere ciò che era dovuto per accordi. Questa dipendenza ha paralizzato il processo di unificazione delle componenti sindacali che – si è visto – hanno firmato, in settori anche strategici, accordi non unanimi. Lo *scollamento* degli interessi delle componenti sindacali, soprattutto confederali, ne ha accentuato la dipendenza dalla politica e minato l'autonomia.

Nel pubblico si è prodotto, in aggiunta, lo schema concettuale che ha permesso alla politica di *fidelizzare* i dirigenti con perdita di poteri, di autorità e di prestigio.

E questo è un effetto cercato e voluto dalla politica.

Nel nostro settore, inoltre, questo effetto (*fidelizzazione, perdita di poteri, di autorità e di prestigio*) è stato amplificato dal sistema non equilibrato di rappresentanza degli interessi. Non è un mistero che l'ARAN - sulla quale poi

spenderemo qualche parola - non conclude i contratti se non interviene il nulla osta del governo e senza la firma di CGIL, CISL, e UIL.

Ma questi sindacati, pur essendo certamente i più rappresentativi nel mondo del lavoro dipendente, rappresentano *in misura minoritaria* la dirigenza pubblica.

L'attuale sistema di relazioni sindacali *finge* invece che non sia così. Probabilmente è il caso di mettere in discussione questo *dogma* chiedendo di dare un senso effettivo alla rappresentatività che scaturisce dalle verifiche.

Un esempio, clamoroso, di questo assunto (*quello della finzione*) è nella costruzione delle aree contrattuali che hanno proliferato in modo abnorme e poco funzionale rispetto agli obiettivi di celerità e di efficienza del sistema. Sono stati perduti mesi e, in qualche caso, anni nella costruzione delle aree per pesare, col bilancino, gli interessi, spesso non coincidenti, dei tre sindacati confederali più rappresentativi del mondo del lavoro dipendente. Con il risultato di ritardare, anche per questa via, l'avvio e la conclusione dei contratti di lavoro dei dipendenti pubblici in generale e dei dirigenti pubblici in particolare. Probabilmente ciò non si sarebbe verificato ove questi sindacati fossero stati *realmente* rappresentativi degli interessi dei dirigenti. Il sistema delle Aree si è dilatato a dismisura, tanto da reclamare, probabilmente, un sistema di contrattazione collettiva diverso dall'attuale. Se le *specificità* fanno premio sugli interessi comuni è evidente che il sistema entra in crisi. Otto Aree dirigenziali comportano sedici bienni economici contrattuali ed otto quadrienni normativi, tutti storicamente e sistematicamente preceduti da quelli dei corrispondenti otto comparti. Un po' di aritmetica elementare: per i Comparti, otto quadriennali e due bienni, fa sedici contratti; per le Aree, otto quadriennali e due bienni, fa, pure, sedici contratti, per un totale complessivo di trentadue contratti! Avanziamo ora la fantasiosa ipotesi che in nessuna trattativa per ciascuno dei trentadue contratti si presentino difficoltà particolarmente spinose e che dall'apertura delle trattative alla firma definitiva di ciascuno trascorrono, in media, solo, quarantacinque giorni: il risultato è occorrerebbero complessivamente quarantotto mesi; perciò sarebbe del tutto fisiologico (si fa per dire!) che l'ultimo contratto venga

sottoscritto allo scadere del quadriennio di riferimento. Non vi domando a quale categoria appartenga il personale che indossa la maglia nera della classifica generale, se dirigenziale o non dirigenziale. Conoscete la risposta.

Ma, poiché la fantasia più spregiudicata è spesso superata dalla cruda realtà, sappiate che solo in questi giorni di marzo è appena iniziata la trattativa per il Ccnl dei dirigenti degli Enti pubblici non economici e delle Agenzie fiscali.

E tutto ciò è visibilmente e indiscutibilmente patologico.

Si tratta, cioè, di discutere decine di contratti per i quali, al di là della qualità dei colleghi e del personale dell'ARAN, c'è una obiettiva difficoltà a mettere in fila i tempi. Con il risultato che o si dilatano i termini in modo intollerabile o si uniformano i contratti in modo da annullarne le conclamate specificità.

Ma l'attuale sistema è brillantemente riuscito a centrare tutti e due gli obiettivi.

Questa sembra essere stata la strada scelta dal governo che ha indirizzato – salvo forse l'eccezione della Presidenza del Consiglio – direttive all'ARAN per stipulare contratti sostanzialmente fotocopia per le diverse Aree, di modo che risulta evidente il carattere fittizio e strumentale del proliferare delle Aree di contrattazione collettiva di lavoro.

Occorre porvi rimedio.

