

# Lavoro pubblico come lavoro diverso

Giuseppe Della Rocca, Pierluigi Mastrogiuseppe

## 1. Premessa

Il lavoro pubblico è da sempre considerato ‘lavoro diverso’ da quello privato, in quanto basato su schemi motivazionali ed incentivi comportamentali del tutto particolari. Innanzitutto, è un lavoro nel quale il lavoratore risponde, attraverso la legge e il diritto amministrativo, alle persone come cittadini e non solo come semplici utenti-clienti: individui, donne e uomini, con diritti e doveri giuridici comuni, in relazione con lo Stato.

Per tale ragione, il rapporto di lavoro che si instaura tra Pubblica amministrazione e lavoratore dà luogo ad un’etica del lavoro diversa, fondata su abitudini, pratiche e comportamenti sociali riconducibili non solo allo scambio prestazione/retribuzione. L’amministrazione si serve, infatti, degli impiegati per il perseguimento di interessi generali. L’impiegato, entrando a far parte dell’amministrazione, è chiamato a prestare la propria opera al servizio della collettività e a soddisfare, quindi, interessi collettivi e non solo interessi egoistici della propria sfera privata, personali o dell’organizzazione di appartenenza (Rusciano 1978).

Poiché egli agisce come principale garante dei rapporti istituzionali e di cittadinanza, è soggetto a forme di regolazione di tipo gerarchico e non di mercato. L’impiegato pubblico e l’amministrazione devono, infatti, sottostare alla legge e ai regolamenti amministrativi, in modo da garantire principi di equità nell’attribuzione delle risorse, nelle retribuzioni, negli incarichi e nelle carriere. Que-

Giuseppe Della Rocca, Centro Luigi Einaudi Torino, Italy, giuseppe.dellarocca39@gmail.com

Pierluigi Mastrogiuseppe, Independent Scholar, Italy, p.mastrogiuseppe@gmail.com

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Giuseppe Della Rocca, Pierluigi Mastrogiuseppe, *Lavoro pubblico come lavoro diverso*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.171, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermari, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 1543-1552, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

sto primato della legge e dei regolamenti si manifesta anche nelle relazioni di lavoro. Tradizionalmente, la dinamica del lavoro interna è guidata dalle piante organiche, posizioni professionali predefinite per norma, *ex ante*. L'adozione del principio dell'anzianità, come strumento per consentire comunque una dinamica retributiva non legata necessariamente ai concorsi e alle carriere professionali, è stata (ed è ancora, in parte) il modo più sicuro, pur con tutti i limiti, per prevenire forme di intervento arbitrarie del mondo politico, delle dinastie burocratiche e della dirigenza.

Tutti aspetti che, fin dalle origini, hanno fatto la differenza con organizzazioni e lavori che operano in contesti di mercato e si affidano, per garantire l'efficienza delle prestazioni, a forme di direzione manageriali. Nel settore privato le regole e i comportamenti non hanno origine principalmente dalla legge e dalla normativa, ma dalla dinamica dei mercati, dalle decisioni dell'impresa, dalla regolamentazione collettiva sui salari e sulle condizioni di lavoro, definita attraverso la contrattazione tra impresa e sindacati.

Solo in quanto portatore dell'interesse generale ed in quanto soggetto a cui garantire protezione da interferenze di interessi di parte, sono attribuiti al lavoratore pubblico alcuni privilegi, quali la sicurezza del posto di lavoro e orari e pensioni favorevoli. Tutti aspetti che hanno spesso fatto considerare lo Stato stesso come *model-employer*, datore di lavoro modello. Servizio alla comunità e specifiche condizioni di lavoro e di impiego, sono dunque elementi caratteristici del lavoro pubblico, nel modello tradizionale del *public servant* (Bacht e Della Rocca 2001).

Un mercato del lavoro in cui gli insider godono di maggiore tutela rispetto agli insider delle grandi o medie aziende del settore privato con contratto a tempo indeterminato. Condizioni ancora diverse rispetto a quelle che si riscontrano nel lavoro degli outsider (lavoro autonomo e/o precario), che hanno tutele e garanzie molto più limitate.

