

3 «NESSUNO CUCE UNA TOPPA DI PANNO GREZZO...»

5 SCHEDE PER LA RIFLESSIONE

5 1. ATTIVAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI (PP.AA.)

CON NUOVI RUOLI E RESPONSABILITÀ

10 2. MANAGERIZZAZIONE DELLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI COME AZIENDE?

16 3. IL DECENTRAMENTO

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI A CONFRONTO

CON LA REDISTRIBUZIONE DEI POTERI

21 4. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI SI SONO SEMPLIFICATE?

26 PERCORSO DI RIFLESSIONE SULL'OGGI
ATTRAVERSO L'ESODO

26 INTRODUZIONE

27 1. MOSÈ CHIAMATO ALLA RESPONSABILITÀ DI GUIDA (Es 3,1-12)

28 2. LA GESTIONE MANAGERIALE AD OGNI COSTO E CON OGNI MEZZO (Es 16-17)

29 3. IL DECENTRAMENTO IN FUNZIONE DEL BENE COMUNE (Es 18)

30 4. FAVORIRE UN APPROCCIO DI DIALOGO PER UN MIGLIOR SERVIZIO (Es 24,1-11)

31 ESPERIENZE

31 1. RESPONSABILITÀ E IL ROVESCIO DELLA MEDAGLIA

32 2. RI-SANARE: I BILANCI O I CITTADINI?

33 3. DIPENDENTE PUBBLICO: UN NUMERO O UNA RISORSA?

34 4. PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, LAVORI IN CORSO...

36 PICCOLO DIZIONARIO

38 NOTE

«Nessuno cuce
una toppa
di panno grezzo
su un vestito
vecchio,

altrimenti
il rattoppo nuovo
squarcia il vecchio
e si forma
uno strappo
peggiore»
(Mc 2,21)

Questo sussidio di riflessione si presenta nelle vesti di uno strumento a cannocchiale. Si auspica, cioè, ch'esso aiuti il nostro sguardo a focalizzare con maggiore attenzione, nel proprio ambiente di lavoro, i problemi risolti e irrisolti posti dalla riforma delle Pubbliche Amministrazioni a dieci anni dalla promulgazione del famoso Decreto Legislativo 29/93.

Lo strumento che presentiamo vuole offrire ai lavoratori delle Pubbliche Amministrazioni una raccolta di testi di riflessione e approfondimento in linea di continuità con il precedente sussidio dell'Ufficio Nazionale per la Pastorale Sociale e del Lavoro, della Conferenza Episcopale Italiana (C.E.I.). In questo fascicolo si mettono a fuoco nuove questioni che ineriscono le problematiche culturali e le sfide, tutte da raccogliere, nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, e che esponiamo in quattro schede tematiche.

La prima riguarda l'attivazione e l'esercizio delle diverse responsabilità dei soggetti chiamati, secondo il proprio ruolo e la propria competenza, a trasformare il lavoro pubblico in un servizio efficiente e fruibile dai cittadini.

La seconda tratta della managerizzazione o aziendalizzazione del lavoro pubblico; del lavorare cioè secondo logiche imprenditoriali, nascenti proprio dalla privatizzazione del rapporto di lavoro del pubblico impiego, con i rischi e le opportunità che essa comporta.

La terza tocca le problematiche del decentramento e del principio di sussidiarietà ad esso collegato. È un processo in continua evoluzione, tutto da seguire nei suoi possibili sviluppi ma che ha un sicuro impatto politico-organizzativo su settori importanti delle Pubbliche Amministrazioni.

Infine, si mette a fuoco la questione della semplificazione amministrativa, intesa come cifra di cambiamento e di emancipazione dal vecchio modello autoritativo della Pubblica Amministrazione; la sua graduale implementazione già produce ricadute positive sui cittadini che ora vantano, rispetto al passato, un vero e proprio diritto a servizi di efficienza e qualità.

Naturalmente ci sono altre questioni o altre polarizzazioni sulle quali i gruppi sono liberi di accedere e riflettere secondo le proprie esigenze territoriali e, più in generale, di contesto ambientale.

Il sussidio porta implicito anche un invito a non abbassare la guardia davanti alle contraddizioni e ai cambiamenti in corso nel lavoro pubblico, per contribuire, mediante l'esperienza aggregativa dei gruppi, a superare quel senso di spersonalizzazione che sembra accompagnare il quotidiano darsi della vita del pubblico dipendente, schiacciato tra aspettative esterne e frustrazioni interne non sopite, talvolta, nemmeno dal riconoscimento economico.

Ancora oggi, trascorsi già dieci anni dal suo inizio e nonostante i passi importanti fatti sul piano legislativo e applicativo, la riforma del pubblico impiego è lontana dall'essere compiuta. Con l'aggravante che la lunga transizione che essa sta vivendo sconta un rallentamento proprio sui comportamenti e sulla consapevolezza dei ruoli degli agenti preposti al cambiamento di mentalità e di indirizzo politico-gestionale.

STRUTTURA DEL SUSSIDIO

1 Questo sussidio si articola intorno a quattro tematiche, presentate in altrettante schede. Ciascuna delle tematiche è presentata con un **titolo e sottotitolo**, da un richiamo agli **obiettivi della scheda** e da una **introduzione** esplicativa seguita da alcune **domande per la discussione e il confronto**.

2 Il secondo momento è dedicato alle letture. Sotto la rubrica **Leggere la vita**, le schede presentano un testo biblico, corredato da brevi stimoli alla **Riflessione sulla Parola**, seguito da un'ampia proposta di altre letture bibliche attinenti alla tematica trattata. Una novità importante è costituita dall'invito alla lettura commentata di alcuni passi, rilevanti per la nostra riflessione, del *libro dell'Esodo*, con l'obiettivo di perseguire due esigenze formative. La prima si propone di educare ad un ascolto più profondo della Parola di Dio, *sia personale che comunitario*, seguendo un percorso di riflessione sull'oggi attraverso l'Esodo; mentre la seconda vuole orientare a riscoprire il valore spirituale di tutto l'Antico Testamento. La parte dedicata alle letture si conclude, con la proposta di lettura di testi selezionati dall'insegnamento sociale del **Magistero della Chiesa**.

3 Il terzo momento propone la meditazione introdotta da brevi **Spunti per la conversione**: richiamo e stimolo per i singoli e per i gruppi ad orientarsi sugli snodi che la testimonianza della propria fede comporta sui luoghi di lavoro e che, in qualche modo, ha a che fare con lo stile, la cultura, la mediazione, i gesti necessari ad essere fermento, lievito, luce nel pubblico impiego.

4 La meditazione personale e comunitaria si fa **preghiera orante**, infine, con linguaggi e sensibilità del nostro tempo, che trovano espressione penetrante nella parola dei "salmi d'oggi" di Sergio Carrarini.

Nella parte finale del fascicolo la sezione dedicata alle **Esperienze** offre, specie di alcune, un'esemplare testimonianza delle difficoltà che i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni incontrano nel loro lavoro; esse rappresentano un campionario, non certo esaustivo, di un disagio vissuto da alcuni in prima persona, ma proiettabile in altri, e più ampi, scenari e contesti.

Un **Piccolo dizionario** aiuterà a comprendere alcune parole e concetti più in uso nel linguaggio della riforma.

NESSUNO
CUCE...

1. ATTIVAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI (PPAA.) CON NUOVI RUOLI E RESPONSABILITÀ

Obiettivi della scheda

Comprendere e distinguere la funzione politica da quella amministrativa per acquisire consapevolezza sui ruoli e responsabilità dei singoli soggetti nelle Pubbliche Amministrazioni.

Interagire con tali soggetti e ruoli.

Discernere il cambiamento senza demonizzare a priori il nuovo; acquisire un habitus mentale che dispone alla ricerca e all'ascolto.

1. Introduzione

I decreti legislativi sulla privatizzazione del rapporto di lavoro e, più in generale, le riforme Bassanini hanno attivato nuovi ruoli di responsabilità, sia a livello politico che amministrativo, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità delle PPAA.

Per raggiungere questi scopi il legislatore ha stabilito di tenere distinte le responsabilità e le competenze della sfera politica da quelle della sfera amministrativa, introducendo una chiara separazione dei ruoli e delle materie. Alla politica spetta, oggi, principalmente il compito di progettazione; mentre tocca alle amministrazioni il compito di organizzare e gestire, secondo criteri di efficienza e di efficacia, i progetti operativi.

Tuttavia, questa separazione di compiti e ruoli non è sempre accettata e diligentemente tradotta in pratica dalle parti interessate, diciamo per motivi piuttosto ovvii. Di fatto, la politica che ha rafforzato i propri meccanismi decisionali grazie alle riforme elettorali concretizzate nel sistema maggioritario e nell'elezione diretta dei Sindaci, dei Presidenti delle Province e delle Regioni, non riesce, troppo spesso, a vincere la vecchia tentazione di occupare tutti gli spazi di potere anche nella sfera amministrativa. D'altra parte, i Dirigenti delle Amministrazioni spesso non sono stati pronti a valorizzare i nuovi poteri direttivi e gestionali di loro competenza, finendo per stazionare nella vecchia logica di adempimento e per autoescludersi dalle assunzioni consapevoli delle nuove responsabilità previste in legge. Quelli poi che hanno tentato di affermare il loro ruolo con competenza e professionalità, non sempre sono riusciti ad arginare l'invasione di campo della politica che si avvale di strumenti estranei allo spirito della riforma, come il meccanismo ambiguo dello spoils system.

Di fronte a questi cambiamenti la passività non paga. Tutti i lavoratori del pubblico impiego, ma in modo anche più consapevole i credenti, sono chiamati a confrontarsi con le riforme che hanno investito le

PP.AA., non contentandosi di fermarsi alle ricadute che queste possono avere nel proprio segmento di lavoro. Questa visione corta non basta, in quanto la responsabilità è per sua natura estensiva e deve esprimersi attraverso discernimento, intelligenza critica ed azione perseverante per testimoniare la speranza nella costruzione di una società futura dove prevalga il bene comune.

Domande per la discussione e il confronto

- Come leggo i nuovi ruoli di responsabilità e di funzioni all'interno della mia realtà lavorativa?
- Quali sono gli effetti che essi hanno sulla mia professionalità e carriera?
- Il nuovo modo di lavorare che la riforma comporta nei nostri ambiti sviluppa solidarietà o competizione tra i colleghi?
- Il nuovo che avanza lo vivo come tentazione (disimpegno, sopraffazione) o come occasione di un nuovo servizio?
- Come interpreto l'applicazione dello spoils system ai dirigenti?

a) Dalla parola di Dio

Rom 12,3-16

2.
**Leggere
la vita**
alla luce
della Parola di Dio
e dell'insegnamento
della Chiesa

«Per la grazia che mi è stata concessa, io dico a ciascuno di voi: non valutatevi più di quanto è conveniente valutarsi, ma valutatevi in maniera da avere di voi una giusta valutazione, ciascuno secondo la misura di fede che Dio gli ha dato. Poiché, come in un solo corpo abbiamo molte membra e queste membra non hanno tutte la medesima funzione, così anche noi, pur essendo molti, siamo un solo corpo in Cristo e ciascuno per la sua parte siamo membra gli uni degli altri. Abbiamo pertanto doni diversi secondo la grazia data a ciascuno di noi. Chi ha il dono della profezia la eserciti secondo la misura della fede; chi ha un ministero attenda al ministero; chi l'insegnamento, all'insegnamento; chi l'esortazione, all'esortazione. Chi dà, lo faccia con semplicità; chi presiede, lo faccia con diligenza; chi fa opere di misericordia, le compia con gioia.

