

10. *Il coordinamento della Commissione con altri organi e enti pubblici.*

Oltre ai richiamati rapporti con il Garante dei dati personali e con l'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, sono state adottate le iniziative ritenute necessarie nella prospettiva di favorire un rapido processo di attuazione della riforma, con il coinvolgimento dei principali interlocutori.

Sono stati istaurati, ai sensi dell'art. 13, comma 1, D.Lgs. n. 150/2009, rapporti di collaborazione istituzionale, caratterizzati da una continua informativa sulle attività e iniziative della Commissione, con il Dipartimento della Funzione pubblica, per un coordinamento delle attività per l'attuazione della riforma, e con la Ragioneria generale dello Stato, per un raccordo delle attività relative al ciclo della *performance* e al ciclo di programmazione economico-finanziaria previsto dalla legge n. 196/2009.

La Commissione, inoltre, ha istaurato rapporti con la DigiPA, per la realizzazione del "Portale della trasparenza", con la Corte dei conti, per il coordinamento nello svolgimento delle valutazioni di rispettiva competenza, e con l'Istat, in relazione ai dati utili ai fini delle attività di monitoraggio della Commissione.

Sono state organizzate, inoltre, insieme alla Scuola superiore della pubblica amministrazione, alcune giornate di incontri con i componenti dei nuovi Organismi indipendenti di valutazione, interlocutori privilegiati della Commissione e destinati a rivestire un ruolo centrale nell'*iter* di attuazione della riforma.

Tra le iniziative assunte si segnalano anche i numerosi incontri tenuti con soggetti che a vario titolo sono coinvolti nell'attuazione della nuova disciplina, come il Comitato tecnico-scientifico per il controllo strategico delle amministrazioni dello Stato (Cts) e le associazioni dei consumatori.

11. *Il sito istituzionale.*

Particolare attenzione la Commissione sta rivolgendo alla realizzazione di un sito istituzionale che, oltre a contenere le deliberazioni e i documenti relativi alle iniziative di interesse generale, sia anche coerente con le indicazioni contenute nelle "Linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità", di cui alla delibera n. 105/2010 sopra citata.

I dati di accesso sono in progressiva crescita, anche per l'iniziativa assunta dalla Commissione di introdurre strumenti, come la *newsletter*, che permettono agli interessati di essere aggiornati tempestivamente *on line*.

12. *Conclusioni.*

Il bilancio, come risulta dalle considerazioni che precedono, si riferisce a un periodo breve, ma intenso, segnato dall'adozione di provvedimenti fondamentali nel nuovo quadro normativo e da altre numerose iniziative, ritenute comunque indispensabili per il successo della riforma; ciò nella convinzione che una autorità indipendente, insieme ai poteri di regolazione, è chiamata a esercitare la propria capacità di persuasione e di coinvolgimento, per stimolare una più facile accettazione, da parte dei destinatari della disciplina, di quel passaggio alla cultura della trasparenza, della valutazione e del riconoscimento del merito, che il legislatore ha ritenuto condizione indispensabile

per un reale miglioramento della efficacia e della efficienza delle pubbliche amministrazioni.

Il fine perseguito è di particolare importanza, perché la sua realizzazione costituisce l'indispensabile completamento della riforma del pubblico impiego che ha caratterizzato l'ultimo decennio del secolo scorso.

In questo quadro il compito della Commissione non è agevole, perché si scontra inevitabilmente con consolidate prassi burocratiche, con l'inerzia dei singoli, con lo scetticismo dei più.

Il tempo dirà se ai "buoni propositi" saranno seguite concrete realizzazioni.

MICHEL MARTONE

La c.d. riforma Brunetta e il ruolo strategico del dirigente nella realizzazione dei suoi obiettivi

SOMMARIO: 1. La maggiore autonomia del dirigente "privato datore di lavoro". — 2. Il conferimento di incarichi di funzione dirigenziale, la revoca e il regime delle incompatibilità. — 3. L'ampliamento delle responsabilità del dirigente. — 4. Le nuove funzioni dirigenziali e il ciclo di gestione della *performance*. — 5. Il nuovo rapporto tra il dirigente e i suoi dipendenti. — 5.1. La mobilità individuale e collettiva — 5.2. Premiare il merito. — 5.3. Sanzionare il demerito. — 6. Considerazioni conclusive.