Secondo i dati più recenti pubblicati da Aran (2022)<sup>1</sup>, il settore pubblico è un mercato del lavoro composto da circa 3,3 milioni di dipendenti (di cui un terzo circa nell'istruzione). Pur avendo tratti caratteristici comuni, i lavori, le prestazioni e le forme di regolamentazione sono differenziati tra settori amministrativi e tipologie professionali. A livello generale, si possono distinguere due grandi tipologie: i lavori amministrativi, in cui prevale la componente di gestione delle norme e delle procedure; i lavori professionali (quelli presenti nell'istruzione, nei servizi pubblici e di welfare, nei settori tecnici), in cui è, invece, richiesta una specializzazione professionale e, in taluni casi, anche l'appartenenza ad una 'professione' con specifiche regole deontologiche (come, ad esempio, nel caso dei medici).

Entrambe le tipologie professionali sono state sottoposte ad un regime di 'diritto privato' e di pluralismo delle fonti, a partire dall'inizio degli anni '90, a seguito della introduzione di una contrattazione collettiva simile a quella del

<sup>1</sup> Le pubblicazioni statistiche di Aran sono basate sui dati del Conto Annuale RGS.

settore privato<sup>2</sup>. Questo importante cambiamento ha dato origine, per i lavoratori interessati, ad un rapporto di tipo contrattuale, basato sullo scambio diretto tra prestazione e salario<sup>3</sup>.

## 2. Lavoro pubblico come lavoro burocratico

La burocrazia si è affermata come il modello organizzativo delle amministrazioni pubbliche. Vi è, infatti, un legame indissolubile tra l'emergere del moderno concetto di amministrazione pubblica, elemento caratteristico degli stati moderni, e la burocrazia, che ne rappresenta il fondamento organizzativo. Si tratta di un modello perfettamente rispondente all'esigenza di creare un corpo specializzato di funzionari e di impiegati, in grado di assicurare maggiore efficienza allo Stato, di garantirne continuità d'azione, di fondare su basi di legalità la sua azione.

Questi tratti della burocrazia pubblica si sono ulteriormente accentuati con il consolidamento delle democrazie, al fine di garantire ai cittadini eguali diritti e di evitare abusi o arbitrii nell'esercizio dei pubblici poteri (così nella Costituzione italiana: art. 97 – imparzialità, art. 98 – servizio alla Nazione, art. 28 – responsabilità, art. 54 – «svolgimento delle funzioni con disciplina ed onore»). Tali principi sono importanti per tutti i ruoli e, in particolare, per coloro che esercitano pubblici poteri. Nel modello burocratico, in base alla definizione di Weber, la legittimazione all'esercizio del potere, si fonda, infatti, su basi legali-razionali; nel caso delle burocrazie pubbliche, sul potere legale dello Stato moderno. Secondo la sintesi che ne fa Reinhard Bendix (1962), per Weber il potere legale esiste in virtù di un accordo tra i diversi attori della comunità che può essere modificato solo in conformità alle procedure e alle leggi definite in precedenza.

Si esprime, in tal modo, anche il principio di competenza in merito agli atti che gli uffici possono adottare, in base alle leggi, ai regolamenti e dagli atti amministrativi che ne legittimano l'azione. Tale principio fa sì che la condotta degli uffici si manifesti, in buona parte, attraverso documenti ed atti formali. Infatti, le decisioni devono essere preventivamente formalizzate e motivate sul piano della razionalità giuridica e tecnica. La discrezionalità del funzionario nell'assumere decisioni deve essere limitata e contenuta: essa può esercitarsi solo all'interno di stretti confini di razionalità tecnico-giuridica. A loro volta, le decisioni (e gli atti in cui esse si materializzano) devono essere sindacate da or-

<sup>2</sup> Si tratta di una contrattazione 'simile', ma non 'identica'. Essa presenta, infatti, elementi tipici (quali la predeterminazione delle risorse finanziarie ed i controlli amministrativi sui contratti) che non si riscontrano nel settore privato.