Siamo profondamente convinti che il numero delle Aree e dei Comparti andrebbe drasticamente ridotto anche se ciò potrebbe richiedere impegnativi negoziati, con possibili effetti di ritardo per la nuova tornata contrattuale 2006-2009. In alternativa, quindi, si potrebbe proporre al governo un accordo per il quale il CCNL sia *intercategoriale* per le materie d'interesse comune e *decentrato*, per quelle specifiche di ciascuna amministrazione. In buona sostanza, un contratto *comune*, con principi, termini, ampiezza e limiti, normativi ed economici, che lasci poi alla contrattazione *integrativa* il compito di differenziare il riconoscimento delle diverse professionalità ed abilità nelle singole aree.

Una futura riforma del sistema contrattuale dovrebbe inoltre accuratamente evitare che i contratti collettivi del personale delle qualifiche funzionali disciplinino anche aspetti dei poteri dirigenziali come purtroppo è accaduto fino ad oggi.

Poiché abbiamo nominato l'ARAN, un discorso a parte su di essa va fatto al governo. O se ne chiede la *soppressione* o se ne rivendica la reale *autonomia*. E mi spiego. Così com'è, si tratta di una specie *d'ircocervo* che assomma due difetti che non fanno algebricamente un pregio: *non ha reale potere decisionale perché troppo condizionata dalle direttive del governo e non ha neanche un accettabile grado di autonomia negoziale perché troppo condizionata dall'attuale sistema di relazioni sindacali*.

La politica - a suo tempo - affidò ad una struttura tecnica il compito di negoziare i contratti di lavoro. Nella realtà non ha mai veramente *voluto* renderla autonoma dai propri indirizzi, che non sono generali - come dovrebbero - ma esasperatamente dettagliati e particolareggiati, tanto da metterne in forse la già residuale autonomia negoziale, che, poi, è compromessa ulteriormente dalla pressione degli interessi delle maggiori centrali sindacali.

Delle due l'una: o l'ARAN si riappropria dei propri poteri negoziali, senza subire prescrizioni troppo puntuali della politica e dei blocchi d'interesse sui contenuti normoeconomici dei contratti o getta la spugna, dichiara il proprio fallimento e restituisce alla politica i poteri che da essa ha avuto in affidamento.

La concreta applicazione delle norme legali (in primis, il decreto legislativo 165 e la legge Frattini) e contrattuali, l'incontrollato afflusso di estranei nella dirigenza pubblica, la precarietà dell'incarico dei dirigenti di carriera, la scarsa autonomia dell'Aran e la esasperante lentezza dei contratti generano spinte centrifughe di alcuni gruppi di dirigenti verso il ritorno alla natura pubblica del loro rapporto di lavoro, nella illusoria convinzione di trovare così idonea protezione. In realtà ciò non potrebbe realizzarsi, giacché verrebbe a mancare il filtro del confronto istituzionalmente riconosciuto tra chi rappresenta gli interessi della pubblica

amministrazione e chi, con responsabile attenzione ai bisogni della collettività, rappresenta gli interessi dei dirigenti.

Abbiamo parlato più volte *dell'ingerenza* della politica.

Non ci nascondiamo che questo è il principale *nodo* che imbriglia l'espressione più corretta dei poteri contrattuali. Se la politica *deborda*, salta l'equilibrio dei poteri. Non solo in senso istituzionale, del Montesquieu per capirci, ma anche infraistituzionale, di composizione degli interessi collettivi e di categoria.

Non è in discussione il *primato* della politica, è in discussione *l'invadenza* della politica nella pubblica amministrazione, sia nel senso di condizionarne l'evoluzione *sana* delle professionalità, con incursioni normative estemporanee rispetto al nostro sistema di valori costituzionali, sia nel senso di sconvolgere un corretto sistema di relazioni sindacali che dovrebbe vedere i soggetti negoziali liberi, entro vincoli di finanza pubblica e di norme di legge, di stipulare intese mirate ad accrescere la funzionalità del sistema amministrativo a fronte della crescita economica e professionale degli operatori.

Così purtroppo non è.

La politica, da alcuni anni in qua, dopo *mani pulite* ha ripreso non solo il proprio ruolo di guida e di regolazione sociale (e questo le compete) ma è entrata, con termine calcistico. *a gamba tesa* nella pubblica amministrazione pretendendo di modificarne compiti, strutture, obiettivi e missione.

Ha cambiato la Costituzione decentrando poteri legislativi e amministrativi verso le Regioni, senza un coerente quadro di riferimento su materie importanti della convivenza civile, quali la salute, la scuola e la sicurezza.

Ha ridisegnato strutture e compiti di alcuni ministeri creando un *mostruosa* concentrazione di potere nell'Economia e finanze.

