

La valutazione della pubblica amministrazione: il ruolo della contrattazione decentrata in una prospettiva europea

di Renzo Remotti

Premessa: il diritto europeo

Recentemente la Corte di giustizia europea è intervenuta con diverse sentenze soprattutto sul contratto a tempo determinato nelle pubbliche amministrazioni, attraverso cui, tuttavia, è possibile trarre importanti principi giuridici in ordine al rapporto di lavoro pubblico in generale.

In sintesi due sono le conclusioni a cui si può giungere dalla lettura di queste pronunce giurisprudenziali. *In primis* secondo la Corte in seno all'ordinamento comunitario non vi è un principio che neghi qualsiasi differenziazione tra impiego pubblico e privato. Tuttavia questa possibilità deve essere interpretata in termini restrittivi e la differenziazione deve essere giustificata strettamente dalla natura del rapporto di lavoro. È vero, infatti, che per il diritto comunitario è lavoratore subordinato una persona che fornisca, per un certo periodo di tempo, a favore di un'altra e sotto la direzione di quest'ultima, servizi in contropartita dei quali riceve una retribuzione. Di conseguenza gli elementi essenziali del rapporto di lavoro sono solo una prestazione a favore del datore di lavoro, la subordinazione alle direttive di quest'ultimo e il diritto alla

retribuzione. Perciò è stata riconosciuta natura di rapporto di lavoro: un'occupazione a tempo parziale (23 marzo 1982, in causa C-53/81, *Levin*); un'attività remunerata all'interno di una formazione professionale (26 febbraio 1992, in causa C-3/90, *Bernini*), un lavoro retribuito con vantaggi in natura (7 settembre 2004, in causa C-456/02, *Trojani*). È parimenti vero che nelle sentenze 4 luglio 2006, in causa C-212/04, 7 settembre 2006, in causa C-53/04 e C-180/04 la stessa Corte ha precisato che la differenziazione stabilita dal diritto italiano nell'accesso al pubblico impiego rispetto al privato non è incompatibile con il diritto europeo, purché la pubblica amministrazione italiana non abusi nell'utilizzare contratti a tempo determinato per evitare di concludere rapporti di lavoro indeterminati. Ai fini del presente saggio si può giungere a concludere che anche i sistemi di valutazione del pubblico impiego ben possono differenziarsi da quelli propri del privato, atteso che tale sistema, stando all'art. 5, l. delega n. 15/2009, inciderà sulla progressione di carriera dei dipendenti pubblici. È evidente, infatti, che se la valutazione non garantirà imparzialità e oggettività di giudizio l'esito concorsuale dei lavoratori pubblici sarà condizionato da

selezioni di natura extra-giuridica, indebolendo la *ratio* del concorso che dovrebbe, al contrario, garantire imparzialità, pari opportunità, non discriminazione.

Il secondo principio è che anche nel rapporto di lavoro pubblico deve essere garantita la partecipazione delle parti sociali. Il dialogo, la contrattazione, e in definitiva l'intervento dei lavoratori nei processi lavorativi sono previsti nel complesso di norme e attività che viene denominato per ciò che riguarda il diritto comunitario europeo Dialogo Sociale Europeo. È chiaro che il medesimo principio vada garantito nei processi di valutazione del personale. Quest'ultima, infatti, non dovrebbe essere finalizzata a sanzionare, ma a stimolare comportamenti organizzativi sempre più virtuosi. È sotto questo aspetto che la contrattazione, con particolare riguardo la decentrata, potrà svolgere un ruolo fondamentale. Si pensi, solo per fare un esempio, all'orario di lavoro. Si potranno concordare orari più vicini alle esigenze dell'utenza del luogo e via discorrendo.

In altre parole i sistemi di valutazione del personale devono essere inquadrati sul piano dottrinario come istituti di partecipazione dei lavoratori ai processi lavorativi. Il sistema di valutazione in tal modo non si trasformerà in un ennesimo processo amministrativo volto esclusivamente a far emergere responsabili, ma una procedura di coinvolgimento attivo sulla base della normativa contrattuale destinato a promuovere comportamenti produttivi di tutti i collaboratori in seno al luogo di lavoro.