<sup>3</sup> Sono invece esclusi da questo tipo di regolamentazione oltre 500.000 addetti, che hanno mantenuto una regolazione di diritto pubblico. Si tratta delle seguenti categorie: forze armate e forze di polizia, vigili del fuoco, magistrati, carriera diplomatica, carriera prefettizia, professori e ricercatori universitari.

gani esterni di controllo, anche di tipo giurisdizionale. Il funzionario è, quindi, innanzitutto uno specialista delle regole che governano la condotta dell'ufficio.

Altro elemento tipico delle amministrazioni pubbliche è il dualismo politica-amministrazione. Sotto tale aspetto, l'amministrazione manifesta una diversità radicale rispetto alla politica. Weber individua questa profonda differenza nelle attitudini che guidano le rispettive azioni che si svolgono nei due ambiti: il funzionario deve svolgere le proprie funzioni *sine ira et studio*, «senza ira né pregiudizi»; il politico, invece, deve lottare e competere per rafforzare il suo potere, essere animato da passione e spirito di parte (Weber 2004, 94).

Nelle amministrazioni pubbliche vi è l'esigenza che l'azione amministrativa sia orientata da finalità espresse da decisori politici eletti secondo regole di democrazia, ma la decisione politica deve limitarsi ad indicare i fini. I mezzi per il conseguimento di quei fini sono decisi dal corpo amministrativo, secondo principi di razionalità tecnico-giuridica, nel rispetto delle regole stabilite dall'ordinamento giuridico. Un'azione politica che travalicasse tali limiti correrebbe il rischio di deviare da percorsi di razionalità ed essere connotata da dilettantismo e dai condizionamenti derivanti da interessi particolari. Allo stesso modo, un'azione amministrativa, che operasse al di fuori del quadro giuridico e delle regole dell'organizzazione, sarebbe esposta al rischio di arbitrii e parzialità.

### 3. Lavoro pubblico come lavoro professionale

Nel lavoro pubblico vi sono molti professionisti che operano all'interno di strutture e procedure gerarchico-amministrative. Si tratta di professioni che, in Italia, danno origine al più grande bacino occupazionale di tipo professionale, composto da insegnanti, ricercatori, medici, infermieri, assistenti sociali, ingegneri, solo per citarne alcuni. In parte, si tratta di attività lavorative qualificate, di riconosciuta utilità sociale, svolte da persone che hanno acquisito una competenza specializzata, seguendo un lungo corso di studi esterno all'amministrazione di appartenenza. Per la restante parte (impiegati, tecnici, assistenti, operai specializzati), si tratta, invece, di un insieme ampio di attività, che richiedono un titolo di studio universitario o tecnico, ma la cui professionalità e specializzazione è conseguita grazie all'apprendimento ed all'esperienza condotta entro lo stesso contesto organizzativo in cui operano (Gallino 1983, 540).

Il lavoro professionale si afferma con la distinzione tra funzione pubblica e servizio pubblico. La locuzione «servizio pubblico» richiama – più che regole, procedure e ruoli di autorità, come nel caso delle funzioni pubbliche – un sistema di prestazioni di servizio che l'organizzazione pubblica ha l'obbligo o la facoltà di erogare. Con il welfare state, una parte sempre più consistente dei dipendenti ha interpretato così il proprio ruolo, con una propria deontologia professionale e codici di comportamento diversi da quelli tradizionali della burocrazia pubblica.

Si tratta di un lavoro professionale che, nella maggioranza dei casi, prevede capacità di interazione tra pari e capacità di coinvolgimento (si pensi, ad esempio, ai consigli di classe nelle scuole). Include anche forme di regolazione

in grado di controllare le prestazioni individuali, attraverso codici di condotta espliciti o impliciti per la gestione delle attività. Si basa, infine, sulla motivazione intrinseca e sul coinvolgimento di individui, famiglie, istituzioni private, gruppi di cittadini.

Il nucleo operativo del professionista costituisce la parte fondamentale dell'organizzazione pubblica e, per questa ragione, l'organizzazione è molto autonoma, in alcuni casi in sedi esterne e decentrate. Maggiore autonomia nel lavoro dà luogo a quello che è stato individuato come 'professionismo': vale a dire, la costituzione di gruppi di interesse in grado di esercitare un vero e proprio potere specifico nell'ambito della società e delle istituzioni per la tutela del proprio status, con capacità di influenzare le decisioni del ceto politico, imprenditoriale e degli stessi sindacati confederali (Gordon Marshal 1994).