La carità non abbia finzioni: fuggite il male con orrore, attaccatevi al bene; amatevi gli uni gli altri con affetto fraterno, garegiate nello stimarvi a vicenda. Non siate pigri nello zelo; siate invece ferventi nello spirito, servite il Signore. Siate lieti nella speranza, forti nella tribolazione, perseveranti nella preghiera, solleciti per le necessità dei fratelli, premurosi nell'ospitalità. Benedite coloro che vi perseguitano, benedite e non maledite. Rallegratevi con quelli che sono nella gioia, piangete con quelli che sono nel pianto. Abbiate i medesimi sentimenti gli uni verso gli altri; non aspirate a cose troppo alte, piegatevi invece a quelle umili. Non fatevi un'idea troppo alta di voi stessi».

Riflessioni sulla Parola

Questa pagina della lettera ai Romani ci offre almeno tre spunti di riflessione riguardo alla professionalità e alla responsabilità che

SCHEDA
N. 1

ciascuno deve assumersi, nella diversità dei ruoli, per contribuire al cambiamento “con l’obiettivo di migliorare l’efficienza, l’efficacia e l’economicità delle PP. AA.”.

- Una prima osservazione dell’Apostolo è quella di non valutarsi più di quanto sia conveniente, poiché ognuno deve contribuire al bene comune secondo la grazia o i carismi ricevuti senza “bleffare” con se stessi e con gli altri col riconoscersi e con l’attribuirsi qualità che non si hanno e che, magari, gli altri neppure ti riconoscono: il pericolo di mettersi su un piedistallo per farsi oggetto di adorazione.
- Non si può prescindere dalla consapevolezza di essere un solo corpo in Cristo, principio dal quale procede che ciascuno, per la sua parte, ha il dovere di contribuire con diligenza e con gioia alla crescita della totalità del corpo, mettendo a disposizione i doni ricevuti da Dio (cfr. *1 Cor 12,12-26*).
- Per il credente cristiano la carità è il principio motore che porta a mettere a disposizione degli altri le proprie capacità per la costruzione del bene comune. L’amore si manifesta in diversi modi e con molteplici atteggiamenti, soprattutto piegandosi alle cose umili e cercando di non avere mai un’idea troppo alta di se stessi. La carità non può che coniugarsi con l’umiltà (cfr. *Fil 2,6-11*).

Altri brani per l’approfondimento

Lettura dell’Esodo: Introduzione

e *1. Mosè chiamato alla responsabilità di guida* (vedi pagg. 26-27).

Lc 12,13-21 L’avarizia e il ricco stolto.

1 Cor 12,12-31 Il corpo e le membra.

1 Sam 2,12-26 I figli di Eli rimproverati dal padre.

B) Dal magistero della Chiesa

Sollicitudo rei socialis, n. 33

«Né sarebbe veramente degno dell’uomo un tipo di sviluppo che non rispettasse e non promovesse i diritti umani, personali e sociali, economici e politici... L’intrinseca connessione tra sviluppo autentico e rispetto dei diritti dell’uomo ne rivela ancora una volta il carattere morale: la vera elevazione dell’uomo, conforme alla vocazione storica e naturale di ciascuno, non si raggiunge sfruttando solamente l’abbondanza dei beni e dei servizi, o disponendo di perfette infrastrutture.

Quando gli individui e le comunità non vedono rispettate rigorosamente le esigenze morali, culturali e spirituali, fondate sulla dignità della persona e sulle identità proprie di ciascuna comunità tutto il resto risulterà insoddisfacente e alla lunga disprezzabile. Ciò afferma chiaramente il Signore nel vangelo, richiamando l’attenzione di tutti sulla vera gerarchia dei valori: “Qual vantaggio avrà l’uomo, se guadagnerà il mondo intero e poi perderà la propria anima?” (*Mt 16,26*).

Un vero sviluppo, secondo le esigenze proprie dell’essere umano... implica soprattutto da parte di quanti intervengono attivamente in questo processo e ne sono responsabili una viva coscienza del valore dei diritti di tutti e di ciascuno, nonché della necessità di rispettare il diritto di ognuno all’utilizzazione piena dei benefici offerti dalla scienza e dalla tecnica.

Sul piano interno di ogni Nazione, assume grande importanza il ri-

spetto di tutti i diritti: specialmente il diritto alla vita in ogni stadio dell'esistenza; i diritti della famiglia, in quanto comunità sociale di base, o "cellula della società"; la giustizia nei rapporti di lavoro; i diritti inerenti alla vita della comunità politica in quanto tale; i diritti basati sulla vocazione trascendente dell'essere umano, a cominciare dal diritto alla libertà di professare e di praticare il proprio credo religioso. Lo sviluppo deve realizzarsi nel quadro della solidarietà e della libertà, senza sacrificare mai l'uno e l'altra per nessun pretesto. Il carattere morale dello sviluppo e la sua necessaria promozione sono esaltati quando c'è il più rigoroso rispetto di tutte le esigenze derivanti dall'ordine della verità e del bene, propri della creatura umana. Il cristiano, inoltre, educato a vedere nell'uomo l'immagine di Dio, chiamato alla partecipazione della verità e del bene, che è Dio stesso, non comprende l'impegno per lo sviluppo e la sua attuazione fuori dell'osservanza e del rispetto della dignità unica di questa "immagine". In altre parole il vero sviluppo deve fondarsi sull'amore di Dio e del prossimo, e contribuire a favorire i rapporti tra individui e società". Ecco la "civiltà dell'amore", di cui parlava spesso il Papa Paolo VI».

Altri brani per l'approfondimento

Gaudium et Spes, nn. 25, 64.

Evangelizzare il sociale, n. 41.

3. Spunti per la conversione

«**Come mai questo tempo non sapete giudicarlo? E perché non giudicate da voi stessi ciò che è giusto?**» (Lc 12,56-57). I cambiamenti nelle PP.AA. debbono incitarci ad un atteggiamento dell'accoglienza dell'inedito, delle cose nuove, sottoposto ad un discernimento. Sono disponibile ad accogliere il cambiamento in modo evangelico?

«**Abbiamo doni diversi secondo la grazia data a ciascuno di noi**» (Rom 12,6). Nonostante le difficoltà gestionali delle PP.AA. come posso comunicare con i cittadini?

«**Se dunque io, il Signore e il Maestro, ho lavato i vostri piedi, anche voi dovete lavarvi i piedi gli uni gli altri**» (Gv 13,14). Nel ruolo che io rivesto mi pongo nei confronti dell'utenza in atteggiamento di dominio o di servizio?

L'uomo saggio e l'uomo sciocco

4. Invito alla preghiera

Saggio quell'uomo
che non insegue i miti del successo,
non è attratto dalla facile ricchezza
e non cerca onori e piaceri.

Veramente saggio quell'uomo
che crede nella giustizia e nel bene,
che si lascia guidare dalla Parola
e la rende il suo pane quotidiano.

Sarà libero come albero rigoglioso
che affonda le sue radici
nel terreno dei veri valori
e nell'acqua viva della fede.

La sua coscienza sarà tranquilla,
la sua parola saggia e credibile,
le sue scelte stabili e costruttive,
la sua vita piena di soddisfazioni insperate.

Sciocco quell'uomo
che ha fiducia solo in se stesso,
che vende l'anima al successo, ai soldi, al potere
e fa del piacere il suo Dio.

Veramente sciocco quell'uomo,
che non ama Dio e il prossimo,
che non coltiva i valori morali
e la speranza in un futuro migliore.

Sarà come una foglia secca
fatta turbinare dal vento degli interessi,
come una banderuola
senza stabile direzione di vita.

Non saprà resistere nei tempi di prova,
si scoprirà vuoto di valori e di coraggio;
abbandonato dagli amici di comodo,
tremante come un bimbo impaurito.

È il Signore la forza dell'uomo saggio
e insieme la sua meta il suo premio.
La rovina dell'uomo sciocco
è il credere solo in se stesso.

Da Salmi d'oggi di Sergio Carrarini

2. MANAGERIZZAZIONE DELLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI COME AZIENDE?

Obiettivi della scheda

Comprendere e distinguere le diverse responsabilità e competenze dei soggetti chiamati a realizzare il volto nuovo delle PP.AA.

Valutare l'impatto che i processi di aziendalizzazione hanno sull'organizzazione del lavoro e sulle professionalità degli operatori nelle PP.AA.

Verificare le contraddizioni che sorgono dall'aumento delle procedure e dalle rigidità degli schemi a fronte della domanda di maggiore efficienza.

1. Introduzione

Per effetto della nuova legislazione le PP.AA. sono forzate a cimentarsi sulle dinamiche che reggono l'impresa privata. Lavorare per obiettivi e legare il salario ai risultati raggiunti; organizzare e valorizzare le risorse umane con l'obiettivo di incrementare la produttività interna; prestare servizi di qualità agli utenti al minor costo per l'Azienda e la collettività, sono alcuni degli esempi di applicazione dei principi della managerizzazione nel lavoro pubblico.

Ma per affrontare questa sfida occorre che i soggetti trainanti di questo cambiamento, cioè i Dirigenti da un lato e le Rappresentanze Sindacali dei lavoratori dall'altro, lavorino con mentalità e prospettive nuove. Bisogna infatti costruire, pur con responsabilità e poteri diversi, un confronto fecondo sui temi organizzativi, sulla lettura dei bisogni formativi all'interno dei singoli uffici, sulle metodologie di valutazione dei risultati, sui temi della professionalità, sulle nuove modalità di lavoro basate sull'esternalizzazione di funzioni e servizi, sull'utilizzo di forme contrattuali più flessibili, quali i contratti a tempo determinato o le collaborazioni coordinate e continuative (co.co.co.).

Più propriamente, sia i Dirigenti che le Rappresentanze Sindacali sono chiamati a ridefinire il senso di appartenenza dei lavoratori nelle PP.AA. perseguendo l'obiettivo di creare una nuova identità per i dipendenti pubblici, curandone le motivazioni, programmandone la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze e favorendone il necessario cambiamento di mentalità.

L'introduzione dei nuovi principi di gestione, improntati ai criteri di economicità ed efficienza, comportano dei rischi quasi inevitabili; per esemplificare ricordiamo: l'aumento eccessivo di procedure e di controlli; la possibilità che lo snellimento degli apparati possa produrre nuove precarietà nei rapporti di lavoro; le esigenze di economicità a scapito dei criteri di qualità sui servizi erogati; infine, che le nuove forme di esternalizzazione e di

privatizzazione portino a nuove diseguglianze sociali.

Non sembra improprio concludere che la vigilanza sulle opportunità e sui rischi della riforma deve rientrare tra i compiti e le responsabilità che ogni cristiano impegnato è chiamato ad assumersi.

Domande per la discussione e il confronto

- Come valuto l'introduzione del management all'interno delle nostre realtà lavorative?
- Quali sono i rischi e le opportunità che esso comporta?
- Nel nuovo clima di competitività come vivo le relazioni interpersonali? In che cosa consiste il coraggio della gratuità e il gusto delle cose fatte bene?
- Come valuto le diverse competenze e i ruoli dei Dirigenti e delle Rappresentanze Sindacali nel mio ufficio?
- Il gruppo, come mi aiuta a discernere la mia fede in un mondo che cambia?

a) Dalla parola di Dio

Mt 25,14-30

2.

**Leggere
la vita**

alla luce
della Parola di Dio
e dell'insegnamento
della Chiesa

«Avverrà come di un uomo che partendo per un viaggio, chiamò i suoi servi e consegnò loro i suoi beni. A uno diede cinque talenti, a un altro due, a un altro uno, a ciascuno secondo la sua capacità, e partì.

Colui che aveva ricevuti cinque talenti andò subito a impiegarli e ne guadagnò altri cinque. Così anche quello che ne aveva ricevuti due ne guadagnò altri due. Colui invece che aveva ricevuto un solo talento andò a fare una buca nel terreno e vi nascose il denaro del suo padrone.

Dopo molto tempo il padrone di quei servi tornò, e volle regolare i conti con loro. Colui che aveva ricevuto cinque talenti, ne presentò altri cinque, dicendo: "Signore, mi hai consegnato cinque talenti; ecco, ne ho guadagnati altri cinque". "Bene, servo buono e fedele", gli disse il suo padrone, "sei stato fedele nel poco, ti darò autorità su molto; prendi parte alla gioia del tuo padrone".