Prima di analizzare la normativa italiana è utile analizzare un sistema di valutazione, che pur mostrando molti profili di interesse è stato solo marginalmente trattato dal dibattito dottrinario. In questa sede, tuttavia, ci si limiterà alla valutazione del personale diverso dai dirigenti.

Valutare i collaboratori pubblici: il sistema Belgia

Sul piano del diritto comparato la situazione Europea in materia di rapporto di lavoro in seno alla pubblica amministrazione è piuttosto variegata. Prevalentemente le Costituzioni degli Stati membri introducono norme, secondo cui è l'Esecutivo stesso o la legge che definiscono, organizzano e regolamentano il rapporto di pubblico impiego. In alcuni casi è la prassi che ha sviluppato modalità di col-

laborazione tra Governo e Organizzazioni Sindacali, specie in materia pensionistica. A titolo di meri esempi si possono analizzare l'art. 20 della Costituzione Francese, l'art. 103 della Spagna, art. 109 della Grecia e via discorrendo.

In Belgio è stato il primo Governo Vernhofstadt (1999-2003) ad aver introdotto principi privatistici nel pubblico impiego con il piano denominato Copernico ⁽¹⁾.

Il Belgio come Stato unitario si forma nel 1830 dalle province meridionali dell'Olanda. Tra il 1970 e il 1995 si è dato avvio alla riforma federale dello Stato, riforma che è stata portata a termine con l'intervento sulla pubblica amministrazione che ha attuato il principio di sussidiarietà. Il sistema di valutazione rispecchia esattamente la necessità di valorizzare gli uffici decentrati dello Stato, con un modello di piena partecipazione dei lavoratori nella formazione del giudizio individuale finale. Le *Cercles de développement*, come viene denominato dall'ordinamento belga, rappresentano perciò il miglior esempio di una valutazione contrattata, decentrata e giuridicamente fondata ⁽²⁾.

Il centro di questo modello è sintetizzato in tre principi base: condivisione, responsabilizzazione collaborativa, miglioramento ⁽³⁾.

Ai sensi dell'art. 2 dell'*Arrêté royal* del 2 agosto 2002 la valutazione è: «[...] un processus qui aide l'évaluateur dans ses responsabilités de dirigeant et qui vise à stimuler la communication entre l'évalué et l'évaluateur, à promouvoir le développement des compétences du membre du personnel et à atteindre les objectifs du service public fédéral [...]» Scopo dell'istituto è innanzitutto sviluppare una comunicazione tra valutato e valutatore. Il collaboratore attraverso la valutazione sviluppa le proprie competenze, realizza le proprie inclinazioni. Al fine di garantire la piena comunicazione il Ciclo di valutazione è governato interamente dal responsabile dell'ufficio. La concertazione avviene in quattro fasi: descrizione delle funzioni, pianificazione, analisi del processo pianificato, valutazione.

In sintesi «Les cercles de développement sont un système de gestion des performances et des compétences, destiné à la fois au collaborateur, à l'équipe et à l'organisation. *Le principe de base est que le collaborateur est le premier responsable de son développement individuel et de sa carrière.* Il fixe ses objectifs en accord avec son chef, demande à son chef et à l'équipe un feed-back sur son travail et prend des initiatives pour s'améliorer» ⁽⁴⁾ (cor-

sivo dell'Autore, *ndr*). Esiste poi un sistema analogo di valutazione dei dirigenti. Come emerge con evidenza il modello di valutazione belga è un sistema di continua comunicazione.

Naturalmente in casi di particolare gravità sono previste sanzioni, come è giusto. Nel caso il giudizio sia insufficiente viene garantito comunque un ampio *ius defendendi* per i dipendenti stabili, anche se non per i coloro che hanno contratti a tempo determinato (artt. 22 ss., *Arrêté* citata).

Un giudizio di insufficienza, reiterato per due volte, può portare in ogni caso al licenziamento, esperite le vie legali previste. Questi mezzi, tuttavia, anche se necessari sono considerati un insuccesso per il responsabile dell'ufficio, il cui obiettivo è invece che tutti i collaboratori siano meritevoli⁽⁵⁾. Si legge nel sito, infatti, «L'objectif des cercles de développement est de stimuler et non de punir.

Le chef doit veiller au succès de ses collaborateurs. Les collaborateurs peuvent l'aider en lui signalant les problèmes à temps. Ils peuvent alors chercher ensemble une solution»⁽⁶⁾.