Ha tentato di rendere dipendenti dalla politica i dirigenti attraverso un sistema di *spoils system* privo di contrappesi che garantissero l'imparzialità professionale delle scelte.

Ha cercato, in ogni campo, di privatizzare *pezzi* di amministrazione per attività e servizi d'interesse collettivo creando monopoli privati in luogo di quelli pubblici. Ha impedito un corretto dispiegarsi del sistema di relazioni sindacali procrastinando strumentalmente le proprie direttive all'ARAN per motivi di bilancio che poco hanno a che vedere con la promozione dell'efficienza del sistema amministrativo.

Ha dismesso beni e servizi pubblici allo scopo prevalente di fare cassa.

Ha sottovalutato le politiche di promozione della ricerca avanzata e del sistema delle imprese produttive, ma ha permesso l'arricchimento di pochi speculatori immobiliari e mobiliari.

E mi fermo alle più macroscopiche manifestazioni dell'inidoneità di certa politica a guidare e regolare *virtuosamente* i processi amministrativi, economici e sociali.

Ciò, a tacer d'altro, ha reso più acuta la difficoltà di definire, con chiarezza, quali siano gli *elementi unificanti* delle diverse professionalità dirigenziali e di individuarne i tratti comuni che ne facciano un soggetto identitario.

A ben vedere, dopo le riforme devolutive, quelle di stato giuridico, la contaminazione di professionalità esterne ed altri fatti che abbiamo messo in luce nelle precedenti considerazioni, definire oggi compiutamente l'identità del dirigente pubblico è impresa non di poco momento. Nel passato l'elemento unificante veniva individuato nella *capacità gestionale*. Ora la complessità non permette più questa semplice individuazione di un compito unificante. Sembra che la gestione non sia più o non sia solo il tipo di attività prevalente. I cambiamenti in atto spingono verso professionalità innovative sull'organizzazione, sulle tecnologie dell'informazione, sull'indirizzo e sul coordinamento di sistemi amministrativi complessi, sui servizi individuali e collettivi e sulla competitività interna ed internazionale. Non siamo più - o non solo - in presenza di un dirigente che *applica leggi e gestisce risorse*, quanto di un professionista che anticipa scenari, semplifica la complessità, individua bisogni, regola comportamenti. Tutte attività che stanno assumendo nuove connotazioni amministrative in forma di Autorità di regolazione, di Aziende di servizi, di Imprese di mercato, di Agenzie sull'innovazione e di altre tipologie organizzative che la

fantasia della politica riesce ad escogitare. Queste nuove strutture organizzative sono in definitiva connotate da un denominatore comune: quello della sfiducia nel dirigente *gestionale e legittimista* ad interpretare il nuovo e ad indirizzarlo e regolarlo adeguatamente. Questo è il *nocciolo* della crisi d'identità della dirigenza. Occorre quindi recuperare valori e comportamenti condivisi prima che la *frantumazione* delle professionalità renda più labile l'individuazione di una categoria. Lo scarso senso di identità e di appartenenza è un *disvalore* che rende i dirigenti maggiormente dipendenti da poteri esterni quali la politica, l'impresa, i sindacati generalisti, i cosiddetti poteri forti. Il senso di appartenenza deve fondarsi o rifondarsi sui precetti costituzionali di *autonomia* e *d'imparzialità* della funzione, sapendo che questi principi vanno sempre più declinati in termini di qualità delle prestazioni e di capacità di innovazione, capacità che vanno preservate da incursioni *estemporanee* della politica e degli altri poteri e rafforzate in termini di moderne professionalità. Non basta più un sistema di principi a preservare l'identità professionale, occorre un sistema di presidi giuridici e di sviluppo di abilità socioeconomiche all'altezza della difficoltà delle sfide che abbiamo di fronte. Il presidio giuridico può essere uno *Statuto del dirigente pubblico*, che metta in luce, sostenga ed esalti una sempre più accentuata *selezione meritocratica*.

Una riflessione a parte merita la professionalità dei dirigenti dello Stato.

L'assedio alla cittadella ministeriale, ma non solo a quella ministeriale, si sta facendo sempre più stringente: *decentramento* di compiti e funzioni, *esternalizzazione* di servizi, *cessione* di beni e di attività ed altro stanno minando la considerazione dell'opinione pubblica sul *ruolo sociale* dei dirigenti dello Stato. C'è bisogno allora di un *adeguamento* delle nostre professionalità verso i servizi innovativi, la regolazione e la qualità delle prestazioni. Ciò sarà possibile se saremo riusciti a impostare e vincere il confronto con il Governo sulla necessità di incrementare le risorse da destinare all'aggiornamento professionale dei dirigenti e se riusciremo a battere la ritrosia delle Amministrazioni in questo campo.

Questo è il quadro d'insieme.

