



La riforma della P.A. Renzi-Madia e il ruolo del sindacato

di Michele Gentile

La riforma delle Amministrazioni Pubbliche è una “cosa seria” per il paese, la sua crescita il suo sviluppo civile.

E' una cosa seria per l'etica pubblica perché la crescita non avvenga a scapito dei diritti sociali e civili.

E' una cosa seria per il lavoro pubblico e privato; per chi lavora per la Pubblica Amministrazione e per chi fruisce dei servizi pubblici.

La Riforma è una “cosa seria” per il sindacato confederale, per un sindacato che pensa ad un pubblico “amico” ad un'idea di pubblico da qualificare, da rendere protagonista della crescita e non di un pubblico da ridurre o che divenga sinonimo di meno diritti e minore qualità.

Per ultimo i recenti fatti di corruzione dimostrano che una pubblica amministrazione debole, poco trasparente, senza controlli in nome dell'emergenza e subordinata alla politica è un boccone che fa gola a molti.

Allora la prima risposta è che il Sindacato vuole una riforma dell'amministrazione pubblica.

La contrattualizzazione del rapporto di lavoro pubblico

Anzi il sindacato è quello che ha contribuito all'unica grande riforma attuata: quella degli anni 90 con la “privatizzazione del rapporto di lavoro” e la riforma degli assetti delle amministrazioni centrali e locali.

Una contrattualizzazione del rapporto di lavoro pesantemente manomessa dai governi che si sono susseguiti fino a farla diventare un mostro giuridico al quale “guardano con interesse” tanti datori di lavoro privati e non solo.

Una contrattualizzazione che anche l'attuale Governo sembra, quanto meno di aver dimenticato.

Infatti cosa significa quanto contenuto nel ddl di riforma costituzionale in tema di “disciplina giuridica del rapporto di lavoro”?

Il ritorno definitivo al passato, al primato della legge e della politica sul lavoro pubblico è foriero dei disastri annunciati in questi giorni.

Ora un ritorno al primato della contrattazione con regole nuove, e con l'abrogazione della cosiddetta riforma Brunetta è un punto irrinunciabile, per introdurre rigore, trasparenza e controllabilità, oltre che diritti del lavoro.

Il governo sembra essersene dimenticato anche continuando con un blocco “senza fine” dei rinnovi contrattuali (2015? 2020?).

Occorre riconquistare la piena contrattualizzazione del rapporto di lavoro, abrogando

le norme della Brunetta che la impediscono favorendo una gestione discrezionale del rapporto di lavoro da parte delle amministrazioni pubbliche. . Solo con la contrattazione sarà possibile produrre quei cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nelle condizioni di lavoro che amministrazioni riformate non possono non prevedere.

Basta non “insultare” i lavoratori pubblici?

Ora è sicuramente positivo voler “non insultare i lavoratori pubblici” E ci mancherebbe pure, dopo le dimostrazioni muscolari- senza senso e senza costrutto di Renato Brunetta.

Ma forse i dipendenti pubblici si aspettano di più.

Si aspettano di veder riconosciuto il loro lavoro, la loro funzione pubblica,, di docenti, di medici, di addetti alla sicurezza delle persone, di garanti del sistema di regole.

Si aspettano di partecipare attivamente al cambiamento ed alla riforma.

Attivamente non rispondendo ad una lettera che contiene domande generiche, confuse e senza alcuna garanzia che le loro risposte divengano proposte.

Insomma l'offesa al lavoro pubblico è un'offesa al sistema. Ma il problema è oggi dare un vero segnale di “discontinuità”: cambiare verso e non procedere nello stesso verso di chi c'era prima. Anche perché le ricette sono tutte fallite.

Da questa premessa, non ci resta che attendere il passaggio dagli annunci e dalla lettera ai dipendenti pubblici ai fatti di norme di legge.

Il Governo sostiene che “non c'è bisogno di confrontarsi con i sindacati; che chi vuole può scrivere on line i suoi pensieri che saranno letti e presi in considerazione da mani attente e valutate nella piena “trasparenza”?.

Per far questo il sindacato non serve.

Inquietante messaggio.

In questo annuncio di riforma dai contenuti ambigui ed inquietanti allo stesso tempo, ugualmente inquietante è poi la pervicace e conclamata negazione della funzione della rappresentanza sindacale.

