

INTERVISTA AD ANTONIO NADDEO

Presidente dell'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni - ARAN



ESPERIENZA PROFESSIONALE

1. Nel corso della sua lunga esperienza come "uomo delle Istituzioni", lei ha ricoperto ruoli importanti in diverse realtà del settore pubblico italiano. Può descriverci le analogie e le differenze che ha riscontrato in questi passaggi e come le istituzioni sono cambiate nel tempo?

Guardando indietro a oltre trentacinque anni di servizio pubblico, quello che mi colpisce di più non sono le differenze tra i vari contesti istituzionali — Ragioneria Generale, Funzione Pubblica, Affari Regionali, ARAN — ma la continuità di un filo rosso: **la centralità delle persone**. Ogni amministrazione ha la propria cultura, il proprio linguaggio, i propri riti. Alla Ragioneria si ragiona in termini di sostenibilità finanziaria, alla Funzione Pubblica si pensa alle strategie di sistema, agli Affari Regionali si tratta con attori istituzionali che portano interessi territoriali molto diversi. In ARAN si negozia con le organizzazioni sindacali per conto di oltre tre milioni di dipendenti pubblici.

Ciò che accomuna tutte queste esperienze è che,

alla fine, ciò che fa la differenza non sono mai le norme — che pure contano — ma le persone (politici e tecnici) che quelle norme le applicano e le interpretano. Quando sono entrato nella Ragioneria nel 1989, l'amministrazione pubblica era ancora largamente regolata da un sistema pubblicistico, con un'influenza politica molto diretta sui contratti di lavoro. Con la contrattualizzazione del rapporto di lavoro avviata dal decreto legislativo 29 del 1993, si è aperta una stagione nuova: quella del datore di lavoro pubblico consapevole del proprio ruolo, capace di contrapporre agli interessi sindacali una visione strategica della gestione delle risorse umane. Quella stagione non è ancora compiuta, e continua ad essere il terreno su cui lavoriamo ogni giorno.

2. Guardando specificamente alla sua esperienza in ARAN: quale ruolo l'Agenzia è riuscita a svolgere nel bilanciare obiettivi di sostenibilità finanziaria e dinamiche contrattuali di breve periodo?

La sfida permanente dell'ARAN è esattamente questa: **tenere insieme il breve e il lungo periodo**, cioè rispondere alle aspettative legittime dei lavoratori pubblici — che spesso attendono anni il rinnovo del contratto — e allo stesso tempo non compromettere la sostenibilità finanziaria complessiva del sistema. Non è un equilibrio semplice, perché le pressioni sono forti su entrambi i fronti.

In questi anni abbiamo affrontato **la grande stagione dei rinnovi contrattuali dopo il lungo periodo di blocco**. Abbiamo rinnovato contratti che riguardano milioni di dipendenti: dalle funzioni centrali alle funzioni locali, dalla sanità all'istruzione e alla ricerca. In ogni trattativa, il nostro mandato non è semplicemente quello di "fare il contratto" nel minor tempo possibile: è costruire istituti che abbiano un senso organizzativo, che valorizzino il merito, che rendano il lavoro pubblico più attrattivo per i giovani, che sostengano la produttività delle amministrazioni. **I contratti non si applicano da soli**: questo lo ripeto sempre ai colleghi dirigenti. Uno strumento negoziale può essere innovativo quanto si vuole, ma se chi lo deve applicare non ha la consapevolezza del proprio ruolo di datore di lavoro, **rimane lettera morta**.

3. C'è qualche aneddoto interessante rispetto all'evoluzione dei rapporti negoziali con le organizzazioni sindacali?

Quando ho mosso i primi passi all'ARAN, nei primi anni '90, **il sindacato aveva una forza enorme — anche culturale**. Venivamo da un sistema in cui i contratti erano stati a lungo gestiti con una forte influenza politica diretta; ricordo ancora i sindacalisti di allora che, confrontandosi con la nuova impostazione contrattuale guidata da Treu, rimpiangevano quasi i tempi precedenti. Il sindacato aveva grandi nomi, grandi negoziatori: Nerozzi, Michele Gentile, Salvatore Bosco, Rino Tarelli, Carlo Podda. Da loro ho imparato che **la trattativa è un'arte: l'arte del negoziato**.