Cosa dovrebbe proporre il nostro sindacato per rendere più governabile il sistema di relazioni sindacali? Credo che la *terapia* – sulla quale sollecito il vostro contributo – debba svilupparsi relativamente ai seguenti *scenari*:

1. *Recuperare* nell'opinione pubblica il concetto di *carattere produttivo* del nostro lavoro rendendo esplicita e misurabile la correlazione fra le attività delle pubbliche amministrazioni ed alcuni indici di crescita della ricchezza del Paese.

2. *Rendere* più aderente alla realtà il sistema di *valutazione della rappresentatività negoziale* delle diverse componenti sindacali con riferimento non all'universo mondo del lavoro ma ai soggetti interessati all'area negoziale.

3. *Richiedere* alla politica di svolgere il proprio ruolo *d'indirizzo e di regolazione d'assieme* senza ingerenze nelle scelte tecniche e lasciare ai sindacati la composizione degli interessi senza interferenze nelle scelte della politica.

4. *Riconoscere piena autonomia negoziale* all'ARAN nel quadro di sollecite direttive governative sui confini finanziari e normativi, ovvero, in alternativa, considerare chiusa l'esperienza di questa struttura.

5. *Scindere le responsabilità* della politica da quelle *professionali* dei dirigenti nel rispetto degli indirizzi della politica e dell'imparzialità della funzione amministrativa.

Un discorso a parte andrebbe fatto per *l'idoneità* del sindacato a rappresentare *adeguatamente* la categoria. Sono evidenti i limiti di questo *distacco* se pensiamo alla percentuale d'iscritti rispetto ai dirigenti in servizio.

Ovviamente questo problema non investe solo CIDA-UNADIS, ma riguarda anche CIDA-UNADIS.

Dovremmo domandarci il perché di questa scarsa affezione all'organismo associativo. E' vero che il dirigente è sempre più un *professionista* e sempre meno un *impiegato* e che questa condizione non favorisce l'amalgama degli interessi; ma è altrettanto vero che egli ha comunque bisogno di *riconoscersi* in una categoria

organizzata, considerato che i sistemi politici dei Paesi più industrializzati sono sempre più influenzati da gruppi di pressione che, a volte, ne condizionano l'agire. I sindacati dei dirigenti non sembra riescano ad assolvere appieno a questa funzione. Ne sono prova le leggi sulla dirigenza degli ultimi anni. Una delle cause della *scarsa incisività* della categoria nel far valere le proprie ragioni al cospetto dell'opinione pubblica e della politica, risiede proprio nella sua modesta capacità autoorganizzativa.

La nostra categoria che non ha la potenza dei numeri, almeno dovrebbe avere la potenza delle idee e la coscienza dell'insostituibilità del suo ruolo. Se non ha neppure questo, quella dei dirigenti pubblici è più una categoria di pensiero e una modalità di classificazione che una categoria di evidenza politico-sociale.

Un modo per rendere più *rappresentativi* i sindacati dei dirigenti è stato nel recente passato dibattuto in seno alla Segreteria nazionale.

Il compianto collega e soprattutto amico Giuseppe Negro, purtroppo prematuramente scomparso, aveva lanciato in Segreteria *un'idea forte* che avrebbe bisogno di essere sostenuta con decisione ove fossimo convinti che essa potrebbe essere d'ausilio. In buona sostanza egli sosteneva che il sindacato non poteva più essere solo un luogo di aggregazione per la tutela d'interessi economici e professionali dei dirigenti, cioè un sindacato essenzialmente rivendicativo e di contrasto, ma doveva far emergere e sviluppare una seconda natura: quella di servizio a favore dei dirigenti. In ragione di questa innovativa idea sulle funzioni del sindacato, Cida-Unadis stipulò il contratto di assicurazione per i rischi professionali e ci apprestiamo a convenzionarci con uno studio legale per la consulenza gratuita agli iscritti. Altre iniziative potremmo assumere e da voi attendiamo utili indicazioni.

Quindi, Sindacato di servizio, anche di servizio.

A livello Confederale questo tema è stato uno degli irragionevoli motivi di conflitto prima e di crisi, poi. Un altro è stato quello della competenza a rappresentare le nuove professionalità emergenti a causa delle modificazioni del mondo e del mercato del lavoro dirigenziale. Un terzo è stato il livello contributivo delle