In ciò in assoluta continuità con le politiche di Berlusconi dal 2008.

Negli ultimi 6 anni il ruolo del sindacato nel sistema pubblico è stato pervicacemente negato con il blocco della contrattazione e con la cosiddetta riforma Brunetta ed ora con la riforma annunciata dal governo Renzi. Gli effetti sono sotto gli occhi di chi li vuole vedere.

Esiste una sorta di inquietante ossessione ademocratica in base alla quale il capo del governo si rivolge direttamente ai lavoratori incurante anche della funzione che la Costituzione definisce per le organizzazioni sindacali.

Il ricorso “al popolo” per legittimare le proprie posizioni è una inquietante pratica ademocratica che verticalizza il rapporto, spazzando via le rappresentanze . Ciò vale per i sindacati, per le altre rappresentanze sociali e ciò- a ben vedere- vale per le

rappresentanze politiche e parlamentari e quelle istituzionali.

. Anche in questo caso in assoluta continuità con le scelte del governo Berlusconi.

Si potrebbe osservare che quando un governo annuncia “epocali” e “mai viste” riforme della amministrazione pubblica inizia attaccando le organizzazioni sindacali, delegittimandone l'opera e negandone il funzionamento, e tagliando le libertà sindacali. Lo fece il Governo Berlusconi ed in questo la continuità è assoluta.

In sostanza negando la funzione sindacale tanto più importante proprio quando si intende riorganizzare l'amministrazione e cambiare le condizioni di lavoro ed il luogo di lavoro dei dipendenti.

E' bene rammentare come le prerogative sindacali facciano parte di un sistema di rappresentanza basato sulle elezioni delle RSU e sul peso degli iscritti certificati dall'ARAN.e che sono altresì gli strumenti che permettono l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del paese (art.3 comma 2 /Cost.).

Ma al di là di questo anche questa misura e la pervicace affermazione di non volere tavoli ufficiali con i Sindacati è il segno di una cultura democratica ed attenta al diverso ruolo dei soggetti sociali che mancava nel governo Berlusconi e sembra mancare anche in questo Governo.

Quindi non siamo a rivendicare un nostro astratto diritto, peraltro previsto dalla Costituzione (art.39) e dalle leggi (dlgs 165/2001 ancorchè manomesso). Stiamo ponendo un problema di democrazia partecipativa e soprattutto un problema di pluralismo di proposta.

Tanto più necessario tale pluralismo, visti i caratteri di confusione e ambiguità contenuto nella lettera ai dipendenti pubblici.

Ma quale è il disegno di riforma?

Non basta parlare di riforma per dare un valore positivo alla parola.

La riforma annunciata affronta invece temi molto limitati.

Alcuni positivi e fortemente innovativi quando saranno attuati, ad esempio il PIN unico per l'accesso ai servizi o il capitolo Open data come strumento di trasparenza, semplificazione e digitalizzazione dei servizi.

Ma ciò sarà reso possibile solo con profonde innovazioni organizzative e procedurali, unificando l'accesso on line, rendendo comunicanti fra loro le banche dati delle varie amministrazioni costruite con logiche frammentarie e distinte e prevedendo la necessaria innovazione professionale.

Anche in questo caso una innovazione positiva che necessita di tempi, strumenti e nuove risorse umane e finanziarie.

Qui vorremmo porre noi una domanda al Governo:

C'è un primo punto:

nella lettera ai dipendenti pubblici si afferma la necessità di “investimento

straordinario sulla Pubblica Amministrazione” ed allora chiediamo: che relazione esiste tra questo annuncio e la prossima spending review che dovrà tagliare la spesa delle Pubbliche Amministrazioni nel 2015 e nel 2016 rispettivamente per non meno di 17 miliardi di euro e di 32 miliardi di euro? Dovremo aspettarci una nuova riforma sulla base delle risorse da tagliare? O le parti innovative che necessitano di investimenti verranno rinviate a tempi migliori? Se così fosse saremmo in continuità con i Governi precedenti e la cosiddetta riforma si trasformerebbe in una mera operazione di tagli di spesa.

Si tratta di un punto dirimente, pena il fatto che l'ennesimo annuncio avrà poi un suo negativo ritorno.

Proviamo ad analizzare alcuni annunci.