La situazione italiana

L'ordinamento italiano intorno a questo punto mostra profili di complessità del tutto particolari. Il principio della valutazione, anche individuale, è stato ribadito recentemente da quasi tutti gli interventi legislativi, ma al momento nessuna legge è stata in grado di sciogliere le problematiche che inevitabilmente suscita la valutazione di un settore pubblico, che per sua stessa natura opera al di fuori di dinamiche del mercato. D'altra parte il processo d'innovazione semmai verrà portato a compimento, richiede tempi lunghi a causa della cultura amministrativa, che è fortemente legata da logiche meramente meritocratiche.

Del resto difficilmente si potrà realizzare una valutazione fondata esclusivamente sul merito individuale, se l'azione amministrativa è influenzata da ragioni non strettamente tecniche e da dinamiche che sfuggono al diretto controllo di colui che viene valutato.

L'ideale sarebbe realizzare un procedimento amministrativo simile all'ordinamento Belga, come si è visto, ma almeno a quanto si riesce a capire in questo momento si è molto lontani da questo modello. Orientare la valutazione sulla contrattazione decentrata potrà essere una soluzione, benché sia neces-

sario superarne alcuni limiti.

Come è noto l'art. 5, d.lgs. n. 286/1999, introduce per la prima volta in modo esplicito una valutazione delle prestazioni dei dirigenti. Il comma 3, limitatamente alle amministrazioni dello Stato, introduce una sorta di sistema partecipato tra il dirigente generale, che valuta, e il dirigente, che propone gli obiettivi. Peraltro le garanzie di oggettività sono scarsissime. Sancisce, infatti, il comma citato: «Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato. Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico». È evidente, infatti, che l'intera procedura è sottoposta a personale, che ben difficilmente fornirà giudizi basati esclusivamente su dati tecnici, a maggior ragione in seguito all'introduzione della temporaneità degli incarichi dirigenziali. (artt. 14 ss., d.lgs. n. 165/2001 e successive modificazioni e integrazioni).

L'art. 45, d.lgs. n. 165/2001 e successive modificazioni e integrazioni, demanda alla contrattazione collettiva la fissazione dei criteri di valutazione per tutto il personale. A differenza che per il dirigente la norma ha introdotto per il personale non dirigente la possibilità di delineare un sistema valutativo partecipato, equo, obiettivo, ma tale possibilità giuridica è andata sfumando.

Le parti sociali stavano attuando questo modello avrebbe garantito un sistema di valutazione partecipato. È sufficiente riportare alcuni testi contrattuali recenti per provare quanto affermato. Il punto 7 del *Memorandum d'intesa su lavoro pubblico e riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche*, siglato il 18 gennaio 2007, stabilisce: «L'adozione e la diffusione di un metodo fondato sulla fissazione di obiettivi e sulla misurazione dei risultati dell'azione amministrativa possono e devono costituire la base dell'intero impianto di riorganizzazione della PA. La misurazione dei servizi in tutte le amministrazioni, deve divenire lo strumento con cui valutare il conseguimento degli obiettivi delle azioni

amministrative, fissati in termini sia di realizzazioni, sia di effetti sul benessere dei cittadini. Deve essere la base e il riferimento oggettivo per la valutazione della dirigenza. Si tratta di produrre e pubblicizzare informazione di qualità, in via continuativa, sui risultati effettivamente conseguiti, anche sulla base di indagini sulla percezione degli utenti. Il Governo assumerà con tempestività le misure necessarie per conseguire le finalità qui indicate, anche estendendo il ricorso agli indicatori provenienti dalla contabilità economica e usando come *benchmark* esperienze in corso di avvio. Vanno anche previsti sedi e momenti di misurazione, anche sperimentali, che vedano la partecipazione delle Amministrazioni, delle Organizzazioni Sindacali e degli utenti». Il documento si limita prevalentemente alla valutazione dei dirigenti e di coloro che occupano posizioni organizzative e introduce principi quali la misurazione dei servizi pubblici, il rafforzamento del sistema per obiettivi, l'oggettività del giudizio e addirittura la sperimentazione. Difficile non concordare su questi elementi, già presenti peraltro nel nostro ordinamento, ma nessuno di questi principi è sufficientemente dettagliato da poter essere tradotto in attività amministrative⁽⁷⁾.