1. *La maggiore autonomia del dirigente "privato datore di lavoro".*

Il D.Lgs. n. 150/2009¹, per realizzare l'obiettivo di «ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni», ridisegna funzioni, responsabilità e poteri del dirigente della pubblica amministrazione e rende il rapporto tra il dirigente e i suoi dipendenti sempre più simile a quello delle imprese private².

La c.d. riforma Brunetta, infatti, definita da alcuni una «controriforma»³ e da altri una «riforma della riforma»⁴, attribuisce innanzitutto al dirigente una maggiore autonomia nei confronti sia del potere politico che del "contropotere" sindacale⁵. Poteri, che sino ad oggi, «per motivazioni ovviamente diverse e con strumenti diversi» ne hanno limitato «l'azione autonoma»⁶.

Sotto un primo profilo, per liberare il dirigente dalla "tenaglia" sindacale, la riforma restringe i margini di azione della contrattazione collettiva «trasferendo i poteri regolativi dal contratto alla legge»⁷ e attribuendo ampi «poteri unilaterali» in capo alle amministrazioni-datori di lavoro.

Ciò però non comporta una "ripubblicizzazione" dei rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, i quali, per quanto incisive siano le modifiche al preesistente quadro normativo, mantengono la loro natura privatistica⁸.

¹ Per i primi commenti alla riforma, cfr. CARINCI, *La privatizzazione del pubblico impiego alla prova del terzo Governo Berlusconi: dalla l. n. 133/2008 alla l.d. n. 15/2009*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", n. 88/2009, in *www.lex.unict.it*; *Ideologia e tecnica nella riforma del pubblico impiego* a cura di Zoppoli, Napoli, 2009; CARABELLI-CARINCI, *Il lavoro pubblico in Italia*, Bari, 2010; CARABELLI, *La "riforma Brunetta": un breve quadro sistematico delle novità legislative e alcune considerazioni critiche*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", n. 101/2010, in *www.lex.unict.it*; *La nuova riforma del lavoro pubblico. Commento alla legge 4 marzo 2009, n. 15 e al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150* a cura di Tiraboschi, Verbaro, Milano, 2010.

² In particolare, sulla riforma della dirigenza cfr. BOSCATI, *Dirigenza pubblica: poteri e responsabilità tra organizzazione del lavoro e svolgimento dell'attività amministrativa, in Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2009, 1, 13 e segg.; SPINELLI, *Buona amministrazione, efficienza organizzativa e produttività del lavoro: poteri e responsabilità del dirigente pubblico*, *ibid.*, 6, 985 e segg.

³ ROMEO, *La controriforma del pubblico impiego*, in *Lav. nella Giur.*, 2009, 761 e segg.

⁴ CARINCI, *op. cit.*, 950.

⁵ Sul tema, cfr. ZOPPOLI, *L'indipendenza dei dirigenti pubblici*, in *Ideologia e tecnica nella riforma del pubblico impiego*, cit., 127 e segg.; FUSO, *Il rafforzamento dell'indipendenza della dirigenza*, in *La nuova riforma del lavoro pubblico. Commento alla legge 4 marzo 2009, n. 15 e al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150*, cit., 590 e segg.

⁶ Così BOSCATI, *op. cit.*, 27.

⁷ Così D'AURIA, *La "riforma Brunetta del lavoro pubblico"*, in *Giornale di diritto amministrativo*, 2010, 1, 5.

⁸ Cfr., in tal senso, anche MAINARDI, *Fonti, poteri e responsabilità nella valutazione del merito dei pubblici dipendenti*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2009, 5, 746. *Contra*, cfr. BELLAVISTA-GARILLI, *Riregolazione legale e de contrattualizzazione: la neobridazione normativa del lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, *ivi*, 2010, 1, 1 e segg.