Le misure annunciate in tema di dirigenza

Innanzitutto si rivolgono ad una platea molto limitata: la dirigenza statale (circa 2500 unità). Non riguardano, se non nei principi generali, la dirigenza sanitaria, scolastica, delle autonomie locali, delle regioni, forse quella militare e della sicurezza.

Infatti troppo diverso è l'ordinamento per poter essere affrontato e cambiato come preannunciato. E d'altra parte questo sarà un punto della condivisione con il sistema delle regioni e delle autonomie locali. In caso contrario è prevedibile un intervento della Corte Costituzionale.

Contengono poi un punto confuso irrisolto e di spessore costituzionale.

Si sta parlando di dirigenti “a termine”, licenziabili, e assunti dall'esterno senza regole e vincoli?. In sostanza sottomessi alla politica? Si sta parlando, come sembra di intravedere nella lettera e nelle parole del presidente del Consiglio, di allargamento- fino alla liberalizzazione- della possibilità di chiamare dirigenti dall'esterno con incarico fiduciario attivato dalla politica e che risponde alla politica? Si tocca qui un punto sul quale la Corte Costituzionale si è pronunciata varie volte bocciando misure analoghe presentate dal Governo Berlusconi in tempi vari.

E' bene ribadire che lo spoils system non fa parte dell'ordinamento costituzionale italiano regolato dall'art.97/Cost. in base alla quale vi è la distinzione fra ruoli della politica e ruolo dell'Amministrazione. Non vi può essere il ritorno alla dirigenza subordinata alla politica.

Sintomatico di un tentativo di utilizzare la critica alla dirigenza pubblica per una nuova subordinazione della stessa dirigenza alla politica è l'ipotesi di “la soppressione del ruolo dei Segretari Comunali” senza porsi il problema delle delicate funzioni di garanzia anche di legalità esercitate da questa categoria in quel mare magnum rappresentato da 8094 comuni e le 105 province. Si intende forse sostituire i segretari comunali con figure nominate direttamente dai Sindaci delle grandi città e dei piccoli comuni e quindi non figure garanti del rispetto delle regole statali e della legittimità degli atti, ma figure che rispondono alla politica?

Questo sarebbe un segnale indiscutibile della reale volontà del governo.

Se fossimo interpellati diremmo che la normativa attuale sulla dirigenza è già basata su incarichi a tempo determinato, rinnovabili o non rinnovabili motivatamente, con un sistema di regole di garanzia sulla base di quanto prevede la Carta Costituzionale.

Ma la gestione di questi istituti da parte della politica ha sostanzialmente determinato l'inevitabilità del dirigente, a parte la valutazione negativa che ne determina la messa in discussione.

Ma quante valutazioni negative ha dato la politica?

La politica riprenda la sua funzione, senza mettere in discussione un cardine costituzionale peraltro riaffermato dalla Corte stessa, rifuggendo dalla tentazione di subordinare la dirigenza. In sostanza il problema delle regole, peraltro sempre affrontabile una volta che sia chiaro il disegno, non è scambiabile con il ruolo pubblico che un amministratore deve sempre avere e del quale risponde agli elettori ed ai cittadini.

Nulla da dire anche sul rapporto obiettivi/risultati, per quanto riguarda la retribuzione.

Ma questo nesso era già previsto dai provvedimenti Bassanini, oltre che dai contratti collettivi nazionali di lavoro nelle loro diverse articolazioni.

Ma come negare che una politica che non voleva problemi pensò bene di interrompere questo nesso virtuoso.

La stessa lettera afferma a riprova di ciò che “la valutazione dei risultati va fatta seriamente”. Ciò testimonia che il problema non sono le regole, ma la volontà politica.

Se ora la politica pensa di agire in modo nuovo non potremmo che esserne felici.

Positivo il ritorno al ruolo unico dei dirigenti della amministrazione centrale. . Previsto parzialmente dalla riforma Bassanini- con alcune esclusioni che ne hanno determinato il sostanziale blocco che poi il Governo Berlusconi fermò per legge.

Il Ruolo Unico fu anche esso il frutto del confronto con le Organizzazioni sindacali e in viso alla dirigenza stessa.

Chiaramente esistono problemi di costituzione e gestione del ruolo unico o meglio di un albo della dirigenza statale.