Subito dopo questo Memorandum tutti i contratti collettivi nazionali e integrativi dei vari comparti contengono norme che introducono sistemi di valutazione per tutti i dipendenti, dirigenti e non. L'art. 22, comma 2, del Ccnl 2006-2009 comparto Ministeri introduce alcuni principi nel merito. L'amministrazione deve garantire:

- «individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione»;
- «verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. Di tali verifiche potrà essere redatto, congiuntamente al dipendente interessato, un verbale sintetico»;
- «verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti»;
- «oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati»;
- «partecipazione dei valutati al procedimento»;
- «contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale».

Poiché viene richiamato il comma 2, art. 4, Ccnl 1998-2001 comparto Ministeri, tutta la determina-

zione dei criteri di valutazione sono demandati alla contrattazione collettiva integrativa. Infatti viene sancito: «Il contratto collettivo integrativo regola i sistemi di incentivazione del personale sulla base di obiettivi e programmi di incremento della produttività e di miglioramento della qualità del servizio, definisce i criteri generali delle metodologie di valutazione basate su indici e standard di valutazione [...]».

Ancor più esplicito l'art. 2 del Ccnl biennio economico 2008-2009 comparto Agenzie fiscali, il quale introduce una procedura completa di valutazione. Si legge, infatti:

«4. In questo quadro di riferimento, le Agenzie istituiscono o confermano, ove adottati, i sistemi di valutazione delle proprie attività e, al fine di evitare che gli stessi abbiano una valenza meramente formale, assicurano, con cadenza annuale, la concreta verifica della corrispondenza dei servizi erogati ad oggettivi standard di qualità, attraverso la misurazione della produttività conseguita, nonché l'implementazione del livello qualitativo e quantitativo dei prodotti resi e dei servizi erogati.

5. In sede di attuazione del sistema di valutazione delle proprie attività, le Agenzie dovranno, in ogni caso, tenere presenti le seguenti metodologie:

- identificazione dei processi nei quali si articola l'azione;
- individuazione delle risorse necessarie, con particolare riguardo alle competenze ed alle professionalità coinvolte;
- indicazione dei dirigenti responsabili delle strutture interessate.

6. In relazione a quanto previsto dai commi precedenti, le Agenzie devono rendere conto dei risultati conseguiti, dei costi sostenuti, delle risorse umane impiegate, assicurandone la più ampia trasparenza e pubblicità. Tali risultati vengono utilizzati dalle Agenzie anche per definire successive misure di miglioramento dell'attività.

7. Le parti concordano sull'esigenza di individuare, anche mediante l'istituzione di apposite Commissioni, sedi e momenti di incontro tra Agenzie, organizzazioni sindacali ed utenti in merito all'efficienza ed alla qualità dei servizi ed al conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di predisposizione dei programmi di azione.

8. La verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, come delineata nei precedenti commi, costituisce anche un elemento di particolare rilevanza, che potrà favorire una valutazione delle

strutture/uffici e del personale, assicurando il rispetto dei canoni di oggettività e trasparenza».

Gli esempi potrebbero continuare, ma come è evidente le procedure di valutazione erano già ampiamente previste. L'unico difetto è che questa normativa non prevede un contatto diretto tra valutato e valutatore, contatto mediato dalle parti sociali, ma non si può dire che i contratti non hanno previsto la valutazione del personale.

Sfortunatamente e peraltro inspiegabilmente l'ultimo intervento legislativo s'indirizza verso una valutazione del pubblico impiego, basato su un criterio squisitamente economico aziendalistico, facendo passare in secondo piano l'elemento giuridico.

