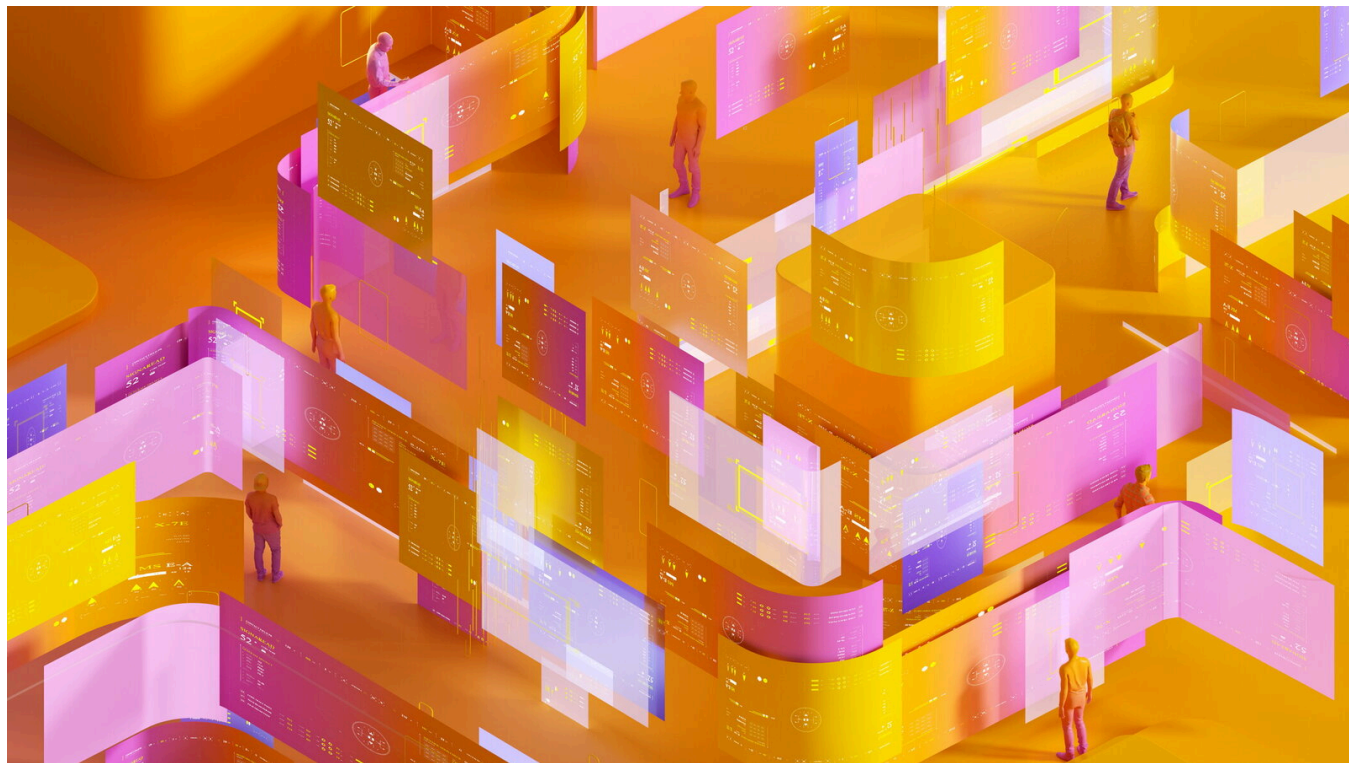


Modernizzare la contrattazione significa intervenire sulla cultura amministrativa

H huffingtonpost.it/blog/2025/12/18/news/modernizzare_la_contrattazione_pubblica-20779454

Nicholas Ferrante



Quando in Italia si parla di modernizzazione della pubblica amministrazione, il dibattito pubblico tende a concentrarsi sugli strumenti: digitalizzazione, semplificazione delle procedure, innovazione tecnologica. Interventi necessari, ma non sufficienti. Il rischio è quello di affrontare il cambiamento come una questione prevalentemente tecnica, trascurando i meccanismi che rendono effettiva la trasformazione dell'azione amministrativa. Tra questi, la contrattazione pubblica rappresenta una leva decisiva e ancora largamente sottoutilizzata per rafforzare la capacità amministrativa dello Stato.

Per anni la contrattazione è stata vissuta come un adempimento formale o come uno spazio limitato alla gestione delle risorse accessorie. Una lettura riduttiva che ne ha progressivamente indebolito il ruolo strategico. Eppure è proprio attraverso la contrattazione che si definiscono assetti organizzativi, modalità di utilizzo delle risorse umane, criteri di responsabilizzazione e condizioni concrete di funzionamento degli uffici. Quando questo livello viene trascurato, le riforme faticano a produrre effetti reali e le amministrazioni restano ancorate a modelli rigidi, più orientati alla gestione dell'esistente che al cambiamento.

La contrattazione incide direttamente sulla qualità dell'azione pubblica. Stabilisce il quadro entro cui gli uffici organizzano il lavoro e traducono gli obiettivi istituzionali in attività operative. Dove manca coerenza tra indirizzi strategici e regole organizzative, l'amministrazione perde

efficacia e capacità di risposta. Al contrario, una contrattazione orientata agli obiettivi consente di migliorare tempi, trasparenza e affidabilità dei servizi, incidendo in modo concreto sulla relazione tra Stato, cittadini e imprese.

Un secondo profilo riguarda la responsabilizzazione. In particolare, la contrattazione integrativa rappresenta uno degli spazi più rilevanti per collegare programmazione, sistemi di valutazione e risultati. Non si tratta solo di definire incentivi economici, ma di orientare comportamenti organizzativi, chiarire priorità e rendere misurabile il contributo delle strutture amministrative agli obiettivi dell'ente. In questo senso, la contrattazione non è un terreno di mera mediazione, ma uno strumento di governo dell'organizzazione, attraverso il quale la dirigenza può esercitare in modo pieno la funzione datoriale.

C'è poi un aspetto centrale per la credibilità delle politiche pubbliche: l'attuazione delle riforme. Le norme e le strategie generali producono effetti solo se trovano una traduzione concreta all'interno delle amministrazioni. La contrattazione consente di adattare indirizzi generali e vincoli normativi alle condizioni reali degli uffici, riallineando competenze, carichi di lavoro e risorse disponibili. Senza questo passaggio, la distanza tra riforme annunciate e cambiamenti percepiti resta inevitabilmente ampia.

Una contrattazione progettata e gestita in modo consapevole non è neutrale: incide sui comportamenti organizzativi, rafforza la capacità amministrativa e contribuisce a un utilizzo più efficiente delle risorse pubbliche.

La sfida, tuttavia, non è soltanto tecnica. Modernizzare la contrattazione significa intervenire sulla cultura amministrativa. Vuol dire rafforzare competenze e responsabilità della dirigenza, superare relazioni sindacali puramente difensive e costruire un modello fondato sulla corresponsabilità. Significa abbandonare una visione burocratica del lavoro pubblico per adottare una logica orientata alla qualità dell'azione amministrativa.

In una stagione segnata da risorse limitate, aspettative crescenti e riforme sempre più complesse, la contrattazione pubblica non è una variabile accessoria. È una leva di governo. Se molte riforme faticano a produrre effetti concreti, non è per mancanza di norme o di indirizzi politici, ma perché viene trascurato il livello organizzativo che ne consente l'attuazione. Rafforzare la contrattazione significa rafforzare la capacità dello Stato di funzionare, di assumersi responsabilità e di rispondere in modo credibile ai bisogni della collettività.