2. *Il conferimento di incarichi di funzione dirigenziale, la revoca e il regime delle incompatibilità.*

Per circoscrivere la sfera di azione degli organi politici⁹ ed evitare «la cattura del dirigente»¹⁰, il decreto attuativo interviene anzitutto sulla disciplina degli incarichi dirigenziali.

Il legislatore, infatti, consapevole delle criticità emerse in passato nella gestione degli incarichi dirigenziali e della situazione di «precarietà» della dirigenza causata dal c.d. *spoils system*¹¹, pone dei limiti alla discrezionalità dei vertici politici nella scelta dei dirigenti cui conferire gli incarichi mediante l'introduzione di criteri da rispettare per l'attribuzione degli stessi¹².

Inoltre, sempre al fine di rafforzare l'autonomia dei dirigenti pubblici «rispetto alle organizzazioni rappresentative dei lavoratori e all'autorità politica»¹³, la riforma ha anche modificato il regime delle incompatibilità, sancendo il divieto di conferire «incarichi di direzione di strutture deputate alla gestione del personale a soggetti che rivestano o abbiano rivestito negli ultimi due anni cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano avuto negli ultimi due anni rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni»¹⁴.

Viene, altresì, riordinata la disciplina della revoca degli incarichi dirigenziali, attraverso l'eliminazione della previsione della cessazione automatica dell'incarico decorsi novanta giorni dal voto sulla fiducia al Governo in precedenza prevista per gli incarichi conferiti ai sensi dei commi 5 *bis* e 6 dell'art. 19 D.Lgs. n. 165/2001¹⁵.

3. *L'ampliamento delle responsabilità del dirigente.*

Se è vero che la riforma riconosce al dirigente una maggiore autonomia nei confronti del potere politico e del «contropotere sindacale» e rafforza le sue prerogative manageriali, è altrettanto vero che la riforma lo rende responsabile, sotto il profilo disciplinare ed economico, non solo della sua prestazione individuale, ma anche dei risultati raggiunti dall'ufficio da lui diretto.

E così, ferma restando la «classica» responsabilità dirigenziale, la riforma assegna al dirigente l'obbligo di vigilare sul rispetto, da parte del personale assegnato al proprio ufficio, degli *standard* quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, la cui violazione comporta la decurtazione della retribuzione di risultato del dirigente, in relazione alla gravità della violazione, di una quota fino all'80%¹⁶.

Stessa «sanzione» è prevista nell'ipotesi di inadempimento colposo, rispetto al dovere di vigilanza sull'osservanza, da parte dei suoi dipendenti, delle disposizioni relative alle assenze per malattia.

La riforma, infine, introduce la responsabilità del dirigente in caso di mancato esercizio o di decadenza dell'azione disciplinare dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o alle valutazioni del dirigente irragionevoli o manifestamente infondate sulla insussistenza dell'illecito disciplinare in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare¹⁷.

4. *Le nuove funzioni dirigenziali e il ciclo di gestione della performance.*

La riforma, dunque, considera il dirigente il responsabile non solo della propria prestazione individuale, ma anche dell'esercizio dei poteri a lui attribuiti nei confronti del personale, nonché dei risultati raggiunti dagli uffici da lui diretti.

E proprio al fine di consentire al dirigente di assicurare il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi assegnati, vengono ampliate le sue funzioni e resi maggiormente incisivi i suoi po-

teri. In altri termini, il dirigente viene chiamato ad esercitare in modo efficace i suoi rinnovati poteri per realizzare gli obiettivi della riforma.

Per questo, sotto il profilo della c.d. macro-organizzazione, il D.Lgs. n. 150/2009, assegna innanzitutto al dirigente un importante ruolo nella programmazione degli obiettivi e nell'individuazione delle risorse necessarie ad assicurare il miglior svolgimento dell'azione amministrativa.

Il dirigente, infatti, viene coinvolto in tutte le fasi del ciclo di gestione della *performance* di cui al Titolo II del D.Lgs. n. 150/2009, dalla programmazione degli obiettivi e dei relativi indicatori, al monitoraggio, al momento conclusivo della «misurazione e valutazione» della *performance*¹⁸.