Gli obiettivi della riforma sono chiari nell'enunciato generale, ma vaghi per quanto riguarda il contenuto. Il 9 gennaio 2009, il Senato ha approvato il ddl n. 847, recante *Delega al Governo finalizzata alla ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei Conti*. La delega è divenuta legge 4 marzo 2009, n. 15. È sufficiente leggere il titolo della delega per comprendere come la pubblica amministrazione dal legislatore vorrebbe essere trattata in tutto alla stessa stregua di un'azienda, ma le ambiguità e le contraddizioni sono numerose. La prima e più grave è contenuta nell'art. 1, il quale sancisce: «Eventuali disposizioni di legge, regolamento o statuto, che introducano discipline dei rapporti di lavoro la cui applicabilità sia limitata ai dipendenti delle amministrazioni pubbliche, o a categorie di essi, possono essere derogate da successivi contratti o accordi collettivi e, per la parte derogata, non sono ulteriormente applicabili, solo qualora ciò sia espressamente previsto dalla legge». È evidente la differenza rispetto al vigente secondo periodo del comma 2 dell'art. 2, d.lgs. n. 165/2001, aggiunto dall'art. 176, d.lgs. n. 196/2003: «Le disposizioni di legge, regolamenti o atti amministrativi che attribuiscono incrementi retributivi non previsti da contratti cessano di avere efficacia a far data dall'entrata in vigore del relativo rinnovo contrattuale». È stato affermato che la nuova normativa abbia sostanzialmente restaurato la supremazia della legge sul contratto, del legislatore sulle parti sociali, degli atti amministrativi sugli strumenti negoziali⁽⁸⁾. In realtà la normativa introduce un sistema ibrido di fonti del diritto, un modello cioè contrattuale su

autorizzazione del legislatore. Il contratto rimane, ma non è più uno strumento esclusivo di regolazione del rapporto di lavoro, né lo è la legge, come è proprio dei sistemi amministrativi pubblici. La legge legittima i contratti di lavoro, non limitatamente in ambiti intorno ai quali ciò sarebbe ragionevole (piante organiche, ecc.), ma su qualsiasi materia che il legislatore ritiene necessario. In un certo senso, non avendo stabilito le materie di competenza della legge, l'autonomia delle parti sociali non è più una libertà riconosciuta dallo Stato, ma concessa. Naturalmente tutto ciò solleva problematiche costituzionali di non poco momento.

Il rapporto di lavoro delle pubbliche amministrazioni non è più né privato né pubblico.

L'aspetto, tuttavia, più grave è proprio nel sistema di valutazione, sistema che tocca precise posizioni soggettive, in quanto si prevedono riduzioni stipendiali, anche di grande entità. Non solo, ma la valutazione inciderà anche sulla carriera e sull'esito dei concorsi (art. 5, comma 2, lett. b, della legge delega citata). Se pertanto non sarà imparziale, anche i concorsi pubblici non lo saranno⁽⁹⁾.

Il legislatore considera la pubblica amministrazione come uno strumento, un mero oggetto, che deve comportarsi non secondo legge, ma secondo obiettivi rigidi. Il dipendente non partecipa al sistema, non sono previsti adeguati sistemi di difesa. Se raggiunge l'obiettivo ottiene una maggiore retribuzione, se non lo raggiunge, indipendentemente dalle ragioni che hanno determinato ciò, viene sanzionato. In nome del principio di trasparenza i nominativi dei poco produttivi potrebbero essere pubblicati su giornali e siti web, senza nessuna tutela di difesa o di differenziazione⁽¹⁰⁾.

La sanzione è il vero obiettivo della riforma, perché si ritiene che la responsabilità delle inefficienze pubbliche è riconducibile senza il beneficio del dubbio al dipendente, indipendentemente dai rapporti gerarchici e d'altra natura, in cui questi è inserito.

L'art. 4 prevede che saranno predisposti preventivamente gli obiettivi che l'amministrazione si pone per ciascun anno e che sarà rilevata, in via consuntiva, ed in concreto la parte degli obiettivi effettivamente conseguita, anche con riferimento alle diverse sedi territoriali, assicurandone la pubblicità ai cittadini; verso cui sarà prevista l'organizzazione di confronti pubblici annuali sul funzionamento e sugli obiettivi di miglioramento di ciascuna amministrazione, con la partecipazione di associazioni di

consumatori e utenti, organizzazioni sindacali, studiosi e organi di informazione e la diffusione dei relativi contenuti mediante adeguate forme di pubblicità, anche in modalità telematica. Anche in questo caso tutti partecipano, meno i valutati.

A Garanzia della oggettività del processo di valutazione si prevede un organismo centrale di valutazione con il compito di: a) indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio indipendente delle funzioni di valutazione; b) garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione; c) assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale.