Presentatosi poi colui che aveva ricevuto due talenti, disse: "Signore, mi hai consegnato due talenti; vedi, ne ho guadagnati altri due". "Bene, servo buono e fedele", gli rispose il padrone, "sei stato fedele nel poco ti darò autorità su molto; prendi parte alla gioia del tuo padrone".

Venuto infine colui che aveva ricevuto un solo talento, disse: "Signore, so che sei un uomo duro, che mieti dove non hai seminato e raccogli dove non hai sparso; per paura andai a nascondere il tuo talento sotterra; ecco qui il tuo". Il padrone gli rispose: "Servo malvagio e infingardo, sapevi che mieto dove non ho seminato e raccolgo dove non ho sparso; avresti dovuto affidare il mio denaro ai banchieri e così, ritornando, avrei ritirato il mio con l'interesse. Toglietegli dunque il talento, e datelo a chi ha i dieci talenti. Perché a chiunque ha sarà dato e sarà nell'abbondanza; ma a chi non ha sarà tolto anche quello che ha. E il servo fannullone gettatelo fuori nelle tenebre; là sarà pianto e stridore di denti».

SCHEDA
N. 2

R iflessioni sulla Parola

La parabola rivela l'animo manageriale di Matteo che per i suoi trascorsi di pubblicano era abituato a farsi quattro conti e a trattare di investimenti, non disprezzando di ricavare dal capitale almeno gli interessi bancari. Il simbolismo usato da Gesù, se preso alla lettera, è fin troppo forte. Tenendo presente il rapporto globale del Maestro con la ricchezza, la parabola va letta nella prospettiva del giudizio di Dio.

- Il padrone valuta le capacità di ciascuno dei suoi servi, valorizza le loro predisposizioni individuali ed affida ad ognuno un valore proporzionato. Il giudizio di Dio è uguale per tutti, ma calibrato a seconda delle potenzialità di ogni uomo e dei doni ricevuti, perché la salvezza è aperta a tutti, anche se con modalità diverse. Egli non fa preferenze di persone e ad ognuno dà l'indispensabile per salvarsi.
- Si tratta di un padrone esigente che miete dove non ha seminato e vuol raccogliere dove non ha sparso. In casi estremi, si contenterebbe almeno dell'interesse bancario. Non dimostra di avere il pelo sullo stomaco! In fondo gli ripugna che un suo servo possa essere fannullone al punto da seppellire il talento, lasciandolo totalmente infruttuoso.
- La parabola ha un'applicazione nel campo dei valori, come responsabilità e competenze, professionalità ed efficienza, economicità e produttività, soprattutto quando ne va di mezzo il servizio alle persone e il progetto del bene comune. Il fine principale del dipendente delle PP.AA. è quella di investire i talenti ricevuti per servire l'uomo e non per moltiplicare la ricchezza. Il pubblicano Matteo aggiunge: «Gratuitamente avete ricevuto, gratuitamente date» (Mt 10,8b).

Altri brani per l'approfondimento

Lettura dell'Esodo:

2. *La gestione manageriale ad ogni costo e con ogni mezzo* (vedi pag. 28).

Mt 23,1-12 Le colpe dei farisei.

Mc 7,6-13 Discussioni sulle tradizioni farisaiche.

Is 45,20-25 Il Signore è il Dio di tutto il mondo.

Sir 19, 18-27 Vera e falsa sapienza.

B) Dal magistero della Chiesa

Centesimus Annus, n. 35

«...La Chiesa riconosce la giusta funzione del profitto come indicatore del buono andamento dell'azienda: quando un'azienda produce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti. Tuttavia, il profitto non è l'unico indice delle condizioni dell'azienda. È possibile che i conti economici siano in ordine ed insieme che gli uomini, che costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, siano umiliati e offesi nella loro dignità. Oltre ad essere moralmente inammissibile, ciò non può non avere in prospettiva riflessi negativi anche per l'efficienza economica dell'azienda.

Scopo dell'impresa infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro

SCHEDA
N. 2

fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società. Il profitto è un regolatore della vita dell'azienda, ma non è l'unico; ad esso va aggiunta la considerazione di altri fattori umani e morali che, a lungo periodo, sono almeno ugualmente essenziali per la vita dell'impresa».

Centesimus Annus, n.32

«Ma un'altra forma di proprietà esiste, in particolare, nel nostro tempo e riveste un'importanza non inferiore a quella della terra: è la proprietà della conoscenza, della tecnica e del sapere. Su questo tipo di proprietà si fonda la ricchezza delle Nazioni industrializzate molto più che su quella delle risorse naturali.

Si è ora accennato al fatto che l'uomo lavora con gli altri uomini, partecipando ad un "lavoro sociale" che abbraccia cerchi progressivamente più ampi. Chi produce un oggetto, lo fa in genere, oltre che per l'uso personale, perché altri possano usarne dopo aver pagato il giusto prezzo, stabilito di comune accordo mediante una libera trattativa. Ora, proprio la capacità di conoscere tempestivamente i bisogni degli altri uomini e le combinazioni dei fattori produttivi più idonei a soddisfarli, è un'altra importante fonte di ricchezza nella società moderna. Del resto, molti beni non possono essere prodotti in modo adeguato dall'opera di un solo individuo, ma richiedono la collaborazione di molti al medesimo fine. Organizzare un tale sforzo produttivo, pianificare la sua durata nel tempo, procurare che esso corrisponda in modo positivo ai bisogni che deve soddisfare, assumendo i rischi necessari: è, anche questo, una fonte di ricchezza nell'odierna società. Così diventa sempre più evidente e determinante il ruolo del lavoro umano disciplinato e creativo e – quale parte essenziale di tale lavoro – delle capacità di iniziativa e di imprenditorialità».

Chiesa e lavoratori nel cambiamento, n. 12

«Non si può inoltre passare sotto silenzio il fatto che l'espansione del settore economico pubblico ha favorito comportamenti di amministratori e di responsabili politici non sempre ispirati alla prioritaria considerazione per il bene pubblico. Sfiducia e malessere rischiano di diffondersi tra i cittadini, specialmente delle classi popolari a causa dei favoritismi, dei clientelismi, delle distorsioni delle procedure amministrative e legali specie negli appalti, della cura di interessi personali o di gruppo rispetto a quelli generali, che sembrano contraddistinguere una parte della classe politica.

Ciò è causa prima di un diffuso clima di diseducazione morale, di impotenza di fronte all'immoralità e disonestà negli affari pubblici e privati, che, specie in alcune regioni, ha contagiato anche gli stessi cittadini, ingenerando una mentalità che accantona l'etica del lavoro e del bene comune favorendo comportamenti mirati al vantaggio immediato ed individuale, a qualsiasi condizione».

Altri brani per l'approfondimento

Sollicitudo Rei Socialis, n. 41.

Evangelizzare il sociale, nn. 8-9.

Il Vangelo della carità per una nuova società in Italia, n. 11.

Gaudium et Spes, n. 65.

3. Spunti per la conversione

«**Amatevi gli uni gli altri con affetto fraterno, garegiate nello stimarvi a vicenda**» (Rom 12,10) Come creare un clima di fraternità con i colleghi di lavoro per rendere un servizio più efficiente e più puntuale agli utenti?
«**Esiste qualcosa che è dovuto all'uomo perché è uomo, in forza della sua eminente dignità**» (C.A. n. 34). I nuovi poveri sono spesso frutto di combinazioni incrociate tra le leggi perverse del mercato, i canoni osceni della massimizzazione del profitto, gli impianti idolatrici di alcune rivoluzioni tecnologiche. Cosa faccio e quale impegno prodigo per elevarli e dare loro dignità?

«**Annullando così la Parola di Dio con la tradizione che avete tramandato voi**» (Mc 7,13). Spesso l'osservanza pedissequa della legge porta ad azioni paradossali che non tengono conto della centralità dell'uomo. Cosa faccio perché le procedure amministrative siano a servizio dell'uomo e non viceversa?

Fiducia in un tempo di crisi

4. Invito alla preghiera

Ho radicato in Dio la mia fiducia,
come potete consigliarmi:
«Lascia andare tutto,
pensa solo a te stesso»?

Vi rendete conto di quello che sta succedendo?

Gli uomini del potere, di ogni tipo di potere,
stanno affinando i sistemi
per opprimere e sfruttare i poveri del mondo.

Hanno la forza e insieme l'arroganza
per orchestrare consensi di massa
e far tacere chi si oppone ai loro progetti.
E hanno la possibilità di distruggere il mondo!

Quando è minacciata la sopravvivenza dell'umanità,
un uomo onesto cosa può fare?
Abbandonare ogni speranza e ogni impegno
o mettersi in atteggiamento di conversione?

Io rinnovo la mia fiducia nel Signore,
so che il suo nome è: "il Salvatore".
Dio è più potente degli uomini,
nelle sue mani è il futuro del mondo.

Dio cammina le strade della storia
e segue con affettuosa trepidazione
la complicata storia dei popoli

e la semplice vita di ogni persona.

Il Signore conosce i segreti dei cuori,
i veri sentimenti che li animano;
riconosce subito i portatori di violenza
e li combatte con estrema durezza.

Per i disonesti del potere
diventa come un fuoco divorante,
come l'inarrestabile vento del deserto
che mette a nudo la sterilità delle loro vita.

Il Signore è Redentore, Dio di giustizia,
ama molto gli uomini onesti,
chi gli è fedele nei tempi di prova
e i non violenti costruttori di pace.

Per loro si fa roccia di difesa,
baluardo e torre inespugnabile;
a loro manifesta il suo volto di tenerezza,
il sorriso di un amore che li rende liberi.

Da Salmi d'oggi di Sergio Carrarini

3. IL DECENTRAMENTO

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI A CONFRONTO CON LA REDISTRIBUZIONE DEI POTERI

Obiettivi della scheda

Valutare i processi di decentramento dallo Stato agli Enti Locali.
Cogliere i nessi politici organizzativi con il lavoro nelle PP.AA.
Educarsi e formarsi alla partecipazione consapevole della gestione della cosa pubblica.

1. Introduzione

Il processo che ha portato al decentramento delle competenze dello Stato, all'attribuzione di nuovi e ampi poteri alle Regioni e agli Enti locali ha comportato, e comporterà, significativi cambiamenti nelle PP.AA. La ridistribuzione dei poteri tra Stato, Regioni ed Enti locali implica un riassetto dell'organizzazione del lavoro pubblico, sia per l'Amministrazione Statale sia per le nuove competenze legislative, programmatiche e gestionali delle Regioni. Si auspica che quest'ultime esercitino le loro nuove responsabilità senza cadere nella tentazione di riprodurre nuove forme di centralismo nei confronti degli Enti Locali. Implica, infine, anche per Province e Comuni, la necessità di attrezzarsi per gestire in modo adeguato le nuove funzioni e i nuovi poteri.

Guardando al processo di ristrutturazione in corso, ci limitiamo ad osservare che il decentramento e la ridistribuzione dei poteri sembra realizzarsi in assenza di una vera concertazione tra i diversi pezzi delle PP.AA. e secondo una vecchia logica di delega di tipo piramidale, che suscita resistenze, nei vari enti e uffici, a cedere poteri e competenze. Il processo di cambiamento sarà lungo e faticoso, ma per renderlo più agevole occorrerebbe che i soggetti titolari di nuove competenze si attrezzassero per esercitarle investendo molto sulla formazione e sulla motivazione del personale.