Il “cosiddetto” ruolo unico nazionale chi riguarderà?

Difficilmente potrà riguardare i dirigenti scolastici, quelli della ricerca quelli delle Università.

o la dirigenza sanitaria, delle regioni e delle autonomie locali, oltre che quella delle forze armate e della sicurezza.

Attendiamo comunque di vedere come sarà ricostituito il ruolo unico della dirigenza statale. Quali figure comprenderà e quali no.

In particolare occorrerà valutare il modo con il quale garantire la presenza di Prefetti,

Diplomatici, Dirigenti specialisti dei Beni Culturali, dirigenza della Presidenza del Consiglio dei ministri etc.

Discutibile è la licenziabilità in assenza di conferimento dell'incarico. Discutibile se non chiarito come pubblicizzano gli incarichi disponibili, come si motiva il conferimento o il n

mancato conferimento, come si costruisce una procedura di garanzia per colui che non avrà l'incarico.

Il dirigente pubblico è una figura diversa da quello privato che risponde esclusivamente al suo datore di lavoro. Ha una sua autonomia, che certo non significa “irresponsabilità” dalla politica. Questa autonomia va preservata in quanto prevista dalla Costituzione.

Sulla mobilità dei dirigenti, come su quella degli altri lavoratori, poi le regole esistono, tutte non positive dopo Brunetta, che unitamente alla mancanza di volontà politica, ne hanno determinato il fallimento..

Per noi le regole sulla mobilità vanno cambiate per via negoziale individuando il giusto equilibrio tra i diritti del lavoro e le esigenze delle amministrazioni sulla base di progetti di riorganizzazione e sulla base della necessaria innovazione.

Una valutazione di insieme sulla dirigenza si basa su 3 concetti:

a) non si toccano i “poteri esclusivi” affidati ai Dirigenti dalla riforma Brunetta e nello stesso tempo si rendono i dirigenti sottoposti ad uno spoils system mascherato di dubbia legittimità.

b) una riforma necessaria deve tener conto che la licenziabilità non è un valore. Tra l'altro oggi esistono già le norme, in un quadro di regole, che lo permettono. Si pensi alle amministrazioni più politiche (Comuni/regioni/sanità) dove il cambio di maggioranze può determinare la licenziabilità della dirigenza “ a prescindere”. In ogni caso il sistema di regole e di garanzie va tutto esplorato e scritto pena l'illegittimità costituzionale.

c) il pluralismo istituzionale esistente nel nostro paese non può essere negato attraverso una reductio ad unum” o attraverso la definizione di un modello prevalente da applicarsi in tutti i punti delle amministrazioni pubbliche.

Tema particolarmente delicato è rappresentato dallo scioglimento di **COVIP**, già tentato dal Governo Monti e bocciato dal Parlamento.

Covip è l'autorità di garanzia a presidio dei fondi di previdenza complementare dei lavoratori italiani pubblici e privati. Fondi frutto di norme di legge e soprattutto di norme contrattuali che investono soldi privati e che prevedono nelle regole definite con COVIP la gestione bilaterale ed il controllo sull'utilizzo delle risorse. 175 miliardi di euro privati con questa misura entrano nel patrimonio della banca d'Italia e del sistema bancario che ne curerà la gestione, al di fuori del controllo delle parti costitutive dei fondi stessi.. Si tratta di una operazione politica grave e per giunta illegittima anche rispetto all'Europa.

L'affermazione fatta dal presidente del Consiglio, ma non contenuta nella lettera ai dipendenti pubblici, che non ci saranno esuberanti a seguito delle riorganizzazioni delle amministrazioni e licenziamenti è sicuramente positiva.

Si tratterà di vedere la relazione tra le riorganizzazioni annunciate (la riduzione delle prefetture, degli enti di ricerca, l'accorpamento di ACI/ Motorizzazione , la forte riduzione delle funzioni delle camere di Commercio, l'abolizione della figura dei Segretari Comunali, lo scioglimento di COVIP, la riorganizzazione delle amministrazioni centrali sul territorio oltre che l'attuazione della legge Delrio sullo scioglimento delle province) ed il lavoro pubblico, la sua qualità ed anche la sua stabilità..