Vengono così attribuite ai dirigenti di uffici dirigenziali generali due nuove funzioni: quella di proporre le risorse e i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti, anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale e quella di concorrere alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti¹⁹. Gli altri dirigenti, inoltre, dovranno effettuare la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito²⁰.

5. *Il nuovo rapporto tra il dirigente e i suoi dipendenti.*

Per quanto attiene, invece, al rapporto tra il dirigente e i dipendenti del suo ufficio, la riforma, in un'ottica di progressiva omogeneizzazione tra lavoro pubblico e lavoro privato, sottrae potere alla contrattazione collettiva e affida direttamente ai dirigenti di ogni ufficio la titolarità dei poteri del privato datore di lavoro.

L'art. 5, comma 2, D.Lgs. n. 150/2009, stabilisce, infatti, che rientrano «nell'esercizio dei poteri dirigenziali le misure inerenti la gestione delle risorse umane nel rispetto del principio di pari opportunità, nonché la direzione, l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici».

5.1. *La mobilità individuale e collettiva*

Per quanto attiene ai poteri dirigenziali di gestione delle risorse umane, occorre sottolineare, innanzitutto, il significativo ruolo assegnato al dirigente in relazione agli istituti della c.d. mobilità individuale e collettiva.

Al fine di promuovere il riequilibrio e il più efficiente impiego dei dipendenti, infatti, l'art. 30 D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 49 D.Lgs. n. 150/2009, in tema di mobilità del personale mediante passaggio diretto tra amministrazioni prevede che «il trasferimento è disposto previo parere favorevole dei dirigenti responsabili dei servizi e degli uffici cui il personale è o sarà assegnato».

Si tratta, dunque, di un potere di assenso incardinato in capo al dirigente, che viene valorizzato nella sua qualità di organizzatore e gestore delle risorse umane. Tale potere, peraltro, tempera la volontarietà dell'istituto e lo finalizza alle esigenze delle amministrazioni.

Con riferimento, invece, alla gestione delle eccedenze di personale e al connesso procedimento di mobilità collettiva, il dirigente responsabile che rilevi un'eccedenza di almeno dieci dipendenti rispetto al fabbisogno dell'amministrazione, deve attivare la procedura di informazione e consultazione sindacale. Peraltro, la riforma introduce una nuova tipologia di responsabilità a carico del dirigente, laddove lo stesso non rilevi le eventuali eccedenze di personale.

⁹ Da tempo, è opinione diffusa che l'eccessivo potere esercitato dall'organo politico costituisca una delle cause principali dei «mali» delle amministrazioni pubbliche. Cfr. per tutti, CASSESE, *Grandezze e miserie dell'alta burocrazia*, in *Politica de Diritto*, 1981, 219 e segg.

¹⁰ Così BELLAVISTA-GARILLI, *op. cit.*, 1, 21.

¹¹ Sul tema, cfr. TALAMO, *Lo spoils system "all'italiana"*, tra legge Bassanini e legge Frattini, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2003, 238 e segg.; CASSESE, *La dirigenza di vertice tra politica e amministrazione: un contributo alla riflessione*, *ivi*, 2005, 1041 e segg.

¹² Cfr. l'art. 19, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001, come sostituito dall'art. 40, comma 1, lett. a), D.Lgs. n. 150/2009.

¹³ Così l'art. 6, comma 2, lett. m) della legge delega 4 marzo 2009, n. 15.

¹⁴ Art. 53, comma 1 *bis*, D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 52 D.Lgs. n. 150/2009. Cfr., da ultimo, per alcune indica-

zioni generali per una omogenea applicazione della norma, la circ. 6 agosto 2010, n. 11 del Dipartimento della funzione pubblica.

¹⁵ Per una lettura critica, cfr. BOSCATI, *Dirigenza pubblica: poteri e responsabilità tra organizzazione del lavoro e svolgimento dell'attività amministrativa*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2009, 1, 20.