federazioni alla Cida. Un quarto è stato il dissenso sul ruolo e sulla funzione della Cida. Conflitto e crisi che si sono risolti con l'uscita dolorosa di alcune federazioni importanti dalla Cida. Ne sono scaturite almeno tre principali conseguenze: la prima, è che alcune federazioni sono confluite in altre confederazioni rafforzando la concorrenza sicché non possiamo nemmeno più affermare che Cida-Unadis sta nella Confederazione, la Cida appunto, riconosciuta dai datori di lavoro nel settore privato quale "unico soggetto contrattuale per i dirigenti"; la seconda è che gli equilibri interni alla Cida si sono fortemente alterati a seguito della crescita a dismisura del peso della federazione dei dirigenti delle imprese industriali, ora Federmanager. La terza è la grave crisi finanziaria di cui, ora, soffre la Cida a seguito di questi eventi. Comprendiamo le ragioni del conflitto tra federazioni e della crisi, non ne condividiamo l'esito, esito di cui, per ora, possiamo solo prendere atto. Tuttavia, poiché siamo legati ai valori storici del "marchio" Cida, non ci sottrarremo all'obbligo della leale collaborazione e del fattivo supporto.

Ci aspettiamo, però, che l'impegno confederale sia intensamente e instancabilmente indirizzato al recupero dei colleghi che hanno deciso di andarsene, mediante la realizzazione di una vera politica confederale, fatta di studio e approfondimento dei maggiori temi sociali e politico-sindacali, di ruolo attivo e propositivo contrassegnato da visibilità e riconoscibilità; ci aspettiamo poi una gestione improntata alla collegialità effettiva e non al prevalere della sola forza dei numeri.

Se così non sarà, rifletteremo sulla circostanza che la nostra Federazione dei dirigenti e delle alte professionalità della funzione pubblica è rappresentativa di per sé.

Vengo ora al nostro Ccnl.

Il primo giorno di primavera 2005, allorché si aprirono le trattative, sembrava proprio una data di buon auspicio. Esse, invece, si sono dimostrate fin da subito

imprevedibilmente scorbutiche e puntigliose. Poi, a primavera ormai inoltrata, esplose la “querelle”, sollevata essenzialmente da Cgil-Cisl-Uil, sulle risorse finanziarie da destinare al secondo biennio economico dei contratti dei dipendenti pubblici. Le risorse sarebbero dovute crescere all’8% dal 4,31% (già stanziato) delle masse salariali di riferimento. I dirigenti pubblici ne erano interessati, per così dire, di riflesso. I sindacati confederali chiamarono il personale allo sciopero. L’ovvia attenzione del Governo alle istanze di sindacati che rappresentano varie centinaia di migliaia di lavoratori pubblici rallentò le trattative per l’Area 1[^]. Poi, le grandiose manifestazioni di sciopero delle 42 sigle sindacali delle professionalità sanitarie ed amministrative del S.S.N., sconvolsero l’agenda di Governo e Aran sui contratti e le nostre trattative, sospese per l’aere, ripresero stentatamente alla fine di settembre. Nel tardo autunno, il confronto Governo Sindacati si concluse con una crescita delle risorse pari allo 0.7% a valere dal 1/1/2006.

Tutti sapete che, dopo nove mesi e 26 giorni, le trattative si sono concluse il 10 gennaio 2006 con l’appendice di “errata corrige” del 16 gennaio.

Sul tavolo si è realizzata una buonissima intesa, di variegata intensità, con i “confederali”, intesa che è frutto dell’impegno comune, mio e loro, a superare steccati e pregiudizi in numerose integrative nazionali di amministrazione. Analogo impegno nella stessa direzione - e con altrettanto buoni risultati - ha profuso l’amico Michienzi al Ministero del Lavoro. E’ bene dirlo: si è potuto constatare che sui tavoli dirigenziali (di Aran e di amministrazione) i “confederali” normalmente si sono comportati egregiamente (forse perché anch’essi dirigenti) al punto da gettare nello sconcerto le controparti.

Dai confederali i problemi sorgono - e gravi - sui tavoli delle qualifiche funzionali dove tentano di erodere l’autonomia e la responsabilità dirigenziale, spesso riuscendovi. E vi riescono per l’acquiescenza se non anche per il fiancheggiamento dei capi delle amministrazioni, i quali sembrano vedere nel personale non dirigente un avversario assai pericoloso che perciò va blandito e nel personale dirigente un avversario meno pericoloso che perciò può essere coercito.

Per esempio: sapete o no di dirigenti rimossi dall'ufficio per "incompatibilità ambientale", cioè con i sindacati delle qualifiche funzionali? Io sì e molti. Siete a conoscenza di qualche caso, anche uno solo, di rappresentante sindacale delle qualifiche funzionali che dal proprio sindacato sia stato rimosso per "incompatibilità ambientale" con il dirigente, con il personale, con gli altri sindacati? Io no, neppure uno. E' come se i sindacati delle qualifiche funzionali fossero clienti delle amministrazioni e, si sa, il cliente ha sempre ragione! Accade anche, nel pianeta Giustizia, che un dirigente venga rimosso dall'incarico e tradotto in altra città per incompatibilità ambientale con - udite, udite - il giudice di pace, senza che da quel pianeta sia giunto il benché minimo segnale di resistenza!