Domande per la discussione e il confronto

- Come valuto il processo di decentramento all'interno della mia realtà lavorativa?
- C'è chiarezza sui rispettivi poteri e funzioni dello Stato e degli Enti Locali?
- Le Amministrazioni interessate al cambiamento sono in comunicazione tra di loro?
- I dipendenti delle PP.AA. vengono orientati a divenire soggetti attivi di cambiamento e di partecipazione?

a) Dalla parola di Dio

Es 18,13-26

«Il giorno dopo Mosè sedette a render giustizia al popolo e il popolo si trattenne presso Mosè dalla mattina fino alla sera. Allora Ietro, visto quanto faceva per il popolo, gli disse: “Che cos’è questo che fai per il popolo? Perché siedi tu solo, mentre il popolo sta presso di te dalla mattina alla sera?”. Mosè rispose al suocero: “Perché il popolo viene da me a consultare Dio. Quando hanno qualche questione, vengono da me e io giudico le vertenze tra l’uno e l’altro e faccio conoscere i decreti di Dio e le sue leggi”.

Il suocero di Mosè gli disse: “Non va bene quello che fai! Finirai per soccombere, tu e il tuo popolo che è con te, perché il compito è troppo pesante per te; tu non puoi attendervi da solo. Ora ascoltami: ti voglio dare un consiglio e Dio sia con te. A loro spiegherai i decreti e le leggi; indicherai loro la via per la quale devono camminare e le opere che devono compiere. Invece sceglierai tra tutto il popolo uomini integri che temono Dio, uomini retti che odiano la venialità e li costituirai sopra di loro come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine. Essi dovranno giudicare il popolo in ogni circostanza; quando vi sarà una questione importante, la sottoporranno a te, mentre essi giudicheranno ogni affare minore. Così ti alleggerirai il peso ed essi lo porteranno con te. Se tu fai questa cosa e se Dio te la comanda, potrai resistere e anche questo popolo arriverà in pace alla sua meta”.

Mosè ascoltò la voce del suocero e fece quanto gli aveva suggerito. Mosè dunque scelse gli uomini capaci in tutto Israele e li costituì alla testa del popolo come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine. Essi giudicavano il popolo in ogni circostanza: quando avevano affari difficili li sottoponevano a Mosè ma giudicavano essi stessi tutti gli affari minori».

R iflessioni sulla parola

Il potere politico è come il capitale: più se ne ha, più se ne vuole avere! Probabilmente il fatto non riguarda Mosè, ma tanti altri che fanno del potere il vitello d’oro della loro vita.

Ad esso sacrificano il tempo, gli affetti, la famiglia, l’amicizia, la fede, la vita stessa, perché l’accentramento del potere nelle loro mani li fa sentire immortali. Delirio di potenza o di onnipotenza!

- La saggezza dell’uomo maturo Ietro va incontro all’idealismo del giovane Mosè che, inesperto di comando, rischia di soccombere insieme al popolo: «Il compito è troppo pesante per te – lo ammonisce Ietro –, tu non puoi attendervi da solo!». E lo consiglia a valorizzare la condivisione delle responsabilità.
- Mosè decide di condividere il pesante fardello e si sceglie come collaboratori degli «uomini integri che temono Dio, uomini retti che odiano la venialità» ed affida loro un ruolo nella comunità.
- Le responsabilità diventano condivise. Mosè si riserva il compito di legiferare e di dare le indicazioni politiche di massima, mentre ai collaboratori affida compiti funzionali per il bene della comunità.

Altri brani per l'approfondimento

Letture dell'Esodo:

3. Il decentramento in funzione del bene comune (vedi pag. 29).

Mc 6,34-44 La moltiplicazione dei pani e dei pesci.

Mt 18,15-17 La correzione fraterna.

Gv 9,1-7 La guarigione del cieco nato.

B) Dal magistero della Chiesa

Centesimus annus, n. 48

«Queste considerazioni generali si riflettono anche sul ruolo dello Stato nel settore dell'economia. L'attività economica, in particolare quella dell'economia di mercato, non può svolgersi in un vuoto istituzionale, giuridico e politico. Esso suppone, al contrario, sicurezza circa le garanzie della libertà individuale e della proprietà, oltre che una moneta stabile e servizi pubblici efficienti. Il principale compito dello Stato, pertanto, è quello di garantire questa sicurezza, di modo che chi lavora e produce possa godere i frutti del proprio lavoro e, quindi, si senta stimolato a compierlo con efficienza e onestà. La mancanza di sicurezza, accompagnata dalla corruzione dei pubblici poteri e dalla diffusione di improprie fonti di arricchimento e di facili profitti, fondati su attività illegali o puramente speculative, è uno degli ostacoli principali per lo sviluppo e per l'ordine economico.

Altro compito dello Stato è quello di sorvegliare e guidare l'esercizio dei diritti umani nel settore economico; ma in questo campo la prima responsabilità non è dello stato, bensì dei singoli e dei diversi gruppi e associazioni in cui si articola la società. Non potrebbe lo Stato assicurare direttamente il diritto al lavoro di tutti i cittadini senza irreggimentare l'intera vita economica e mortificare la libera iniziativa dei singoli. Ciò, tuttavia, non significa che esso non abbia alcuna competenza in questo ambito, come hanno affermato i sostenitori di una assenza di regole nella sfera economica. Lo Stato, anzi, ha il dovere di assecondare l'attività delle imprese, creando condizioni che assicurino occasioni di lavoro, stimolandola ove essa risulti insufficiente o sostenendola nei momenti di crisi.

Lo Stato, ancora, ha il diritto di intervenire quando situazioni particolari di monopolio creino remore o ostacoli per lo sviluppo. Ma, oltre a questi compiti di armonizzazione e di guida dello sviluppo, esso può svolgere funzioni di supplenza in situazioni eccezionali, quando settori sociali o sistemi d'impresa, troppo deboli e in via di formazione, sono inadeguati al loro compito. Simili interventi di supplenza, giustificati da urgenti ragioni attinenti al bene comune, devono essere, per quanto possibile, limitati nel tempo, per non sottrarre stabilmente a detti settori e sistemi di imprese le competenze che sono loro proprie e per non dilatare eccessivamente l'ambito dell'intervento statale in modo pregiudizievole per la libertà sia economica che civile.

Si è assistito negli ultimi anni a un vasto ampliamento di tale sfera di intervento, che ha portato a costituire, in qualche modo, uno stato di tipo nuovo: lo "stato del benessere". Questi sviluppi si sono avuti in alcuni stati per rispondere in modo più adeguato a molte necessità

e bisogni, ponendo rimedio a forme di povertà e di privazione indegne della persona umana. Non sono, però, mancati eccessi e abusi che hanno provocato, specialmente negli anni più recenti, dure critiche allo stato del benessere, qualificato come “stato assistenziale”. Disfunzioni e difetti nello stato assistenziale derivano da una inadeguata comprensione dei compiti propri dello Stato. Anche in questo ambito deve essere rispettato il principio di sussidiarietà: una società di ordine superiore non deve interferire nella vita interna di una società di ordine inferiore, privandola delle sue competenze, ma deve piuttosto sostenerla in casi di necessità ed aiutarla a coordinare la sua azione con quella delle altre componenti sociali, in vista del bene comune. Intervendo direttamente e deresponsabilizzando la società, lo stato assistenziale, provoca la perdita di energie umane e l'aumento esagerato degli apparati pubblici, dominati da logiche burocratiche più che dalla preoccupazione di servire gli utenti, con enorme crescita delle spese. Sembra, infatti, che conosca meglio il bisogno e riesce meglio a soddisfarlo chi è ad esso più vicino e si fa prossimo al bisognoso. Si aggiunga che spesso un certo tipo di bisogni richiede una risposta che non sia solo materiale, ma che ne sappia cogliere la domanda umana più profonda. Si pensi anche alla condizione dei profughi, degli immigrati, degli anziani e dei malati e a tutte le svariate forme che richiedono assistenza, come nel caso dei tossicodipendenti: persone tutte che possono essere efficacemente aiutate solo da chi offre loro, oltre alle necessarie cure, un sostegno sinceramente fraterno».

Altri brani per l'approfondimento

Quadragesimo anno, nn. 80, 81.

Mater et Magistra, n. 40.

Pacem in terris, n. 74.

Stato sociale ed educazione alla socialità, nn. 42, 43, 44.

3. Spunti per la conversione

«Ecco ti ho disegnato sulle palme delle mie mani» (Is 49,16). Nel mio lavoro mi rapporto sempre con le persone. Esse non sono cifre, codici fiscali, numeri di matricola. Ogni uomo ha il suo volto, un identikit intransferibile. Il mistero trinitario di Dio mi aiuta a vincere gli appiattimenti dei volti, le omologazioni delle caratteristiche personali per le quali si diventa inesorabilmente, uno, nessuno, centomila?

«...È necessario, tuttavia passare dalle solidarietà “corte” dell'assistenza a quelle “lunghe” dell'impegno sociale e politico» (CLC, n. 29).

Come esercito nell'ambiente di lavoro le solidarietà corte e quelle lunghe?

«Voi siete il sale della terra, se il sale perdesse sapore... a null'altro serve che ad essere gettato via» (Mt 5,13). Come cerchi di superare le difficoltà che il decentramento dei poteri comporta?

«Imparate a fare il bene, ricercate la giustizia» (Is 1,17). Quando gli altri ti sono di ostacolo a realizzare le tue competenze e le tue responsabilità, quali atteggiamenti assumi?

**4.
Invito
alla
preghiera**

Il vero credente

Signore, chi è il vero credente?
Chi può celebrare con gioia la tua lode,
cantare i tuoi salmi all'alba e al tramonto?

Chi è onesto fino in fondo
con se stesso e con gli altri
e affronta i problemi con senso di giustizia;

chi dice la verità,
anche quando gli è scomoda,
e non trincia giudizi sugli altri;

chi non fomenta litigi e rancori
coi vicini di casa e lavoro
e perdona tutte le offese;

che sa dire con coraggio
bene al bene
e male al male;

chi mantiene fede agli impegni
anche a costo di rimetterci
e non tollera l'ingiustizia;

chi non è attaccato ai soldi
e non fa l'avvoltoio
sfruttando la debolezza degli altri.

Chi si comporta così
non avrà molto di pentirsene.
Merita piena fiducia.

Da Salmi d'oggi di Sergio Carrarini

4. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI SI SONO SEMPLIFICATE?

Obiettivi della scheda

Prendere sempre più coscienza che il lavoro del pubblico impiego è cambiato. Sentire la necessità di un vero cambiamento culturale per realizzarsi nel lavoro. Passare dall'approccio di adempimento delle norme alla mentalità del lavoro come servizio all'utente.

1. Introduzione

La semplificazione amministrativa ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza delle PP.AA. nel servizio ai cittadini. Certamente, rispetto alle precedenti aree di riforma, è quella dove le applicazioni sono state più percepite e apprezzate dai cittadini utenti. Tuttavia, se è migliorato il servizio al pubblico, non sempre sono migliorate le condizioni di lavoro. Sono tanti i casi in cui la maggior qualità del servizio all'utenza ha significato per gli operatori più lavoro, talvolta in condizioni peggiori.

Si sente la necessità di strutturare le Amministrazioni Pubbliche in modo che siano sempre più efficienti nell'assicurare adeguati livelli di servizio, per rispondere alle attese degli utenti sempre più coscienti dei loro diritti; ma che siano anche capaci di valorizzare i lavoratori che i servizi devono erogare.

Il passaggio da un approccio di adempimenti ad un approccio di servizio, il passaggio cioè dalla norma ai comportamenti, per essere efficace ed efficiente, richiede dalle Amministrazioni la giusta valorizzazione della cultura del risultato. Esige inoltre la capacità di gestire la transizione da un sistema di competenze orientato al dominio delle situazioni, allo sviluppo di capacità relazionali e all'uso di sistemi informatici sempre più moderni. Infine, per instaurare un buon rapporto con gli utenti ed offrire loro un servizio di qualità, il pubblico dipendente, oltre che competente, deve realizzare la giusta identificazione con gli obiettivi dell'Amministrazione che rappresenta.