¹⁶ Cfr. l'art. 21, comma 1 *bis*, D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dall'art. 41, comma 1, lett. b), D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁷ Cfr. l'art. 55 *sexies*, comma 3, D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dall'art. 69 D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁸ V. artt. 5, 6, 7, D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁹ Cfr. l'art. 16 D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 38 D.Lgs. n. 150/2009.

²⁰ Cfr. l'art. 17 D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 39 D.Lgs. n. 150/2009.

5.2. *Premiare il merito.*

Anche in tema di valutazione della *performance* individuale dei dipendenti, il dirigente riveste un ruolo fondamentale. La sfida per cercare di introdurre nelle pubbliche amministrazioni la cultura della valutazione e del merito, che impone la differenziazione dei giudizi, presuppone, infatti, l'introduzione del metodo della programmazione e richiede il superamento della cultura dell'adempimento a vantaggio di quella del raggiungimento dei risultati.

A tal fine, la legge, con il dichiarato intento di segnare una inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che sino ad oggi ha prevalso attraverso la contrattazione integrativa, attribuisce al dirigente il compito di attribuire gli incentivi economici e di carriera attraverso un effettivo criterio di selettività, al fine di premiare i meritevoli e affermare quella cultura della valutazione la cui carenza ha frenato la possibilità di miglioramento della *performance* delle amministrazioni pubbliche²¹.

Rispetto alla legislazione previgente, infatti, notevolmente diversi sono i contenuti e le modalità della valutazione da parte del dirigente, che, applicando il sistema di misurazione e valutazione di cui all'art. 7 D.Lgs. n. 150/2009, deve valutare i suoi dipendenti in base alla loro produttività.

La previsione "dirimpente" di cui all'art. 19 D.Lgs. n. 150/2009, che susciterà senz'altro difficoltà applicative, obbliga, infatti, ogni amministrazione a redigere una graduatoria del personale, redatta dall'organismo indipendente, sulla base dei livelli di *performance* attribuiti dal dirigenti ai valutati.

La graduatoria prevede una diversa distribuzione del personale, tenendo conto che: a) il 25% è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale; b) il 50% è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale; c) il restante 25% è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale. La norma prevede, altresì, che le dette percentuali sono derogabili dalla contrattazione collettiva integrativa solo entro i limiti, piuttosto stringenti, prefissati dalla legge²².

Peraltro, la valutazione della *performance* individuale effettuata dal dirigente non rileva solo ai fini della retribuzione accessoria, ma è anche il punto di partenza per conseguire le progressioni c.d. orizzontali e verticali, ora rinominate dalla legge rispettivamente come progressioni economiche e di carriera. Anche in questo caso la nuova disciplina è volta a contenere il fenomeno degli organici a «piramide rovesciata»²³, generatisi dopo anni di progressioni economiche e giuridiche favorite da una contrattazione attenta esclusivamente alle aspettative di miglioramento economico dei dipendenti e a discapito delle esigenze di buon funzionamento delle amministrazioni.

5.3. *Sanzionare il demerito.*

La riforma, così come assegna al dirigente il potere di premiare i dipendenti più meritevoli del suo ufficio, gli impone anche il dovere di sanzionare il demerito. Si tratta di una novità intesa ad incardinare il potere disciplinare direttamente in capo al dirigente dell'unità organizzativa.

L'originario art. 55 D.Lgs. n. 165/2001, infatti, ha lasciato spazio ad una nuova versione della norma a cui si sono aggiunti gli artt. da 55 bis a 55 septies, che costituiscono, per espressa volontà legislativa, norme imperative, ai sensi e per gli effetti degli artt. 1339 e 1419, comma 2, c.c.

Il legislatore, oltre ad individuare una serie di infrazioni che determinano l'irrogazione della sanzione espulsiva del licenziamento, cambia radicalmente la disciplina del procedimento disciplinare, che si caratterizza per la semplificazione dell'intero iter, il potenziamento dell'attività istruttoria, ma, soprattutto, per il rafforzamento del potere disciplinare del dirigente.