Tale organo informerà annualmente il Ministro per l'attuazione del programma di Governo sull'attività svolta. Sarà infine assicurata la totale accessibilità dei dati relativi ai servizi resi dalla pubblica amministrazione tramite la pubblicità e la trasparenza degli indicatori e delle valutazioni operate da ciascuna pubblica amministrazione. Anche in questo caso non è chiaro come verranno nominati i membri di questo Organismo e quali rapporti avranno con l'Esecutivo.

L'art. 5 prevede che saranno introdotti nell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni concreti strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, secondo le modalità attuative stabilite dalla contrattazione collettiva, e che saranno stabilite percentuali minime di risorse da destinare al merito e alla produttività, previa misurazione secondo criteri oggettivi del contributo e del rendimento del singolo dipendente pubblico.

In questo caso il sistema di formazione degli obiettivi non è condiviso. Stando alla lettera della norma gli obiettivi, i criteri di valutazione, le prestazioni attese sono decise dai dirigenti e dalle parti politiche, comunicati al dipendente, il quale si deve adeguare. Le garanzie saranno peraltro bassissime, se la revisione è sotto il controllo dello stesso dirigente, che oltretutto ha anche la possibilità di condizionare il risultato finale.

È naturalmente necessario analizzare come sarà attuata in concreto la legge-delega. Gli annunci e i dati normativi suindicati non inducono all'ottimismo. L'approvazione del decreto di attuazione il giorno 9 ottobre 2009 conferma l'*humus* preconcepito, in seno a cui è nato l'intervento normativo. La riforma creerà un'organizzazione amministrativa rigida, gerarchica, impermeabile ai bisogni reali

degli uffici. Si crede che il paradigma economico possa risolvere i difetti del precedente modello giuridico di pubblica amministrazione, perché l'interpretazione giuridica è considerata un inutile intralcio al raggiungimento degli obiettivi. Nelle organizzazioni, soprattutto pubbliche, invece, è necessario regolare prima di tutto con strumenti giuridici l'elemento umano. La contrattazione, la partecipazione, un sapiente controllo dei superiori, persino la razionalizzazione giuridica di un mancato raggiungimento degli obiettivi, renderanno possibile una pubblica amministrazione migliore ⁽¹¹⁾.

Renzo Remotti

Direttore dell'Archivio di Stato di Asti

Note

⁽¹⁾ AA.VV., *Le relazioni sindacali nel pubblico impiego in Europa*, Quaderni Formez, 2007, n. 58.

⁽²⁾ Cfr. il sito www.fedweb.belgium.be/fr, sezione *Evaluation*, e *Cercles de développement pour fonctionnaires*.

⁽³⁾ È significativo che l'ordinamento Belga usi il termine "collaboratore", non "dipendente".

⁽⁴⁾ Dal sito citato in nota 2.

⁽⁵⁾ Benché ciò esuli da una trattazione giuridica, sarebbe interessante elaborare uno studio interdisciplinare su come si è attuato in concreto questo modello o altri simili.

⁽⁶⁾ Cfr. nota 2.

⁽⁷⁾ Si può obiettare che lo scopo di un *Memorandum* sia semplicemente introdurre principi generali, ma per un procedimento amministrativo di tale delicatezza sarebbe stato più opportuno specificare meglio quali garanzie fossero sottese all'oggettività della valutazione, gli strumenti di difesa in caso di giudizio negativo, una procedura di validazione degli indicatori, in modo che non possano essere modificati *ad nutum*, ecc.

⁽⁸⁾ A. MONTEMARANO, *Pubblico impiego: in Gazzetta la riforma Brunetta*, in *GLav*, 2009, n. 12.

⁽⁹⁾ In alcuni enunciati della legge-delega pare che la vera ratio della riforma sia dimostrare che i poco produttivi esistono.

⁽¹⁰⁾ Si ritiene che questo strumento di gestione possa indurre comportamenti virtuosi. L'Autore del presente scritto pensa, al contrario, che elementari nozioni di psicologia suggeriscono che un simile atteggiamento aumenterà solo il malessere organizzativo.

⁽¹¹⁾ R. REMOTTI, *Cultura, Territorio, Cittadinanza: un modello di organizzazione ecologica per la fruizione dei beni culturali*, Atti del V Convegno internazionale sui beni culturali e territoriali, Fano, 4-6 settembre 2009, in corso di pubblicazione.