Domande per la discussione e il confronto

- Come valuto il processo di semplificazione amministrativa all'interno della mia realtà lavorativa?
- È migliorato il servizio ai cittadini? Se sì, quali costi umani e professionali ha comportato? Se no, quali le cause?
- Mi rendo conto che la professionalità e la competenza sono un dovere evangelico per promuovere l'uomo?
- Gli ostacoli incontrati nel cambiamento delle PP.AA. mi hanno demotivato nel lavoro che svolgo?

a) Dalla parola di Dio

2 Cor 4,7-18

«Però noi abbiamo questo tesoro in vasi di creta, perché appaia che questa potenza straordinaria viene da Dio e non da noi. Siamo infatti tribolati da ogni parte, ma non schiacciati; siamo sconvolti, ma non disperati; perseguitati, ma non abbandonati; colpiti, ma non uccisi, portando sempre e dovunque nel nostro corpo la morte di Gesù, perché anche la vita di Gesù si manifesti nel nostro corpo. Sempre infatti, noi che siamo vivi, veniamo esposti alla morte a causa di Gesù, perché anche la vita di Gesù sia manifesta nella nostra carne mortale. Di modo che in noi opera la morte, ma in voi la vita.

Animati tuttavia da quello stesso spirito di fede di cui sta scritto: Ho creduto, perciò ho parlato, anche noi crediamo e perciò parliamo, convinti che colui che ha risuscitato il Signore Gesù risusciterà anche noi con Gesù che ci porrà accanto a lui insieme con voi. Tutto infatti è per voi, perché la grazia ancora più abbondante ad opera di un maggior numero, moltiplichi l'inno di lode alla gloria di Dio. Per questo non ci scoraggiamo, ma se anche il nostro uomo esteriore si va disfacendo, quello interiore si rinnova di giorno in giorno. Infatti il momentaneo leggero peso della nostra tribolazione, ci procura una quantità smisurata ed eterna di gloria, perché noi non fissiamo lo sguardo sulle cose visibili, ma su quelle invisibili. Le cose visibili sono d'un momento, quelle invisibili sono eterne».

1 Pt 4,8-11

«Soprattutto conservate tra voi una grande carità, perché la carità copre una moltitudine di peccati. Praticate l'ospitalità gli uni verso gli altri, senza mormorare. Ciascuno viva secondo la grazia ricevuta, mettendola a servizio degli altri, come buoni amministratori di una multiforme grazia di Dio. Chi parla, lo faccia come con parole di Dio; chi esercita un ufficio, lo compia con l'energia ricevuta da Dio, perché in tutto, venga glorificato Dio per mezzo di Gesù Cristo al quale appartiene la gloria e potenza nei secoli dei secoli. Amen!».

R iflessioni sulla Parola

Di grande respiro ci sembra l'invito di Pietro ad essere e sentirsi amministratori della ricchezza di Dio: ogni incombenza deve essere esercitata con la forza che viene da Dio! perché in tutto Egli venga per mezzo nostro glorificato. A questa visione ottimista fa da contrappeso la difficoltà del vivere quotidiano di cui parla Paolo.

- Il vivere quotidiano come dipendente, collega e servitore del cittadino è fatto anche di tribolazioni, di persecuzioni, di colpi bassi... ma non per questo l'uomo di fede si sente schiacciato, incompreso o snobbato. Il credente deve imparare a convivere con la sofferenza che lo associa alla passione e alla morte di Gesù, «perché – dice Paolo – anche la vita di Gesù si manifesti nel nostro corpo».
- La forza del cristiano promana dalla fede in Dio, con la consapevolezza che le realtà presenti sono transitorie, mentre quelle invisibili

sono eterne. La fede per essere forte nelle avversità della vita deve nutrirsi della lode alla gloria di Dio; così fortificato l'uomo di fede può vincere lo scoraggiamento o il senso di fallimento.

- La fede rafforzata da un'intensa vita spirituale aiuta a credere che «Colui che ha risuscitato il Signore Gesù, risusciterà anche noi con Gesù e ci porrà accanto a Lui».

Altri brani per l'approfondimento

Letture dell'Esodo:

4. *Favorire un approccio di dialogo per un miglior servizio* (vedi pag. 30).

Col 1,24-29 Missione di Paolo tra i Gentili.

2 Tess 3,6-10 Guardarsi dalla vita disordinata.

Sir 4,1-10 Carità verso i poveri.

B) Dal magistero della Chiesa

Centesimus annus, n. 43

«La Chiesa non ha modelli da proporre. I modelli reali e veramente efficaci possono solo nascere nel quadro delle diverse situazioni storiche, grazie allo sforzo di tutti i responsabili che affrontano i problemi concreti in tutti i loro aspetti sociali, economici, politici e culturali che si intrecciano tra loro. A tale impegno la chiesa offre, come indispensabile orientamento ideale, la propria dottrina sociale, che come si è detto – riconosce la positività del mercato e dell'impresa, ma indica, nello stesso tempo, la necessità che questi siano orientati verso il bene comune. Essa riconosce anche la legittimità degli sforzi dei lavoratori per conseguire il pieno rispetto della loro dignità e spazi maggiori di partecipazione nella vita dell'azienda, di modo che, pur lavorando insieme con gli altri e sotto la direzione di altri, possano, in un certo senso, *lavorare in proprio* esercitando la loro intelligenza e libertà.

L'integrale sviluppo della persona umana nel lavoro non contraddice, ma piuttosto favorisce la maggiore produttività ed efficacia del lavoro stesso, anche se ciò può indebolire assetti di potere consolidati. L'azienda non può essere considerata solo come una *società di capitali*; essa, al tempo stesso è una *società di persone*, di cui entrano a far parte in modo diverso e con specifiche responsabilità sia coloro che forniscono il capitale necessario per la sua attività, sia coloro che vi collaborano col loro lavoro... Alla luce delle *cose nuove* di oggi è stato riletto il rapporto tra la proprietà individuale, o privata, e la destinazione universale dei beni. L'uomo realizza se stesso per mezzo della sua intelligenza e della sua libertà e, nel fare questo, assume come oggetto e come strumento le cose del mondo e di esse si appropria. In questo suo agire sta il fondamento del diritto all'iniziativa e alla proprietà individuale. Mediante il suo lavoro l'uomo si impegna non solo per se stesso, ma anche per gli altri e con gli altri; ciascuno collabora al lavoro e al bene altrui. L'uomo lavora per sovvenire ai bisogni della sua famiglia, della comunità di cui fa parte, della nazione e, in definitiva, dell'umanità tutta. Egli, inoltre, collabora al lavoro degli altri, che operano nella stessa azienda, nonché al lavoro dei fornitori o al consumo dei clienti, in una catena di solidarietà che si estende progressivamente».

Altri brani per l'approfondimento

Sollicitudo rei socialis, n. 47.

Evangelizzare il sociale, nn. 41, 42.

Octogesima adveniens, n.46.

Gaudium et Spes, n.68

Laborem exercens, n. 27

3. Spunti per la conversione

«Ma spogliò se stesso, assumendo la condizione di servo» (Fil 2,7). La

consapevolezza che Cristo annulla la sua divinità divenendo simile all'uomo mi aiuta a superare le problematiche incontrate nel mio ambiente di lavoro?

«Io pregherò il Padre ed Egli vi darà un altro Consolatore perché rimanga con voi per sempre» (Gv 14,16). La comunione con i colleghi e i cittadini nel mio ambiente di lavoro non è un'esigenza aziendale:

«Produce di più sul piano della resa pratica, il bilancio quadra meglio...»; essa nasce da una fonte ontologica – la SS. Trinità –. Mi sforzo di

riprodurre e di tradurre ogni giorno il modulo trinitario nella storia di ogni momento?

«Sopportando la fatica del lavoro in unione con Cristo crocifisso per noi, l'uomo collabora col Figlio di Dio alla redenzione dell'umanità» (L.E., 27). Mi rendo conto che con il mio lavoro in favore degli altri partecipo all'opera redentiva di Cristo?

Imprecazione contro i potenti

4. Invito alla preghiera

Governanti, magistrati e banchieri
e voi tutti uomini del potere
cercate veramente la giustizia,
difendete i diritti dei deboli?

L'astuzia e un cuore di pietra
li stimano doti importanti;
doppi giochi e alleanze di comodo
l'arte del retto governo.

Siete come serpenti sibilanti,
dei serpenti tra i più velenosi,
sordi al grido dei poveri,
insensibili al pianto dei miseri.

Solo a Dio affidiamo il giudizio,
a lui che è amore e perdono,
ma per noi sarà certo una festa
il giorno della vostra rovina.

In quel giorno si urlerà nelle piazze:
«Questa fiducia è proprio una bella notizia;
la fiducia degli uomini onesti
alla fine ricevere il suo premio».

Si, l'onesto uomo di pace
può cantare i suoi canti gioiosi;
sì, è vero, Dio esiste,
la giustizia alla fine trionfa!

Da Salmi d'oggi di Sergio Carrarini

I ntroduzione

Il libro dell'Esodo occupa una posizione centrale nel Pentateuco. Dopo la storia dei patriarchi "Abramo, Isacco, Giacobbe" e di Giuseppe, raccontati nella Genesi, il libro dell'Esodo narra la nascita di Israele come nazione sotto la guida di Mosè. A lui viene riconosciuta la funzione di profeta, di legislatore e di organizzatore delle istituzioni israelite, missione che serve a trasformare una pluralità di famiglie in unità politica e religiosa per mezzo del patto di obbedienza e di comunione (Es 19-24). Le teofanie di Dio sull'Oreb e sul Sinai rivelano a Mosè il progetto divino sul popolo di Israele. Esso diventerà una nazione quando, superate le crisi interne ed esterne, avrà raggiunto la Terra Promessa e Dio abiterà nella tenda in mezzo a loro: «lo sarò con te». Dio è l'Emanuele, il Dio con noi. Mosè e Aronne, vengono costituiti mediatori della volontà legislativa di Dio con funzioni e responsabilità diverse: fare dei clan una comunità religiosa, una nazione, un popolo. Il deserto è il luogo delle manifestazioni di Dio a Mosè e Aronne. Durante quarant'anni esso diviene l'incubatore della comunità che cresce e si organizza nel lento procedere verso la Terra Promessa. Prima del passaggio del Mar Rosso avviene la rivelazione, sull'Oreb, del nome divino; dopo il passaggio del mare, sul Sinai si ha il momento costituzionale che realizza il popolo per mezzo del patto e della legge. A questo punto del cammino, ai piedi del monte, non c'è più un grumo di clan inseguiti dal Faraone, ma una comunità che, bisognosa di risolvere i bisogni primari dettati dalla fame e dalla sete, mormora e si rivolta contro Mosè, mettendo alla prova Dio stesso. Ma con il passare del tempo Israele comprende che Jhwh non è il Dio terribile, ma il Dio «misericoordioso e pietoso, lento all'ira e ricco di grazia e di fedeltà, che conserva il suo favore per mille generazioni» (Es 34,7a). Le fatiche del deserto e le cure quotidiane del governo usurano Mosè e Aronne che sentono la necessità di scegliersi dei collaboratori. Durante il cammino il popolo deve misurarsi con la sua capacità di lottare contro le avversità, spesso mettendo alla prova la fedeltà a Dio, come nella ribellione contro Mosè nelle acque di Meriba. Un fatto più grave avviene quando Aronne e i sacerdoti si lasciano condizionare dal desiderio di novità e dimenticando Jhwh che li aveva sottratti dalla schiavitù, costruiscono un vitello d'oro davanti al quale il popolo si inginocchia, gozzoviglia e si dà alla prostituzione, poiché non sanno che fine abbia fatta Mosè che era stato chiamato da Dio sul monte Sinai. Il vitello d'oro è il simbolo dell'adorazione della ricchezza, e segna un momento di lotta per il potere all'interno della comunità. Sceso dal monte e ristabilito l'ordine Mosè non si allontanerà più e incontrerà Jhwh nella tenda della testimonianza: Dio ha scelto di abitare e di camminare in mezzo al suo popolo. La nuvola di giorno e la colonna di fuoco nella notte sono i segni della presenza divina in mezzo alla comunità. Si realizza così l'utopia di comunione tra Jhwh e Israele che trova la sua piena realizzazione nella Terra Promessa.