#### 4. Lavoro pubblico in regime di 'privatizzazione' e di pluralismo delle fonti

La locuzione «privatizzazione del lavoro pubblico» si riferisce all'introduzione, nell'ambito del lavoro pubblico tradizionale, di relazioni individuali e collettive di tipo contrattuale, con la finalità di instaurare un rapporto esplicito e diretto tra prestazione lavorativa, da un lato, e salario e condizioni di lavoro, dall'altro (Dell'Aringa 1997; D'Antona 2000).

Il pluralismo delle fonti, che della privatizzazione costituisce un corollario, si riferisce invece alla coesistenza, sullo stesso piano, di diverse fonti regolative: non solo legge, ma anche contratti collettivi stipulati tra amministrazioni pubbliche e sindacati. Un cambiamento che segna il passaggio dalla supremazia dell'amministrazione, come unico canale di definizione e gestione del salario e delle altre condizioni di lavoro, ad una condizione di quasi mercato. Tale innovazione non è di poco conto se si considera che nell'ordinamento giuridico italiano, la specialità del lavoro pubblico si era manifestata, sino alla fine del secolo scorso, nei termini di una sottrazione delle relazioni di lavoro dallo schema giuridico del contratto di diritto privato, tanto nei rapporti individuali quanto in quelli collettivi. In base a questa concezione, il contratto è espressione dell'autonomia privata e della libertà negoziale, strumento giuridico di regolazione di interessi e non il risultato di atti unilaterali pubblici (c.d. regolamenti sullo stato economico e giuridico del personale e decreti di nomina).

Il contratto collettivo è assunto, dunque, al ruolo di principale fonte regolativa del rapporto di lavoro sostituendosi, in parte, alle 'fonti tradizionali' (leggi e regolamenti). Sono, allo stesso tempo, mantenuti alcuni tratti della disciplina amministrativa unilaterale quali lo strumento del concorso pubblico per l'accesso alla amministrazione e per la carriera professionale, la definizione delle linee generali di organizzazione, le dotazioni organiche, il regime delle incompatibilità.

La seconda innovazione, dovuta alla privatizzazione ed al pluralismo delle fonti, ha avuto come base costituente l'adozione di strumenti per mettere in relazione i risultati delle prestazioni e il costo del lavoro. Principio che presuppone l'avvio di una cultura manageriale, sull'esempio dell'industria e dei servizi privati, con l'adozione di strumenti per valutare e misurare i risultati,

consentire una graduale sostituzione dei controlli tradizionali di tipo burocratico con alcuni di tipo direzionale o strategico, promuovere l'adozione di piani per obiettivi.

Rispetto a tale innovazione, un ruolo importante è stato giocato dalla valutazione delle prestazioni come base per incentivazioni economiche individuali. Prassi che spinge verso un ripensamento del lavoro in una logica di risultato e di incentivazione salariale. In tale nuovo contesto, assumono rilievo problemi quali: cosa e come valutare, su quali misure basare la valutazione, con quali procedure conseguire una valutazione equa e rispettosa dei diritti delle persone valutate.

## 5. Il lavoro pubblico in una logica di governance

L'applicazione di regole di quasi mercato non è stata esente da problemi e difficoltà di varia natura riproducendo spesso tratti tipici del comportamento delle burocrazie tradizionali.

L'introduzione della contrattazione, almeno nell'esperienza italiana, ha rafforzato il ruolo del sindacato e delle relazioni sindacali, ma non del management<sup>4</sup>. Oltre a compromettere l'autonomia dell'alta burocrazia ed i valori tradizionali di servizio alla nazione ed alla collettività, essa ha favorito forme collusive di condivisione di interessi tra dirigenza e restante personale, che hanno ostacolato un vero rinnovamento delle prassi gestionali, spingendo verso equilibri di tipo statico.