L'affermazione sulla inesistenza di esuberanti, oltre che smentire pesantemente il rapporto Cottarelli (che parlava impropriamente ed immotivatamente di 85.000 esuberanti), andrà verificata e concretizzata pienamente. E anche su questo tema la funzione del Sindacato è strategica, come lo fu ai tempi della riforma Bassanini, oltre che prevista dalle leggi.

Farne un punto della lettera ai lavoratori è un impegno forte e positivo che ci impegneremo a far rispettare, forti anche del protocollo firmato dall'allora Ministro Delrio nel quale si affermava l'assoluta garanzia del mantenimento dei livelli occupazionali.

Certo questi processi apriranno un problema di ridislocazione del lavoro. Anche sul tema **mobilità**, sottratta dai contratti nazionali e fortemente manomessa dalle misure Brunetta che hanno sostanzialmente introdotto la mobilità obbligatoria nell'ambito regionale e per il Ministero dell'Interno in ambito nazionale, occorrerà verificare se ci si muoverà in continuità con la riforma Brunetta, come sembra dall'annuncio o si intende “cambiare verso” riportando questo istituto nel sistema contrattuale, ricostruendo l'equilibrio tra diritti del lavoro e riorganizzazione.

Per noi questo significa “ modifica dell'istituto della mobilità volontaria e obbligatoria”.

Anche in questo caso il protocollo Delrio (protocollo firmato dal Governo e dalle organizzazioni sindacali, oltre che dalle Regioni e dall'Anci) e derivante da questo la Legge 56/2014 prevede contenuti, strumenti e sedi di confronto sindacale (tavoli) necessari per la buona attuazione della Riforma del sistema delle autonomie locali.

Forse che il governo vuole azzerarli?

Dall'annuncio della Riforma e dalla lettera ai dipendenti è forte la sensazione che invece si voglia continuare a sottrarre il tema della mobilità e delle condizioni di lavoro nei processi di riorganizzazione dal confronto sindacale e dalla sede contrattuale.

Faremo in modo che non sia così.

In ogni caso per noi la mobilità e le condizioni che la rendono possibile oltre che le relazioni sindacali per noi sono materie contrattuali, come recitano i contratti.

Quello che lascia sconfortati è che dopo 5 anni di blocco dei contratti ed una

previsione di blocco fino al 2020, dopo la pesante perdita di potere d'acquisto delle retribuzioni ed il blocco di tutti gli istituti contrattuali, si intenda affrontare il tema del lavoro pubblico solo con questa misura. Questi processi di riorganizzazione, per non riorganizzare l'inefficienza, hanno bisogno anche di riprendere un confronto sulla formazione, sulle condizioni di lavoro, sulla innovazione dei procedimenti, sulla valorizzazione professionale.

Tutte cose legate al rinnovo dei contratti collettivi dei quali si continua a non fare menzione.

Sulla politica assunzionale

Dopo 5 anni nei quali i dipendenti pubblici si sono ridotti di circa 250.000 unità, sostituiti da non meno di 300.000 precari, ci si sarebbe aspettato una discontinuità nella politica assunzionale, attraverso il superamento di un turn over lineare e la previsione di una politica assunzionale mirata a settori e professionalità che non può non partire dal superamento del precariato ed una riforma del reclutamento che porti ad evitare da un lato i concorsi di massa, dall'altro quell'incredibile fenomeno degno della peggiore politica dei vincitori di concorso non assunti che obbliga poi a piroette legislative di dubbia efficacia.

Insomma sulla politica assunzionale ci sarebbe bisogno di una vera e profonda discontinuità.

I precari al 31.12 2016 al massimo perderanno il loro lavoro “precario”.

Continua ad esserci un blocco lineare ed asfissiante delle assunzioni, mentre si parla di “staffetta generazionale” senza alcun progetto, anzi rischiando di sollevare un problema di equità sociale dopo la riforma Fornero, se il tema non fosse di carattere generale.

Forse occorrerebbe affermare la necessità di ridisegnare le dotazioni organiche rendendole funzionali ai processi di riforma e facendo emergere le tante posizioni oggi ricoperte da precari, impegnati in funzioni stabili, non certo temporanee.

Per far questo bisogna superare qualche resistenza rappresentata dalla normativa vigente costruita sotto l'egida del governo Berlusconi e curata da Ragioneria Generale e Corte dei Conti.