Percorso di riflessione sull'oggi attraverso l'Esodo

Mosè chiamato alla responsabilità di guida (Es 3,1-12).

Il personaggio Mosè, probabilmente costruito sul paradigma del profeta-pastore Amos, entra in scena nel momento in cui, pascolando il gregge del suocero letro, si incontra sull'Oreb con quell'Essere misterioso che gli affida il compito di condurre Israele dalla terra di schiavitù fino alle soglie della Terra Promessa, la terra in cui scorre latte e miele. L'ascesa di Mosè esprime lo sforzo ascetico dell'uomo che sale il monte per incontrare quel Dio che all'inizio ha paura di guardare: «Mosè allora si velò il viso, perché aveva paura di guardare verso Dio» (Es 6,6b). Nel momento centrale dell'Esodo anche i suoi collaboratori «videro Dio», ma non furono presi da timore, stando alla sua presenza (Es 24,11) e lo stesso Mosè potrà parlare con Dio faccia a faccia sul Sinai. Dopo l'esperienza mistica dovrà coprirsi il volto con un velo perché il suo volto sarà tanto raggianti che nessuno potrà guardarlo senza rimanere abbagliato dalla luce che spri-giona (Es 34,29-35). Il libro dell'Esodo è la testimonianza della progressiva comunione che si stabilisce tra Dio e Mosè, tra Dio e Israele divenuto popolo.

Quando Mosè si avvicina al rovetto ardente, segno della presenza divina, una voce gli dice: «Non avvicinarti! Togliti i sandali dai piedi, perché il luogo sul quale tu stai è una terra santa!» (Es 3,5). Il tre volte Santo si rivela sull'Oreb come il totalmente Altro che si rende presente attraverso il gesto di chi si fa umile nella ricerca di significato e di chi si rivela per farsi trovare. La rivelazione del nome divino Jhwh, Colui che esiste e che fa esistere, contiene la promessa di una presenza provvidenziale che accompagnerà Mosè e il popolo fino alla Terra Promessa.

Confortato dall'incontro con Dio, Mosè scende a valle per assolvere al mandato ricevuto perché l'esperienza mistica è finalizzata all'esercizio di un ruolo di guida in una società da trasformare. «Io sarò con te. Eccoti il segno che io ti ho mandato: quando tu avrai fatto uscire il popolo dall'Egitto, servirai Dio su questo monte» (3,12). La sua speranza diverrà la loro speranza. Il rapporto con Dio finalizza il potere concesso a Mosè per l'edificazione del bene della comunità che gli viene affidata. Il culmine della rivelazione suppone la sottomissione alla volontà di Dio e la fiducia nella sua presenza discreta che opera la liberazione. Il progetto iniziale è chiaro, ora si tratta di attuarlo andando dal Faraone per convincerlo a lasciar uscire Israele. Riprendendo questi concetti, Paolo nella lettera ai Romani parlerà «della libertà della gloria dei figli di Dio» come frutto dell'azione dello Spirito che spinge il cristiano a essere figlio adottivo di Dio (Rm 8,21).

Il cristiano deve sentirsi chiamato come Mosè a salire sul monte per incontrare Jhwh nella preghiera quotidiana, ma prima dovrà togliersi i sandali delle sicurezze umane e percepire nella preghiera quella voce che garantisce la presenza e il conforto divini nel faticoso cammino del vivere quotidiano. Dopo ciò non resta che scendere dal monte per andare dal Faraone, sapendo che Dio manda alcune persone a realizzare un progetto di liberazione e di costruzione di un mondo nuovo.

La posizione di Mosè sarà scomoda perché chiamato a guidare un popolo che ha difficoltà a capire il suo progetto di salvezza dalla schiavitù. L'Egitto, cioè il Faraone, ostacola l'uscita dei clan israeliti dallo stato di umiliazione, ma Mosè e Aronne con l'aiuto di Dio riescono a far intraprendere il faticoso cammino che, attraverso il deserto, porta alla terra della giustizia e del diritto.

L'Esodo è anche la storia del profetismo, cioè di quegli strumenti di cui Dio si serve per fare di un non-popolo un popolo.

La gestione manageriale ad ogni costo e con ogni mezzo (Es 16-17).

Fuggito dalla sorveglianza degli Egiziani, il percorso degli Israeliti tra le sabbie riarse del deserto si rivelò irto di difficoltà. Nel deserto tutta la comunità degli Israeliti mormorò contro Mosè e contro Aronne, perché le pene presenti sembrarono loro più amare della schiavitù. Gli Israeliti dissero: «Fossimo morti per mano del Signore nel paese di Egitto, quando eravamo seduti presso la pentola della carne, mangiando pane a sazietà! Invece ci avete fatti uscire in questo deserto per far morire di fame tutta questa moltitudine» (Es 16,2-3).

Il tema torna nel N.T., sia quando Gesù ha fame, avendo digiunato per quaranta giorni e quaranta notti (Mt 4,1-11), sia quando ha compassione del popolo affamato che lo segue come gregge senza pastore e per il quale il Buon Pastore moltiplica il pane e i pesci che ricordano la manna e le quaglie date al popolo ebreo nel deserto (Mc 6,30-43).

Mosè non si incontra con un Dio sordo alle istanze umane, ma con un Dio attento e disponibile a sfamare e a dissetare coloro che, usciti da una situazione di oppressione e di schiavitù, rimpiangono il passato (Nm 11,10-15). Il messaggio teologico di questi segni non sminuisce la dimensione fisica della fame e della sete, anche se l'esigenza economica diventa, soprattutto nel Vangelo di Giovanni, segno di un bisogno spirituale che trascende quello fisico. Come rispondere alle mormorazioni di un popolo che ha fame dell'uno e dell'altro pane, che ha sete dell'una e dell'altra acqua? Il Signore Dio comanda di raccogliere la quantità di manna che è necessaria ogni giorno per ogni famiglia: «Raccoglietene quanto ciascuno può mangiarne, un omer a testa, secondo il numero delle persone con voi. Ne prenderete ciascuno per quelli della propria tenda». Il testo osserva che «colui che ne aveva preso di più non ne aveva di troppo, colui che ne aveva preso di meno non ne mancava; avevano raccolto secondo quanto ciascuno ne poteva mangiare». Infatti la manna che era stata raccolta in più imputridiva (Es 16,17-20). È un chiaro invito a rispettare i principi della giustizia perequativa, facendo in modo che nella comunità ognuno, come dirà Gesù, deve preoccuparsi del pane quotidiano, senza accumulare ricchezze. Ad ogni giorno basta la sua preoccupazione.

A Refidim il popolo torna a mormorare e protestare contro Mosè: «Perché ci hai fatti uscire dall'Egitto per far morire di sete noi, i nostri figli e il nostro bestiame?». Allora Mosè invocò l'aiuto del Signore, perché il popolo disperato era giunto quasi al punto di lapidarlo. Dio comanda a Mosè di prendere il bastone e di colpire la roccia: «ne uscirà acqua e il popolo berrà».

Gesù chiederà ai suoi discepoli di non lasciarsi travolgere dalla preoccupazione di quel che mangeranno o di come vestiranno, perché il Padre celeste provvederà. Nel Padre nostro insegna ai discepoli a chiedere il pane quotidiano, nella certezza che un padre non darà ai figli che gli chiedono il pane della pietra o se gli chiedono dei pesci non darà dei serpenti.

Il decentramento in funzione del bene comune (Es 18).

La formazione di Israele come popolo passa anche attraverso il decentramento e la delega dei poteri: la divisione e la sussidiarietà delle funzioni favorisce l'organizzazione e l'arricchimento della collettività. Uomo accorto ed esperto nel governo, letro suggerisce a Mosè, che rischia di soccombere sotto il peso delle liti da dirimere, di responsabilizzare e condividere il ruolo di giudice con altri uomini. Mosè deve riservarsi il compito di consultare il Signore e di legiferare, affidando al collegio dei giudici il compito di applicare la legge. «Sceglierai – dice letro – tra tutto il popolo uomini integri che temono Dio, uomini retti che odiano la venalità e li costituirai sopra di loro come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine. Essi dovranno giudicare il popolo in ogni circostanza; quando vi sarà una questione importante, la sottoporranno a te, mentre essi giudicheranno ogni affare minore: così ti alleggerirai il peso ed essi lo porteranno con te» (Es 18,21-22).

Un racconto analogo lo troviamo nel libro dei Numeri: «Il Signore disse a Mosè: radunami settanta uomini tra gli anziani di Israele, conosciuti da te come anziani del popolo e come loro scribi; conducili alla tenda del convegno; vi si presentino con te. Io scenderò e parlerò in quel luogo con te; prenderò lo spirito che è su di te per metterlo sopra di loro, perché portino con te il carico del popolo e tu non lo parti più da solo» (Nm 11,16-17). L'elemento di novità rispetto al racconto dell'Esodo è dato dalla presenza efficace dello "spirito" che da Mosè si travasa nei suoi collaboratori scelti per coadiuvarlo nel servizio al bene comune. Lo spirito trasforma il cuore della leadership di Israele che è chiamata a guidare la comunità nel difficoltoso cammino verso la terra: «Abiterete nella terra che io diedi ai vostri padri; voi sarete il mio popolo e io sarò il vostro Dio» (Ez 36,28).

Anche Paolo, scrivendo alla comunità di Corinto, comunità dilaniata da correnti e partiti, si appella alla molteplicità e diversità di carismi. Parlando della molteplicità delle funzioni in chiave ecclesiologicala, scrive: «Anche voi, poiché desiderate i doni dello Spirito, cercate di averne in abbondanza per l'edificazione della comunità» (1 Cor 14-16). Il punto di forza del ragionamento di Paolo si fonda sul principio sociologico che «il corpo, pur essendo uno, ha molte membra e tutte le membra, pur essendo molte, sono un corpo solo, così anche Cristo» (1 Cor 12,12). Perciò la tradizione paolina, confermando il pensiero dell'Apostolo dei gentili, afferma: «È lui che ha stabilito alcuni come apostoli, altri come profeti, altri come evangelisti, altri come pastori e maestri per rendere i fratelli idonei a compiere il ministero, al fine di edificare il corpo di Cristo, finché arriviamo tutti all'unità della fede e della conoscenza del Figlio di Dio, allo stato di uomo perfetto, nella misura che conviene alla piena maturità di Cristo... Cerchiamo di crescere in ogni cosa verso di lui che è il capo, Cristo, dal quale tutto il corpo, ben compaginato e connesso, mediante la collaborazione di ogni giuntura, secondo l'energia propria di ogni membro, riceve forza per crescere in modo da edificare se stesso nella carità» (Ef 4,11-16).

Il tema dei settanta giudici o anziani, chiamati a partecipare all'attività di governo, sta alla base della medesima scelta dei discepoli di Gesù per evangelizzare l'umanità, produce l'ecclesiologicala di partecipazione di Paolo all'interno della Chiesa, fonda la vera dimensione di governo all'interno della Chiesa e nella società in prospettiva della riconciliazione uni-

versale. La logica di comunione e di partecipazione apre al desiderio del possesso della terra, simbolo del Cristo e sintesi finale della storia: «Tutto, infatti, ha sottomesso ai suoi piedi e lo ha costituito su tutte le cose a capo della Chiesa, la quale è il suo corpo, la pienezza di colui che si realizza pienamente in tutte le cose» (*Ef* 1,22-23; *Col* 2,15-20).

4

Favorire un approccio di dialogo per un miglior servizio (*Es* 24,1-11).

