

Brevi riflessioni sul dibattito sui nullafacenti: proposte per reincorniciare il tema e cominciare a discutere di merito e premi

di Andrea Tardiola

I dipendenti pubblici sono tutti nullafacenti! Niente affatto, la maggior parte fa - e bene - il proprio mestiere! Peccato che troppa della discussione seguita alla proposta del prof. Ichino sia andata polarizzandosi su questi due estremi che non permettono di avanzare nella riflessione costruttiva, proprio nel momento in cui l'attenzione sul ruolo discriminante di una buona amministrazione torna a livelli toccati solo nella seconda metà degli anni novanta.

Per questa ragione la proposta Ichino ha un merito notevole e allo stesso tempo contiene un rischio altrettanto serio. Il merito indiscutibile è di avere riaperto l'attenzione sull'importanza dell'amministrazione dopo una stagione letargica. Il rischio è invece collegato alla scelta delle "parole chiave" che si utilizzano per discuterne: credo che diverso sarà l'esito di questo confronto se, nel complesso delle parole spese, prevarranno quelle come *merito*, *riconoscimento*, *carriera*, in opposizione a termini come *nullafacenti*, *licenziamento*, *rendite*. Sono fautore del primo set (e dei significati che questo comporta). Provo dunque a spiegarne il motivo, ma per farlo, e quindi per criticare quel modo di porre il tema della qualità amministrativa facendo perno solo sulla necessità di cacciare i nullafacenti, ritengo occorra essere espliciti su un punto: va superato il tabù della non licenziabilità del dipendente pubblico.

È possibile che l'ipotesi di licenziare chi "sceglie di non lavorare" ottiene come risposta tutto il benaltrismo possibile? Risposte evasive che puntano sul dato (reale ma non attinente) secondo il quale la maggior parte dei dipendenti pubblici lavora, anche sodo. Costoro accetterebbero di pagare un idraulico che non ripara nulla in cambio dell'assicurazione che la maggior parte dei suoi colleghi lavora bene?

La stessa argomentazione di tipo efficientista, secondo la quale licenziare costa comunque perché poi il bilancio dello Stato deve farsi carico di corrispondere trattamenti di disoccupazione, è pretestuosa: il più generoso degli schemi di protezione sociale dell'attuale ordinamento è di gran lunga più economico dello stipendio lordo di un impiegato di concetto. E in compenso ogni volta che si "man-tiene" in servizio un lavoratore che non intende

esprimere una produttività accettabile si internalizza nell'amministrazione il costo di una scelta individuale scorretta.

In altre parole, se i protagonisti di questo dibattito avessero il coraggio di sostenere che chi non vuole lavorare dev'essere licenziato gran parte di questa discussione ideologica si sgonfierebbe e potrebbe finalmente essere re-diretta su punti di pari importanza e, con tutta probabilità, di maggiore respiro strategico. Anche perché sarà pure vero che 58 mln di italiani - tolti 3,3 mln di dipendenti pubblici e i loro familiari - vogliono mettere alla gogna il travet sfaticato, ma da ogni indagine demoscopia emerge chiaramente che al vertice dei loro desiderata c'è l'offerta di servizi pubblici di qualità.

Se si accoglie un elemento, culturale prima ancora che architettuale, della proposta Ichino, e cioè che il dipendente che consapevolmente colleziona valutazioni negative possa essere licenziato, a mio parere si disarmano coloro che pensano che la riforma dell'amministrazione si risolva nella norma "taglia-fannulloni".

Licenziare infatti elimina una patologia gravissima ma non genera un complessivo miglioramento delle prestazioni pubbliche. Licenziare in quel caso è giusto, ma licenziare e basta serve a poco! Inoltre limitarsi a questa impostazione espone a un serio rischio: quello di soddisfare un'istanza emotiva e diffusa che vede nella burocrazia un "vincolo senza speranza di riscatto".

L'amministrazione è un apparato complesso che non può essere solo normativamente diretto¹ ma va anche orientato attraverso percorsi simbolici. Se la vista si spegne su un orizzonte fatto principalmente di patologia – il profilo del nullafacente – e si punta solo su misure e comportamenti per sanzionare quest'ultimo, si "disabilita" il pensiero amministrativo ad orientarsi verso la fisiologia, cioè la performance, la qualità, il soddisfacimento del cittadino. E soprattutto il premio trasparente per il merito.

D'altronde le organizzazioni vivono di una propria retorica e questa agisce come moltiplicatore dei fattori: la retorica della riforma amministrativa degli anni novanta diffuse una sensazione di protagonismo tra gli operatori, come il successivo quinquennio sabbatico ha generato una stagione di smarrimento (non ancora terminata, ahimè) con la percezione che la rotta fosse perduta e la navigazione possibile solo a vista. Ora il rischio è che la nuova retorica egemone sia solo quella dello spreco e della rendita (peraltro non troppo grassa a vedere le

¹ da questo punto di vista è emblematica la fiacchezza della recente direttiva del Ministro per le riforme in materia di miglioramento continuo.

retribuzioni medie dei dipendenti pubblici) e che questa retorica condizioni il decisore pubblico a trattare l'amministrazione come tale. Ma l'amministrazione non è solo questo e c'è un altro orizzonte verso il quale tendere lo sguardo.

È quello di una amministrazione in cui le energie sono concentrate non sulla ricerca dell'insufficienza, ma su quella dell'eccellenza. Una amministrazione dove un'autorità per la valutazione persegua come obiettivo primario individuare le migliori 20, 30, 50 professionalità per ciascun comparto e riconoscerla con premi fortemente riconoscibili (dai premiati innanzitutto) e dal deciso valore simbolico. Solo in tale maniera si fanno convergere verso l'alto le performance, si comunica all'ambiente professionale che investire e scommettere sul proprio talento paga. Mentre limitarsi a espellere coloro che si mantengono sotto la linea dell'accettabilità garantisce che nessuno cerchi di posizionarsi sotto di essa ma non moltiplica l'eccellenza.

Di cosa abbiamo più bisogno? di entrambi gli impegni, certo, ma poiché sono scarse anche le risorse destinate ad una nuova politica dell'amministrazione ed occorre articolare in termini di priorità l'agenda degli interventi, è mia convinzione che gli sforzi maggiori dovrebbero essere quelli di valutare, *in primis* per premiare il merito, poi per sanzionare il demerito. Perché c'è una differenza fondamentale: una sana politica di premio del merito trascina verso l'alto la performance globale dell'organizzazione, una giusta politica della sanzione pone un argine importante alla patologia, ma rischia di arrestarsi a questo risultato. È una questione di "reincorniciamento del tema", se non proprio uno *sleight of mouth* come suggerirebbero degli esperti di programmazione neurolinguistica, ed è di centrale importanza.

Infine: le amministrazioni faranno il salto di qualità che gli viene richiesto anche se sapranno attrarre giovani ambiziosi e preparati, contendendoli ad altre carriere pubbliche e private che oggi garantiscono maggiore prestigio. Immagino che questo sia condivisibile. Ora, sarà più seducente (nel senso proprio del termine: condurre a sé) una amministrazione che promette di cacciare quelli che proprio non vogliono saperne di lavorare oppure una amministrazione che assicura: "se sei tra i più bravi puoi costruirti un successo!"?