Quello che mi ha colpito, e che cerco di trasmettere ancora oggi, è che i migliori negoziatori — sia dalla parte datoriale che da quella sindacale — **sono quelli che sanno ascoltare prima di parlare**, che conoscono davvero il terreno su cui si muovono, che capiscono le persone prima ancora dei testi normativi.



La cosa più importante che ho imparato in quegli anni è che un buon contratto nasce solo quando c'è un datore di lavoro forte e consapevole e un'organizzazione sindacale forte e responsabile. Quando una delle due parti è debole, il contratto ne risente, e alla fine ne pagano le conseguenze i lavoratori e le amministrazioni.

L'intelligenza artificiale, il quantum computing, i big data: sono parole che sento sempre più spesso anche nei corridoi delle pubbliche amministrazioni, e non è un caso. La trasformazione digitale è reale e inarrestabile. Ma ho imparato, in trentacinque anni di riforme, a diffidare degli entusiasmi troppo rapidi quanto delle resistenze preconcepite.

Sul mio blog ho scritto più volte di quello che chiamo il "**rischio dell'automazione senza comprensione**": il pericolo che le amministrazioni adottino strumenti di intelligenza artificiale senza avere la cultura organizzativa per governarli. L'IA può essere uno straordinario alleato per chi lavora nella pubblica amministrazione — può semplificare procedure, accelerare analisi, supportare decisioni complesse — ma non può sostituire il giudizio umano nei processi che toccano la vita delle persone. Penso in particolare alla gestione delle risorse umane: una valutazione, un avanzamento di carriera, una sanzione disciplinare non possono essere delegati a un algoritmo. L'IA può supportare, ma la decisione deve rimanere in mano a chi ha la responsabilità e conosce il contesto.

La criticità maggiore, a mio avviso, non è tecnologica ma culturale e organizzativa. Le amministrazioni pubbliche hanno bisogno di dirigenti capaci di guidare questa transizione, di funzionari che sappiano usare gli strumenti digitali senza subirli, di meccanismi di formazione continua che tengano il passo con i cambiamenti. Senza questo, il rischio è che la digitalizzazione rimanga un'operazione di facciata, o peggio, che produca inefficienze nuove al posto di quelle vecchie.



PA E NUOVE TECNOLOGIE

4. Quale è il suo pensiero sull'introduzione degli strumenti digitali nel settore pubblico e quali sono le sfide e le criticità maggiori?

IL FUTURO DELL'AMMINISTRAZIONE



"Con queste persone se ne va un patrimonio di competenze, di memoria istituzionale, di reti di relazioni che non si ricostruisce in poco tempo"

5. Come è possibile attuare il ricambio generazionale e rendere il lavoro pubblico nuovamente appetibile per i giovani?

Il problema del ricambio generazionale nella pubblica amministrazione italiana è drammaticamente reale. Entro il 2034 andrà in pensione circa un milione e duecentomila dipendenti pubblici. Ma il numero, per quanto impressionante, dice meno della sostanza: con queste persone se ne va un patrimonio di competenze, di memoria istituzionale, di reti di relazioni che non si ricostruisce in poco tempo.

Ho vissuto sulla mia pelle il danno prodotto dal blocco del *turnover*: quando non puoi assumere per anni, l'età media sale, le competenze si concentrano in fasce sempre più anziane, e le amministrazioni si svuotano lentamente della loro capacità operativa. Adesso abbiamo un'occasione storica per invertire questa tendenza, ma dobbiamo farlo con intelligenza. Non basta aprire i concorsi: bisogna ripensare il modo in cui le amministrazioni si presentano al mercato del lavoro.