La sezione centrale del Sinai (*Es* 19-24) presenta gli anziani e i sacerdoti di Israele che salgono con Mosè sul monte per adempiere a una serie di impegni volti a fare della comunità «un popolo di sacerdoti e una nazione santa» (*Es* 19,6b). La comunità che staziona a valle è rappresentata sul monte da dodici stele, simbolo delle dodici tribù di Israele. Mosè, coadiuvato da alcuni giovani, offre sacrifici di olocausto e di comunione; raccoglie il sangue in due catini e ne versa la metà sull'altare, mentre con l'altra metà asperge il popolo dicendo: «Ecco il sangue dell'alleanza che il Signore ha concluso con voi sulla base di tutte queste parole!».

Il servizio alla comunità passa attraverso un messaggio di alleanza che coinvolge quanti dovranno contribuire a costruire un patto di fraternità, di legalità e di comunione nel popolo. Un flusso vitale parte da Dio e – attraverso la mediazione di Mosè e degli anziani, di Aronne e dei sacerdoti – passa alla comunità che, una volta purificata dall'esperienza di terrore e di tremore davanti al Dio terribile si trasforma in una relazione parentale di paternità amorevole, di filiazione obbediente e, conseguentemente, di fraternità responsabile del bene reciproco. Nella sezione immediatamente seguente, rispondendo a un nuovo comando di Dio, Mosè risale sul monte accompagnato da Giosuè, mentre gli anziani e i sacerdoti restano a valle con la comunità (*Es* 24,12-17). Mosè riceve il comando di costruire la tenda come segno della presenza della Gloria di Dio in mezzo al suo popolo. In questo frangente Aronne e i sacerdoti, sollecitati dal popolo, costruiscono a valle il vitello d'oro (*Es* 32-34).

Il sistema impazzisce. Coloro che dovrebbero guidare la comunità all'incontro con Dio, permettono che il potere economico, rappresentato dal vitello d'oro, diventi la causa della perversione della comunità. L'intervento dei bellicosi Leviti, che eliminano dall'accampamento gli apostati, e la particolare azione di un ruggente Mosè costituiscono l'atto definitivo di purificazione della comunità, e aprono la strada al ritorno di Dio tra il suo popolo: «la nube coprì la tenda del convegno e la Gloria del Signore riempì la dimora» (*Es* 40,34).

Alla luce della complessa esperienza di crescita e di sviluppo di Israele nel deserto, Paolo insegnerà ai cristiani la grande lezione dell'amore e della condivisione: «Al di sopra di tutto vi sia la carità che è il vincolo della perfezione» (*Col* 3,14).

E aggiunge nella lettera ai Filippesi: «...ma ciascuno di voi, con tutta umiltà, consideri gli altri superiori a se stesso, senza cercare il proprio interesse, ma anche quello degli altri» (*Fil* 3,3-4). I collaboratori di Mosè e di Paolo vengono esortati a favorire tra loro e a creare nella comunità una relazione di fraternità e di comunione per un migliore servizio al popolo e per promuovere in mezzo ad esso la presenza di un Dio che salva: «Io sarò con te» (*Es* 3,12b) oppure, come dirà Gesù, «ecco, io sono con voi tutti i giorni fino alla fine del mondo» (*Mt* 28,20b).

PERCORSO
DI RIFLESSIONE
SULL'OGGI

Tra le grandi novità introdotte dalle leggi Bassanini, finalizzate ad una trasformazione delle Pubbliche Amministrazioni, sempre nella direzione dell'efficienza e dell'efficacia, grande rilievo è stato dato al principio della diversa attivazione delle responsabilità, specie quelle legate ai dirigenti.

Ciò ha portato alla creazione di figure manageriali con poteri assai accentrati, ma anche grandi e nuove responsabilità, in relazione al ruolo ed ai progetti da realizzare. Questo principio, d'altro canto, è inserito in un nuovo sistema economico che adotta sistemi di gestione privatistici: la nuova dirigenza si muove ispirata da questi quattro principi: più potere, più responsabilità, migliori risultati e minori costi.

Se a livello teorico un progetto così ambizioso è stato ampiamente condiviso per l'esigenza, da molti avvertita, di rinnovare le pubbliche amministrazioni, certamente si deve riconoscere che tante sono le problematiche ancora aperte.

Poiché questo processo di cambiamento, impeccabile sulla carta, non è stato accompagnato da un consapevole e parallelo cambiamento di mentalità, determinando una organizzazione reale rispetto ad una "di facciata", ci troviamo di fronte a due diversi problemi:

- pochi sono i dirigenti veramente capaci di gestire il potere di cui sono investiti in questa fase di continua trasformazione;
 - grande è la confusione ed il disorientamento tra il personale amministrativo, perché troppo spesso questi avverte la mancanza di punti di riferimento rispetto ad una ragionevole organizzazione del lavoro, e, tenuto conto del considerevole aumento dei carichi di lavoro, è costretto a fronteggiare da solo "l'urgenza fra le urgenze".
- Rispetto al primo punto, occorre ribadire che prima i dirigenti poco capaci erano "parcheggiati" nella loro area di appartenenza e si mescolavano con indifferenza agli altri; ora, ovviamente, vengono loro chiesti i risultati della gestione, e la propria incapacità trova sfogo in un esercizio arbitrario del potere nei confronti del personale assegnatogli.

Rispetto al secondo punto, vorrei chiarirlo a partire dalla mia esperienza.

Lavoro in un Ufficio Legale dell'INPS e rispetto ad alcuni problemi, anche di una certa rilevanza, non arrivano direttive dagli organi superiori, quasi a voler sottolineare la paura ad assumere realmente le responsabilità che competono; si capisce quali difficoltà determini un simile comportamento, dal momento che il personale comunque deve "produrre", interagire e dare risposte all'utenza.

Quando viene a mancare una direttiva unitaria, ognuno pur nell'incertezza è costretto ad agire, e questo è causa di grande stress che si riversa, inevitabilmente, nelle relazioni interpersonali. Dunque, l'ambiente di lavoro, non rappresenta più il luogo in cui la persona, in collabo-

razione con altre, esprime le proprie capacità a vantaggio della collettività, ma un luogo infernale dove si accumulano tensioni destinate ad esplodere nello stesso ambiente e, purtroppo, anche all'esterno, non da ultimo nelle famiglie.

In tutto il personale poi, dai livelli più bassi, a quelli medi ed infine, alti, c'è una corsa verso i posti di maggiore potere e responsabilità, perché questo significa, ovviamente, maggiore guadagno: ma ciò ha determinato soltanto una lotta disumana fra tutti, soprattutto negli ambienti di lavoro più piccoli, favorita proprio dal grande stress, dalla corsa alla carriera e dal denaro.

2

RI-SANARE: I BILANCI O I CITTADINI?

Non riesco ad approvare i finanziamenti di alcuni progetti che la mia regione elargisce: ad esempio sono stati dati fondi per le formazioni professionali o per crediti professionali. La mia ASL fino ad oggi non ha istituito nessun corso di aggiornamento professionale. Altro esempio. Si sa che le politiche sanitarie attuali fanno chiudere alcuni ospedali; tagli che la sanità ha fatto creando però problemi ai cittadini. Pensiamo a coloro che, per un ricovero, arrivando al pronto soccorso, dal capoluogo di provincia dove risiedono, possono essere inviati a qualsiasi ospedale, lontano dal luogo di residenza, dal proprio nucleo familiare con gravi disagi. Pensiamo in particolare agli anziani che vivono già nella propria solitudine e che vengono spesso abbandonati a loro stessi. Come può una povera vecchia cui gli si ricovera il marito in un ospedale, diverso da quello vicino a lei giacché quest'ultimo non ha posti letto? Mi chiedo: dove sta il rispetto per la persona, come può una povera persona anziana, per farsi curare, arrivare a Roma, o Frosinone, o Caserta, o Napoli? Mi chiedo, ancora, come lo stesso ammalato, cui viene data una destinazione così lontana dal proprio ambiente, può accettare con serenità il suo ricovero; in che condizioni psicologiche si sentirà?

Il mio paese natale, aveva un ospedale piuttosto funzionante. Serviva non solo il proprio territorio, ma anche i paesi limitrofi. È stato chiuso per far posto all'ospedale di comunità. Significa che l'ospedale del mio paese può avere solo 16 posti letto distribuiti in due reparti. Quindi otto ricoveri a reparto. A questo progetto hanno aderito otto medici generici. Costoro possono ricoverare solo i propri pazienti, vale a dire che se qualcuno del mio paese si sente male e necessita di ricovero deve rivolgersi all'ospedale del capoluogo della mia provincia. E fortunato allora se trova un posto letto disponibile!

La mia domanda è questa: è giusto tenere un ospedale di comunità dove ci deve essere comunque, anche se solo per otto degenti, una turnazione di infermieri che devono giustamente garantire il servizio al malato, ma ai quali è ridotto il lavoro rispetto ad altri colleghi che, in altri ospedali, lavorano a ritmi frenetici? Costi, quindi, comunque elevati se tutti i vari servizi si devono ugualmente e giustamente assicurare.

I bravi medici che hanno aderito a questo progetto devono dare la disponibilità di sole tre ore a settimana per un guadagno di 25 milioni di vecchie lire l'anno. Allora io vorrei chiedere perché non riaprire in pieno questo ospedale? Il giorno dell'inaugurazione la gente del po-

ESPERIENZE

sto ha aggredito i politici, il sindaco, gli assessori, il direttore della ASL e tutti sono dovuti scappare per timore di far peggiorare la situazione. (I dirigenti ASL, nella mia provincia, sono per la maggior parte medici che fanno anche la libera professione. Un tempo pensavo che era giusto mandare alla sanità i medici, perché proprio per la loro professione avrebbero capito di più il problema della sofferenza e cercato di risolvere le sorti. Oggi, purtroppo, mi debbo ricredere).

3

DIPENDENTE PUBBLICO: UN NUMERO O UNA RISORSA?

Molti pensano che il lavoro nella Pubblica Amministrazione sia sicuro e senza problemi e sono proprio queste le motivazioni, assieme al fatto di poter lavorare al servizio del cittadino, che mi hanno spinto ad tentare l'ingresso nella P.A. subito dopo l'esame di maturità.

Sono una ragazza di 26 anni, da sei dipendente pubblico (due anni presso l'ufficio edilizia privata del mio comune a tempo determinato, tre anni presso l'ufficio tecnico di una Ipab e da un anno presso il Consiglio Regionale del Veneto).

Il motivo per cui ho deciso di passare da un'Ipab (pubblica assistenza) al Consiglio Regionale (l'organo politico) è senza ombra di dubbio la sfida che in questi anni le Regioni stanno affrontando sull'autonomia e sul decentramento dei poteri dallo Stato alle PP.AA., contribuendo sempre più direttamente al mutamento in senso federale del nostro Paese.

Il decennio appena passato lo si può riconoscere come il decennio delle riforme amministrative. Tra i temi centrali che lo hanno caratterizzato c'è, senza dubbio, il tentativo di dare un nuovo assetto al rapporto tra politica e amministrazione, distinguendo meglio il ruolo degli organi politici e il ruolo della dirigenza, introducendo logiche manageriali nella gestione e nell'attività delle Amministrazioni Pubbliche.

Un esempio di tutto ciò è la possibilità di scegliere i dirigenti, di individuare cioè le persone cui affidare la direzione dei principali servizi dell'Amministrazione Pubblica. La cosa che mi convince sempre di più di questo è il fatto che sta progressivamente cambiando il modello di gestione delle risorse umane, dalla amministrazione alla direzione del personale, in cui il dipendente non è soltanto una posizione nella pianta organica ma diventa una risorsa da valorizzare.

Anzi, questo è il presupposto per una pubblica amministrazione orientata ai risultati ed ispirata ad una "cultura del servizio"!