Tremebondi capi di amministrazione raramente sostengono il dirigente chiamato a rispondere davanti al magistrato della imputazione di comportamento antisindacale. Altrettanto raramente supportano il dirigente che sia stato denunciato da un qualunque sindacatino per violazione della 626. Il dirigente di seconda fascia in particolare è compresso dall'alto ed eroso dal basso.

Ciò è figlio naturale della politica che ha ritenuto di dover e poter lanciare l'inequivocabile messaggio "proprietario" che discende dal d. lgs. 165 e dalla Frattini. Vi sono capi di amministrazioni che, a danno dei dirigenti, si ostinano a violare clamorosamente le regole contrattuali (nello spirito e nella lettera), a smentire precisi accordi sottoscritti e costringono noi, Cida-Unadis, a valutare ogni volta la opportunità di adire la competente magistratura. Sappiano costoro che, seppure il ricorso alla giurisdizione sia per il sindacato via non naturale, onerosa e aleatoria, noi Cida-Unadis altrettanto ci ostineremo.

Torno al Ccnl.

Sul piano economico abbiamo fatto passare la linea secondo cui, trascorso l'intero quadriennio, il contratto non poteva che essere utilizzato per il mero recupero del potere di acquisto delle retribuzioni dei dirigenti non avendo alcun senso utilizzare il

budget per una misura più che simbolica sulla retribuzione accessoria di risultato. Ne è conseguito che l'ipotesi di accordo ha impiegato, per i dirigenti di seconda fascia, 494 euro lordi mensili pro-capite sul trattamento fisso e continuativo (incrementando solo il tabellare e la parte fissa della retribuzione di posizione) e 58 euro sul cosiddetto trattamento variabile (posizione e risultato) affidati alla contrattazione integrativa nazionale di amministrazione.

Nei confronti dei dirigenti di prima fascia si è posto il problema assai complesso di dare attuazione all'art. 24 del decreto 165 e di non scardinare il rapporto intercorrente tra il trattamento medio fisso continuativo delle due fasce dirigenziali. I due obiettivi sono stati raggiunti: il primo, in uscita dal Ccnl, cioè dal 1/1/2006 e, il secondo, pure in uscita, in quanto il rapporto è cresciuto solamente dall' 1,56 all' 1,65. In termini retributivi significa che ai prima fascia sono previsti 1.360 euro mensili lordi di cui 1.148 su tabellare e parte fissa della r.d.p. e 202 euro sul risultato.

Il beneficio contrattuale ai dirigenti di prima fascia è 2,46 volte quello riconosciuto ai dirigenti di seconda. Tale divaricazione dipende dalla consistenza delle due masse salariali prese in considerazione, a causa di una stortura concettuale cui si dovrà porre rimedio. La massa salariale dei dirigenti di 1^a dipende:

- dall'entità della retribuzione complessiva che ciascuno riesce a spuntare con contratto individuale (cosa questa che non è consentita ai dirigenti di 2^a);

- dall'incidenza rilevante dei compensi per omnicomprensività, spesso di importo assai cospicuo, affluiti al loro separato fondo. Osservo che i compensi transitano sì per il fondo, ma sono erogati dallo Stato solo in via derivata (tale ultima considerazione vale, ovviamente, anche per i dirigenti di 2^a, che, però - e questo va detto - hanno opposto una tenace resistenza all'attuazione della omnicomprensività: infatti, per legge ne hanno ritardato l'entrata in vigore, sicché al fondo è affluita una quantità di compensi inferiore al possibile).

Quindi, applicando il 5,66% e il 5,01% alle separate masse sono state determinate le altrettanto separate risorse contrattuali disponibili, con l'effetto della divaricazione predetta.

Nella fase di determinazione della quantità di risorse per il prossimo Ccnl, potrebbe rendersi necessario che si tenga conto solo dei trattamenti di base, come oggi stabiliti (nuovi tabellari e nuove misure fisse di posizione).

Vengo alle principali norme qualificanti di un Ccnl che è una sorta di Testo Unico, poiché disapplica i precedenti contratti che vengono richiamati solo dove è strettamente necessario.

Ribadito che il dirigente di ruolo ha diritto ad un incarico, il conferimento ha luogo solo “previo confronto... in ordine alla determinazione delle risorse..., alla definizione degli obiettivi e dell’oggetto del provvedimento, nonché ai risultati da conseguire”.