Il rinnovamento ed il ringiovanimento del lavoro pubblico è assolutamente necessario a partire dalle aree della ricerca e dei servizi alla persona, oltre che dell'istruzione., Gli stessi settori “di innovazione” necessitano di nuove professionalità esistenti nel mercato del lavoro e non certo nelle pubbliche amministrazioni.

Questo rinnovamento deve divenire oggetto di una rinnovata strumentazione

legislativa che superi i vincoli normativi e finanziari che oggi bloccano i servizi pubblici.

Invece?

Legare questa ipotesi alla fine dell'istituto del "trattenimento in servizio" (che mai potrà portare a 10/15.000 nuovi ingressi trattandosi di un istituto che riguarda al massimo 2/300 dirigenti di alto livello); o alla reintroduzione dell'istituto dell'esonero che comporta la possibilità di andare in pensione con il 50% dell'assegno per 5 anni!!!! (peraltro con complicati problemi gestionali ancora irrisolti dal lontano 2008!), o all'agevolazione del part-time è oggettivamente una non soluzione.

Occorre avere il coraggio di cambiare le politiche fin qui seguite che hanno prodotto un grave depauperamento nel lavoro pubblico ed una sostanziale inadeguatezza dell'offerta di lavoro pur in presenza di innovazioni necessarie.

Occorre trovare le risorse necessarie facendo una vera lotta agli sprechi rappresentati anche dalle assunzioni discrezionali.

Lotta gli sprechi che si manifesta anche dalla permanente confusione e frammentazione dei compiti nelle varie amministrazioni.

Infine il tema della riorganizzazione

Anche su questo tema non risulta chiaro il disegno riformatore.

Anche nella pur positiva legge 56 che "rivoluziona il sistema delle autonomie locali" continua a mancare un chiaro e razionale assetto delle funzioni attribuite alle varie istituzioni da collocare in un disegno organico che solo la Carta delle Autonomie può garantire.

In ogni caso una chiara politica delle assunzioni che permetta l'entrata di tanti giovani, il ringiovanimento del lavoro pubblico e il superamento positivo del precariato rappresentano punti irrinunciabili sui quali si misurerà la volontà riformatrice del Governo.

Il superamento del precariato nella Pubblica Amministrazione e nella Scuola è reso ancora più necessario ed urgente anche dall'ennesima infrazione che l'Europa sta per comminare all'Italia.

Parlare di 40 Prefetture e riorganizzazione della presenza statale nel territorio, significa avere chiaro un disegno.

Ma è così?

Non sembra proprio perché altrimenti lo stesso assetto delle amministrazioni centrali dovrebbe ridislocarsi nel territorio nei 2 versanti:

a) quello dell'unificazione delle strutture statali a partire dalle funzioni comuni in una logica di razionalizzazione e di lotta ai tanti sprechi che si determinano in mancanza di unificazione (immobili; acquisti; coordinamento della fruizione dei servizi

pubblici, etc.) ,

b) quello della razionalizzazione territoriale: esiste una presenza autonoma dello stato centrale sul territorio o la ridislocazione segue il tragitto deciso da altri: le Unioni dei Comuni e/o le aree vaste o gli insediamenti decisi dalle regioni?

Lo stesso tema della riorganizzazione delle amministrazioni centrali nel segno della qualificazione, dell'accorpamento delle funzioni comuni e nella semplificazione delle strutture è fuori dal processo di riforma annunciato.

Ma non è certo fuori dalle necessità di questa fase.

In sostanza anche in questo campo quello che manca è un progetto; un'idea di quale assetto delle istituzioni pubbliche si intenda avere e delle modalità con le quali le Pubbliche Amministrazioni seguono i cambiamenti istituzionali.

Un segno?

Soprattutto dopo i recenti avvenimenti credo che parlare di “modifica del codice degli appalti pubblici”, come contenuto nella lettera ai dipendenti pubblici, sia una superficiale “scorciatoia” soprattutto se non si spiega verso quale direzione si intende procedere.

Insomma siamo in presenza di linee di riforma annunciate con problemi di non secondaria rilevanza da risolvere.

La programmata negazione della partecipazione attiva e collettiva dei lavoratori pubblici e delle organizzazioni sindacali è un segno di debolezza che inficia il progetto annunciato. Non è certo un segno di forza.