I giovani di oggi — i Millennial e la Generazione Z — guardano al lavoro pubblico con occhi diversi rispetto a vent'anni fa. Come ho commentato di recente: la stabilità conta ancora molto, ma non è più il solo criterio.

Conta il significato del lavoro, conta l'equilibrio tra vita privata e professionale, conta la possibilità di crescere e di essere valutati sul merito. Su questi terreni il settore pubblico può essere competitivo — e in alcuni casi lo è già — ma deve imparare a comunicarlo meglio. Le amministrazioni devono uscire dalla logica passiva di chi aspetta semplicemente i candidati al bando di concorso e diventare proattive: andare nelle università, proporre dottorati di ricerca, costruire percorsi di apprendistato, raccontare il lavoro pubblico non come un ripiego ma come una scelta professionale di valore.

Conta il significato del lavoro

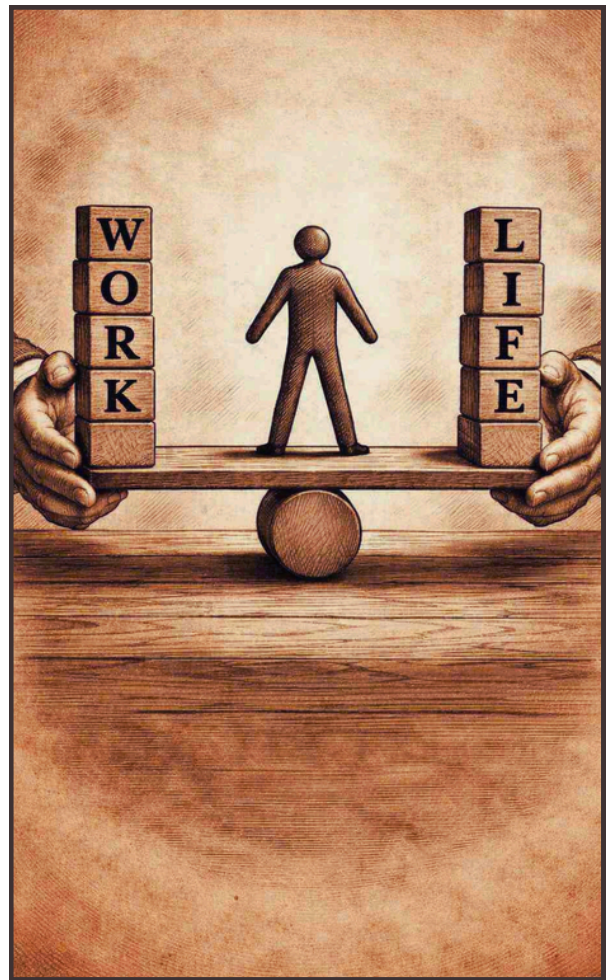
Conta l'equilibrio tra vita privata e professionale

Conta la possibilità di crescere e di essere valutati sul merito

6. Come la contrattazione collettiva pubblica si pone rispetto alle antiche criticità: salari, work-life balance, benessere, merito?

La contrattazione collettiva è lo strumento più potente che abbiamo per intervenire su questi temi. Ma è uno strumento che funziona bene solo se chi lo usa — le amministrazioni (datori di lavoro) — sa cosa vuole ottenere. Questo è il punto su cui insisto di più: il contratto non si applica da solo.

"Questo è il punto su cui insisto di più: il contratto non si applica da solo"



Può prevedere i migliori istituti del mondo — e in questi rinnovi ne abbiamo introdotti tanti di innovativi — ma se il dirigente non sa come usare la leva della valutazione della *performance*, se non sa differenziare i premi in base ai risultati reali, se non sa costruire un clima organizzativo che valorizzi le persone, allora quegli istituti rimangono sulla carta.

Sul salario, c'è ancora molto da fare. Abbiamo recuperato parte del terreno perso in anni di blocco contrattuale, ma il gap retributivo rispetto al privato — soprattutto nelle fasce più qualificate — rimane una criticità che rende difficile attrarre talenti.