E’ introdotta una importante norma di impulso e indirizzo alle amministrazioni affinché adottino “procedure dirette a consentire il tempestivo rinnovo degli incarichi al fine di assicurare la certezza delle situazioni giuridiche e garantire la continuità dell’azione amministrativa”. “La revoca anticipata rispetto alla scadenza è ammessa solo per motivate ragioni organizzative e gestionali oppure in seguito all’accertamento dei risultati negativi di gestione o della inosservanza delle direttive impartite ai sensi dell’articolo 21 del d. lgs.. 165”.

Uno dei nodi principali del rapporto di lavoro sta nella valutazione del dirigente: da essa dipendono il diritto e la misura della retribuzione di risultato, ma, soprattutto la conferma o l’assegnazione di diverso incarico (migliore, uguale, peggiore). Abbiamo definito meglio nella norma [(articolo 21) concernente il sistema di verifica e di valutazione dei risultati dei dirigenti] il fatto che obiettivi e risorse debbono essere correlati; abbiamo soppresso l’ambiguo termine “competenze organizzative” con la più chiara espressione “attività organizzativa”; essa, le “prestazioni” e il “livello di conseguimento degli obiettivi assegnati” sono valutati con i criteri, le procedure e le garanzie previste dal sistema. A tale proposito, suggeriamo ai responsabili Cida-Unadis in amministrazione di ottenere che, essendo assai improbabile la “negoiazione” sulle risorse, il sistema preveda, almeno, la scheda ricognitiva delle risorse quali-quantitative messe a disposizione.

Per quanto attiene ai principi cui deve essere improntata la valutazione, abbiamo inserito l'obbligo della "motivazione", la "oggettività delle metodologie", la "trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati", la "partecipazione del valutato anche attraverso la presentazione di una sintetica relazione scritta", il "contraddittorio in caso di valutazione non positiva", le "verifiche intermedie finalizzate al monitoraggio dell'attività svolta in relazione allo stato di avanzamento nella realizzazione degli obiettivi assegnati e all'eventuale sopravvenuto mutamento degli obiettivi fissati e delle risorse assegnate". Credo proprio che questo sia un buon lavoro. Naturalmente le norme da sole non bastano a cambiare le cose, ma, certamente ne costituiscono la premessa.

Abbiamo riformulato la norma sulla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro in modo tale da renderla finalmente applicabile nel senso che "gli effetti dell'indennità supplementare ai fini del trattamento previdenziale e assistenziale sono regolati dalle disposizioni di legge". Ciò comporta (vedi dichiarazione congiunta n. 4) che il periodo corrispondente all'indennità supplementare erogata non aumenta l'anzianità maturata, ma l'indennità stessa partecipa alla misura della pensione spettante. La norma, così come formulata dal precedente Ccnl non era applicabile dall'Inpdap.

Alla nostra richiesta di superare il principio della "equivalenza" retributiva dell'incarico [nel caso di dirigente al quale, pur non avendo demeritato, l'amministrazione voglia conferire un incarico con minore retribuzione] con quella di incarico di pari trattamento retributivo, il Comitato di Settore si è arroccato dietro la inderogabilità del d. lgs... 165 da parte dei Ccnl e, in particolare, ha chiamato ostinatamente in campo - e fuor di luogo - il 1° comma dell'articolo 19: esso vieta l'applicazione dell'articolo 2103 del Codice Civile al dirigente cui sia stato mutato l'incarico. Dalla lunga, contrastata trattativa è scaturita la clausola di salvaguardia (art. 62). Essa prevede che le Amministrazioni "in assenza di una espressa valutazione negativa" debbano "conferire al dirigente un incarico di pari valore economico" e, nel caso "in cui non siano disponibili posizioni vacanti" (di pari

valore economico) regolino “gli effetti economici correlati all’attribuzione di un eventuale incarico di importo inferiore sulla base di criteri e termini definiti nella contrattazione integrativa. Tra i criteri sarà prevista l’attribuzione di una retribuzione di posizione il cui valore economico non sia inferiore del 10% rispetto a quella corrisposta in relazione al precedente incarico”. Se i dirigenti non si riveleranno tra di loro come “homo omini lupus”, mi pare un ottimo risultato.