Personalmente sono soddisfatta del mio ruolo in quanto, spostando il rapporto di lavoro del dipendente pubblico verso modelli tipici del privato, per l'Amministrazione diventa prioritaria la formazione e la cura del lavoratore che si interfaccia con il cittadino.

E ricordiamo che è proprio il cittadino l'ago della bilancia per la valutazione del servizio offerto dalle Pubbliche Amministrazioni!

Questa la mia esperienza di devoluzione attiva. E penso sia un aspetto, per quanto personale, molto importante in cui la dignità dell'uomo inteso come persona umana viene valorizzata e rispettata.

Anche come cristiani viene stimolata la responsabilità di essere chiamati a divenire "sale" e "luce" in qualsiasi ambiente della società.

ESPERIENZE

Chi nell'ambiente di lavoro sente di essere utile, valido, impegnato, dà più valore anche alla propria vita; il non avere un lavoro gratificante, il sentirsi un numero anche se lo stipendio a fine mese è assicurato, è psicologicamente negativo e pericoloso.

4

PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, LAVORI IN CORSO: DALL'EFFICIENZA ALL'EFFICACIA

Quando penso al significato della parola semplice, la memoria mi richiama l'agire di un bambino che per la prima volta riesce ad annodare i lacci delle scarpe. La soddisfazione che vedi nei suoi occhi è tangibile perché ha raggiunto un altro livello d'autonomia. Provando e riprovando quei gesti, sicuro di quel nuovo "saper fare", ti dimostra che l'azione per lui è ormai semplice, ...ma quanti movimenti delle mani ha dovuto esercitare e quanto impegno nel fare propria la sequenza giusta!

L'icona mi sembra appropriata per far passare in termini più vivaci quanto vado ad esprimere. L'idea di un'amministrazione pubblica lenta, paralizzante, giudice e tiranna del cittadino, ostile alla sua emancipazione, è quella che per tanto tempo ha dominato i dibattiti sociali e culturali.

L'amministrazione del bene comune, che nasce spontaneamente allorché una comunità si accorge di condividere regole e valori, sembrava deputata non più al servizio ma al disservizio ed era consequenziale identificare nel lavoratore del pubblico impiego la responsabilità di tale involuzione.

Il processo di riforma legislativa che ormai tutti conosciamo e le numerose direttive di settore, nel corso degli ultimi anni individuando nella semplificazione delle procedure amministrative il tassello fondante di un servizio efficiente ed efficace, hanno operato una sorta di marketing per riconquistare la fiducia del cittadino e stare al passo con gli input rivenienti dall'appartenenza alla comunità europea.

N'è derivata una presa di coscienza immediata, perché sollecitata ed attesa; infatti, in tempi sufficientemente brevi il cittadino-cliente ha fatto proprie le nuove procedure, divenendo protagonista attivo nel rapporto con la pubblica amministrazione.

Alcuni atti, come l'autocertificazione sono ormai patrimonio del nostro vivere quotidiano, prenotare una visita specialistica ad un numero verde ed iscriversi nella sessione d'esami universitaria tramite Internet sono opportunità veicolate dall'informazione corrente. È però capitato ancora di assistere ad esplosioni di rabbia di cittadini che attendono l'erogazione di pensioni d'invalidità o che restano inconsapevoli della situazione dei procedimenti amministrativi che li riguardano, anche dopo essersi rivolti agli uffici relazioni con il pubblico.

Dietro le quinte di questi ed altri episodi ci sono i dipendenti pubblici destinatari della responsabilità del cambiamento, interpreti delle nuove norme a diretto contatto con l'utenza. Un ruolo fondamentale, un anello determinante nella trasformazione finalizzata alla soddisfazione del cliente, lavoratori ai quali è giunto un prodotto finito, un pacchetto d'azione da scartare e mettere in funzione, secondo una logica esecutiva.

Il processo di semplificazione amministrativa li ha raggiunti "in corso d'opera", mentre erano immersi in un modello operativo che li caratterizzava e nel quale s'identificavano.

ESPERIENZE

Il processo d'informatizzazione ad esempio, essenziale per molti interventi di semplificazione quali le procedure prima accennate, ha coinvolto lavoratori in diverse situazioni:

alcuni con poca se non nessuna dimestichezza nell'uso del computer, altri ben disponibili ed interessati perché appassionati in tal campo già nella vita privata.

Il processo di trasferimento di competenze tra vari organi ed istituzioni ha richiesto a dipendenti ignari della materia da trattare di far propri, procedimenti amministrativi già avviati.

Così mentre il cittadino peregrinava da un ufficio all'altro per capire se la sua pratica fosse già transitata ad altro ente, con chiari livelli d'esasperazione, i lavoratori più disponibili affrontavano la situazione con le caratteristiche di un'attività di tirocinio, grazie a forme di collaborazione e solidarietà tra dipendenti di varie amministrazioni.

Consentire al cliente di percepire la semplicità e rapidità del servizio, richiede a monte una serie d'azioni complesse, che non possono essere assorbite facilmente mentre i lavoratori sono impegnati a garantire la continuità dei servizi ed un impegno serio circa la formazione del personale, che investa anche su un modo di pensare che non è scontato essere patrimonio di tutti, ancora non si evidenzia, nonostante siano state messe in atto varie iniziative.

È un periodo di pesante solitudine, soprattutto per i livelli professionali intermedi e per coloro che sono deputati al confronto diretto con il cittadino e la mancanza di momenti di confronto nei quali esprimere difficoltà ed analizzare modalità di soluzione si rende sempre più evidente.

Domande sulle quali ho riflettuto:

- La solidarietà tra colleghi è un elemento necessario per affrontare la complessità del cambiamento?
- In quale modo il dipendente pubblico può diventare propositivo di un modo nuovo di lavorare?
- Come recuperare il ruolo della rappresentanza del vissuto dei lavoratori?

- 1 Agenzie.** Istituite in attuazione della legge n. 59/1997, le Agenzie sono organismi amministrativi che assumono identità giuridica di enti pubblici per svolgere molte delle attività tecnico-operative di interesse nazionale precedentemente esercitate dai Ministeri. Godono di ampia autonomia operativa con l'obiettivo di ottenere il massimo di efficienza e funzionalità nell'erogazione dei servizi.
- 2 Attivazione delle responsabilità.** Il Legislatore per promuovere l'efficienza delle PP.AA. ha puntato sull'attivazione delle responsabilità in tutte le strutture, promuovendo la crescita del ruolo dei poteri istituzionali (Regioni, Provincie, Comuni) e funzionali (Agenzie varie).
Ogni struttura deve essere capace di autoregolarsi e di controllare i propri parametri di efficienza nella gestione dei progetti e dei servizi erogati. Alla testa di ogni struttura la figura istituzionale o il manager agisce con visibilità personale assumendosi tutte le responsabilità delle decisioni e il merito per il successo o il demerito per l'insuccesso.
- 3 Aziendalizzazione.** Neologismo per significare la trasformazione di un Ente pubblico in Azienda o Impresa di servizi. Attraverso il processo di aziendalizzazione si vuole ottenere più efficienza e più qualità nell'erogazione dei servizi ai cittadini assicurando ad ogni Agenzia piena autonomia e responsabilità in materia di programmazione e gestione.
- 4 Cultura (nuova) delle PP.AA.** La realizzazione del vasto progetto di riforma esige da tutti i funzionari delle PP.AA. un grande sforzo culturale per cambiare atteggiamenti mentali e operatività pratica. È necessario passare dall'approccio giuridico-formale secondo il quale contano solo le regole e le procedure, con poca attenzione alla qualità e ai risultati del servizio, alla cultura del servizio al cittadino utente. È imperativo che la qualità del servizio debba tendere alla soddisfazione del cliente-cittadino. Per ottenere questi risultati è necessaria la formazione personale e professionale del funzionario con l'obiettivo concreto di acquisire la mentalità dell'importanza dell'innovazione tecnologica; della qualità dei servizi; della soddisfazione dei clienti; della valorizzazione della professionalità e di merito; della consapevolezza dei ruoli e delle responsabilità.
- 5 Contrattualizzazione del rapporto di pubblico impiego.** Con quest'intervento il Legislatore applica ai funzionari delle PP.AA. il metodo del contratto di lavoro collettivo e, in secondo luogo, sottopone il rapporto del pubblico impiego alla disciplina del diritto comune. In concreto si passa, in caso di conflitto, dalla giurisdizione del Giudice amministrativo a quella del Pretore del lavoro. Per quanto riguarda il primo aspetto, la contrattualizzazione del rapporto di lavoro (anche per i Dirigenti generali), dovrebbe favorire la valorizzazione dei contratti sia aziendali che individuali per promuovere la professionalità e la remunerazione degli operatori e la produttività delle Aziende.

- 6 Decentramento Amministrativo.** Con il decentramento il Legislatore si propone di trasferire le competenze e le decisioni dall'Amministrazione centrale dello Stato alle Regioni e agli Enti locali, sia territoriali che funzionali. Costituisce uno degli aspetti più importanti della riforma delle PP.AA. perché trasferisce la progettazione e la gestione dei servizi dallo Stato agli organi amministrativi più vicini, territorialmente e funzionalmente, ai cittadini.
- 7 Funzione politica e Funzione amministrativa.** Le due funzioni vengono distinte e separate. Ai politici compete la responsabilità degli indirizzi generali e pertanto hanno il compito di: definire le politiche e le strategie; nominare i Direttori generali; valutare i risultati. Ai Dirigenti compete la responsabilità della gestione amministrativa, che comporta: autonomia nell'organizzazione e ampi poteri di gestione; responsabilità del successo o insuccesso. Stipendi adeguati alle responsabilità e ai risultati.
- 8 Managerizzazione.** La riforma attribuisce grandi poteri di progettazione e gestione ai "dirigenti", adesso chiamati "manager". Il ruolo manageriale della dirigenza risulta enormemente rafforzato dalla nuova legislazione, poiché attribuisce al manager la piena responsabilità del raggiungimento degli obiettivi che l'Agenzia istituzionalmente si propone. Al manager viene data la piena disponibilità sia delle risorse economiche e materiali sia delle risorse umane per il raggiungimento degli obiettivi fissati, dei quali deve farsi carico e rispondere. Gli incarichi dei manager vengono conferiti per un periodo contrattualmente delimitato e al termine del quale possono essere revocati.
- 9 Semplificazione dei procedimenti.** Rappresenta un altro grande pilastro della riforma delle PP.AA. poiché comporta il passaggio da una disciplina dettata dalla "legge" a una disciplina orientata dai "regolamenti" sia per l'organizzazione che per i procedimenti. È chiaro che il "regolamento" è, per sua natura, più flessibile e adattabile alle necessità concrete. Secondo la legge n. 59/1997, una volta l'anno il Governo chiede al Parlamento il potere di sopprimere procedimenti, autorizzazioni e licenze non necessarie; semplificare i procedimenti amministrativi ancora in vigore; delegificare normative regolate da legge.
- 10 Spoils system.** Lo spoils system consiste nella facoltà dei governi di nominare con contratti a tempo determinato un certo numero di alti dirigenti delle PP.AA. Tale pratica, in uso negli Stati Uniti d'America sin dai primi decenni del 1800, diede origine a molti abusi e, conseguentemente, a vari interventi legislativi tendenti a limitare il ricorso allo spoils system limitandone l'applicazione ai livelli dirigenziali più alti delle PP.AA. L'introduzione di questa pratica in Italia appare di dubbia utilità e fiera di nuovi vizi pubblici. La Corte dei Conti è già intervenuta per rilevare che «lo spoils system relativo agli incarichi di vertice dell'amministrazione si è confermato istituto di larga utilizzazione in concomitanza dell'avvicinarsi dei vertici di Governo di diverso segno politico», come ha dimostrato il passaggio dal Governo Amato al Governo Berlusconi II. La stessa Corte critica anche il ricorso sempre più massiccio alla contrattazione di personale extra PP.AA. per la ricaduta che comporta sulle spese dello Stato.

Note