Sul *work-life balance*, invece, i nuovi contratti hanno fatto passi avanti significativi: lo *smart working* è entrato stabilmente nella contrattazione pubblica, con modalità più flessibili e orientate ai risultati.

Sul merito, siamo ancora in una fase di transizione culturale: la valutazione della performance esiste da tempo negli istituti normativi, ma la sua applicazione concreta è ancora troppo disomogenea. Vedremo ora con il disegno di legge del ministro Zangrillo cosa accadrà.

7. È possibile e auspicabile una pubblica amministrazione diffusamente "social", in grado di offrire i propri servizi attraverso canali come Meta, X, TikTok?

Sì, ed è non solo possibile ma necessario. **Le amministrazioni devono parlare il linguaggio delle persone che servono**, e una parte crescente di quelle persone vive e comunica attraverso i social media. Non si tratta di fare *marketing* o di inseguire le mode: si tratta di presidiare i luoghi dove si formano le opinioni, dove si cercano informazioni, dove si costruisce o si distrugge la fiducia nelle istituzioni.

Il punto critico è **la qualità della comunicazione**. Non basta essere presenti: bisogna essere credibili, chiari, utili. Una pubblica amministrazione che usa TikTok per spiegare come fare una domanda di sussidio, o che risponde su X alle domande dei cittadini in modo tempestivo e competente, fa un servizio pubblico reale. Una che usa i social solo per la comunicazione istituzionale autoreferenziale perde un'occasione e spesso peggiora la propria immagine. Serve competenza, servono figure professionali dedicate, serve una cultura organizzativa orientata all'apertura e al dialogo.



PER LE NUOVE LEVE

8. Quale consiglio si sentirebbe di offrire ai giovani che mostrano interesse verso la carriera nelle amministrazioni pubbliche?



Il primo consiglio è il più semplice: non abbiate fretta di arrivare, abbiate fretta di capire. La pubblica amministrazione è un ecosistema complesso, fatto di norme ma soprattutto di relazioni, di culture organizzative, di non detti che si imparano solo sul campo. I miei anni più formativi non sono stati quelli in cui ricoprivo incarichi di vertice, ma quelli in cui stavo in platea ad osservare come lavoravano i maestri — Bassanini, Treu, D'Antona, Dell'Aringa — , o anche grandi sindacalisti che mi hanno insegnato l'arte del negoziato.

Il secondo consiglio è: coltivate la curiosità. Il mondo sta cambiando rapidamente — l'intelligenza artificiale, la transizione digitale, le nuove forme di lavoro — e chi si ferma è già indietro. Ma la curiosità non basta: ci vuole la capacità di mettere a terra le idee, di tradurle in procedure, in norme, in azioni concrete che cambino la vita delle persone. Questa è la vera cifra del *civil servant*: non il tecnico che applica le regole, ma il professionista che sa usare le regole per raggiungere obiettivi di interesse generale.

Il terzo consiglio, forse il più importante: investite nelle relazioni. La pubblica amministrazione è fatta di persone. I colleghi con cui lavorate oggi saranno i vostri referenti, i vostri interlocutori, i vostri alleati — o i vostri avversari — per decenni. La reputazione professionale si costruisce lentamente e si distrugge rapidamente. Lavorate bene, siate onesti, tenete fede agli impegni. Questo vale nel privato come nel pubblico, ma nel pubblico — dove le carriere sono più lunghe e i contesti più stabili — conta ancora di più. Burocrati non si nasce, si diventa: e si diventa buoni burocrati solo imparando ogni giorno, con umiltà e con passione.



Primo
**Non abbiate
fretta di arrivare,
abbiate fretta di
capire**

Secondo
***Coltivate la
curiosità***

Terzo
**Investite nelle
relazioni**



- ▶ info@osservatorio-finpa.it
- ▶ [Le interviste di FinPA](#)
- ▶ [Rivista di diritto, amministrazione e finanza pubblica – FinPA](#)