Una dura battaglia si è svolta su una questione che, fortunatamente, riguarda una bassissima percentuale di dirigenti e, tuttavia, è stata una battaglia di civiltà giuridica dalla quale siamo usciti non del tutto vincitori. Si è trattato della nostra richiesta di modificare la clausola contrattuale sugli effetti del procedimento penale sul rapporto di lavoro contenuta nei precedenti Ccnl. Ci pare un clamoroso esempio di inciviltà giuridica che un dirigente possa essere mantenuto, per cinque anni, in stato di sospensione dal servizio fino a quando non intervenga sentenza di assoluzione con formula piena passata in giudicato . Abbiamo la dolorosa esperienza di un nostro amico e collega rinviato a giudizio per fatti direttamente attinenti al rapporto di lavoro che , per l’appunto, è stato mantenuto in stato di sospensione per poco meno di cinque anni pur essendo stato assolto sia in primo che in secondo grado con la “formula perchè il fatto non sussiste” e fino a quando la Suprema Corte di Cassazione ha respinto il ricorso del P.M.. Non abbiamo ottenuto la immediata riammissione in servizio del dirigente assolto con formula piena, ma una serie di pressanti e impegnativi obblighi di motivazione da parte dell’Amministrazione che persista e una dichiarazione congiunta (la numero 6) secondo cui “ai fini del prolungamento della sospensione deve tener in particolare conto se sia intervenuta sentenza di assoluzione prima della pronuncia definitiva”. Sul tavolo le obiezioni più sconcertanti dell’Aran sono state due: “Questa regola c’è in tutti i Ccnl!” e “Ma quante persone mai riguarderà!”.

Dove non abbiamo vinto.

Sulla competenza della contrattazione integrativa a definire la misura della retribuzione di posizione di fascia. Essa è rimasta oggetto di concertazione sui criteri

generali. Sulla espulsione dell'articolo 2119 del Codice Civile dal testo, volendo noi limitare il licenziamento per giusta causa solo a fatti direttamente connessi con l'esercizio della funzione dirigenziale. Sulla concertazione circa criteri generali per il conferimento degli incarichi dirigenziali: il confronto sarà limitato alla informazione preventiva.

Dove abbiamo parzialmente vinto.

Sulla disciplina degli incarichi aggiuntivi retribuiti.

Abbiamo subito l'innalzamento della quota di compenso che l'Amministrazione può direttamente erogare all'incaricato: essa è passata dal 30% ad una misura compresa tra il 50 e il 66% da individuare in sede di contrattazione decentrata. Abbiamo però ottenuto che i criteri di conferimento siano i medesimi degli incarichi dirigenziali, che si tenga conto degli incarichi già conferiti al medesimo dirigente e dei relativi compensi e sia data alle oo.ss. annuale informazione degli incarichi conferiti.

Durante la trattativa ci sono stati momenti di crisi acuta, al limite della rottura, relativamente ai punti sui quali, prima, doverosamente mi sono dichiarato sconfitto.

Quelli del conflitto irriducibile e della valutazione finale del dare-avere, dei costi-benefici, sono i momenti nei quali ci si debbono assumere le responsabilità. E io, con la consultazione e l'appoggio costanti della Segreteria nazionale, quelle di perseverare e non rompere le trattative me le sono assunte in pieno nell'interesse dell'intera categoria - non solo di quella ministeriale - che Cida-Unadis rappresenta.

Insomma, non esiste il contratto perfetto. Esistono il buon contratto e il cattivo contratto. E questo, pur tardivo, è un buon contratto.

Qualche riflessione sul nostro sindacato.

Terza, per una corta incollatura, per rappresentatività nell'Area 1^, Cida-Unadis, lo posso ben dire, gode della stima dei sindacati - anche confederali - e delle delegazioni di parte pubblica.

Rispetto al dato del precedente Congresso, il numero degli iscritti è cresciuto dell'11% pur subendo alcune dimissioni - poche in verità - e pensionamenti senza reiscrizione. E' una crescita incoraggiante, ma lenta e faticosa. Troppo. Dobbiamo fare di più e meglio. Nel corso della relazione, la segreteria ha formulato proposte, ha dato indicazioni e posto domande, tutte offerte al dibattito che su di essa aprirete. E dal dibattito ci attendiamo risposte.

La crescita stentata è dovuta al modello organizzativo? Alla visibilità? Ai contenuti dell'azione? Ad altro ancora? Discutiamo pure della malattia, ma ditemi anche la terapia. L'imperativo di crescere non vale solo per le imprese, vale anche per il Sindacato, quindi vale anche per Cida-Unadis.

Care amiche e cari amici, senza proselitismo non si cresce, si può solo deperire. Debbo perciò concludere che senza la responsabile e attiva partecipazione di ciascuno di voi, la crescita non ci sarà e il declino potrebbe essere inevitabile. Tutti noi dobbiamo volere che ciò non accada, perché Cida-Unadis, fatta da ciascuno di voi, è da sempre una voce nuova, una voce fuori dal coro, intelligente e responsabile. Noi vogliamo, voi volete che non si affievolisca, anzi che suoni più forte. E allora amiche e amici, rimbocchiamoci le maniche, utilizziamo nella vita del sindacato la stessa intelligenza e la stessa energia che mettiamo nel nostro lavoro e vedrete che riusciremo a crescere. Nell'interesse dei dirigenti pubblici, dei cittadini, delle pubbliche Amministrazioni e del nostro Paese.