Il dirigente, infatti, in qualità di «giudice domestico»²⁴, può ora, per le infrazioni che comportano sanzioni sino a dieci giorni di sospensione dal lavoro e dalla retribuzione, gestire in piena autonomia il procedimento disciplinare: dalla contestazione dell'addebito, alla gestione del procedimento, sino alla comminazione della sanzione²⁵.

Dunque, il potere disciplinare diviene espressione diretta del potere organizzativo riconosciuto al dirigente e contribuisce a dare ulteriore effettività e incisività nel rapporto con gli addetti al proprio ufficio.

6. *Considerazioni conclusive.*

È presto per dire se la riforma funzionerà oppure no, ma indubbiamente essa cambia il rapporto tra il dirigente e i suoi dipendenti. Si tratta, infatti, di una legge che costituisce una sorta di "rivoluzione copernicana" del lavoro pubblico, che impone un radicale ripensamento della cultura che ha sin qui informato il funzionamento delle pubbliche amministrazioni.

Ed è indubbio che la responsabilizzazione del dirigente rappresenta il principale *driver* della riforma, l'elemento che ne decreterà il successo o l'insuccesso, che potrà farla ricordare come uno spartiacque nella storia dell'organizzazione e della gestione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni oppure come l'ennesima riforma che ha fatto troppo rumore per nulla.

ALESSANDRO BOSCATI

Il conferimento di incarichi dirigenziali e il nuovo sistema di accesso alla dirigenza

SOMMARIO: 1. Premessa. — 2. La novellata disciplina degli incarichi dirigenziali. — 2.1. I criteri per il conferimento degli incarichi. — 2.2. La nuova procedura per il conferimento degli incarichi. — 2.3. La revoca anticipata degli incarichi dirigenziali. — 2.4. L'assegnazione di incarichi con contratto a tempo determinato. — 2.4.1. La peculiare questione della sopravvivenza dell'art. 110 D.Lgs. n. 267/2000. — 2.5. La durata degli incarichi dirigenziali. — 3. L'accesso alla dirigenza. — 3.1. L'accesso alla dirigenza di prima fascia di ruolo. — 3.2. Stipulazione di contratti a tempo determinato di prima fascia a seguito di espletamento della procedura concorsuale.

1. Premessa.

Il D.Lgs. n. 150/2009 ha mantenuto ferma la suddivisione della dirigenza in due fasce e ha confermato il profilo di specialità del rapporto di lavoro dirigenziale di ruolo, dato dalla scissione ignota al lavoro privato, tra contratto di lavoro a tempo indeterminato, attributivo della qualifica, stipulato al superamento di uno dei concorsi (concorso per esami e corso-concorso selettivo bandito dalla Scuola superiore della pubblica ammini-

²¹ Sul tema, cfr. MAINARDI, *Fonti, poteri e responsabilità nella valutazione del merito dei dipendenti pubblici*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2009, 5, 729 e segg.; SANTUCCI-MONDA, *Valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa*, in *Ideologia e tecnica nella riforma del pubblico impiego* a cura di Zoppoli, Napoli, 2009, 275 e segg.

²² Si segnala che la norma è applicabile anche ai dirigenti. Per questi ultimi, ovviamente, il riferimento è alla retribuzione di risultato di cui all'art. 24 D.Lgs. n. 165/2001. La riforma, inoltre, ha introdotto altri strumenti per premiare il merito e le professionalità: il *bonus* annuale delle eccellenze; il premio annuale per l'innovazione, le progressioni economiche e di carriera, le attribuzioni di in-

carichi e responsabilità, l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale (cfr. artt. 21-26 D.Lgs. n. 150/2009).

²³ V. TALAMO, *Le carriere collettive contrattate dei dipendenti pubblici: criticità e prospettive*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2004, 1043.

²⁴ CARUSO, *Le dirigenze pubbliche tra nuovi poteri e responsabilità (Il ridisegno della governance nella p.a. italiane)*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT - 104/2010, in *www.lex-unioni.it*, 21.

²⁵ Prima della riforma Brunetta, come noto, il dirigente era *dominus* del procedimento per le infrazioni punibili soltanto con il rimprovero verbale e scritto. In tutte le altre ipotesi, l'organo competente era l'Upd.