Diffusa è stata l'illusione che il cambiamento potesse avvenire prevalentemente attraverso nuove regole procedurali, senza prendere in considerazione l'innovazione dell'organizzazione e la ricomposizione delle condizioni di dispersione e di sovrapposizione di organizzazioni e funzioni, in cui spesso si svolge l'azione pubblica.

Nonostante i cambiamenti introdotti, persiste infatti una varietà di forme di lavoro che operano con una spiccata tendenza alla sovrapposizione di funzioni e responsabilità, nell'ambito di un sistema amministrativo suddiviso in più funzioni 'a pettine', con responsabilità verticali, spesso sovrapposte, non integrate tra loro a livello orizzontale e di processo orientato al risultato (Melis 2022, 11 sgg.).

Di qui la crisi della valutazione e della incentivazione economica individuale, in particolare per la dirigenza. Si assiste, pertanto, negli ultimi anni, ad uno spostamento di attenzione dalla valutazione individuale alla valutazione dell'organizzazione, anche in chiave di confronto tra amministrazioni dello stesso settore o appartenenti a cluster omogenei. La logica sottostante è quella di creare riferimenti condivisi per l'azione, di favorire lo scambio di esperienze, di superare l'autoreferenzialità.

<sup>4</sup> Una critica specifica alla contrattazione è stata la sua estensione alla dirigenza apicale (Rusciano 2005).

Tali soluzioni di governance sono maturate in ambiti, quali quello della sanità e dell'istruzione e della ricerca, in cui opera una rete territoriale di organizzazione simile. L'esempio più completo e longevo è quello dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Essi furono introdotti – grazie anche ad altre esperienze europee – con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri nel novembre del 2001 e sono in vigore dal 2002. Sono fondati sul principio costituzionale per il quale le prestazioni sanitarie devono essere garantite a tutti i cittadini.

Gli indici LEA e quelli di costo, aiutano le aziende ed i sistemi regionali ad individuare priorità di intervento, ponendo le premesse per superare l'autoreferenzialità della dirigenza e della singola azienda, contenere fenomeni di opportunismo, consentire la rendicontazione dei risultati ai cittadini. Il confronto tra indicatori spinge la dirigenza ed i sindacati ad interrogarsi su possibili percorsi di innovazione, modificare la prospettiva delle singole aziende, guardando anche all'esterno e in avanti, alla ricerca di prassi migliori (Nuti 2008, 143). Un confronto tra dati ed esperienze che stabilisce una identità comune di impegno sociale del lavoro, promuove una condivisione degli obiettivi, legittima e rafforza i percorsi di cambiamento, favorisce l'apprendimento collettivo ed individuale, costituisce uno strumento di democrazia, grazie alla rendicontazione dei risultati ai cittadini.

## 6. Conclusioni

L'analisi svolta nei paragrafi precedenti ha evidenziato che nel lavoro pubblico coesistono due differenti dimensioni.

Una prima dimensione è quella del lavoro inteso come 'funzione pubblica'. In questo ambito, il lavoratore-funziionario pubblico risponde alla legge ed esercita le sue funzioni, in una posizione di supremazia, in virtù dell'autorità che la stessa legge gli ha conferito.

Una seconda dimensione è quella del lavoro inteso come 'servizio pubblico'. Nella logica di servizio pubblico, il lavoratore risponde professionalmente della qualità e dei risultati della prestazione lavorativa al cittadino-utente, ponendosi in relazione con quest'ultimo in una posizione di parità.

Si tratta di dimensioni che hanno radici diverse e non sono di facile composizione. Tra l'altro, esse hanno una rilevanza che varia a seconda delle tipologie professionali e dei contesti di lavoro, rendendo difficile una visione unidimensionale di 'lavoro pubblico'.

Storicamente, la dimensione di 'funzione pubblica' è stato l'elemento su quale si sono fondate le teorie giuridiche che hanno sostenuto la specialità del 'lavoro pubblico' e che ne hanno enfatizzato la diversità rispetto al lavoro privato.

Negli ultimi anni, questa dimensione è entrata in crisi. Il lavoro pubblico separato, protetto, speciale, in una posizione di supremazia non ha retto agli orientamenti prevalenti nel mondo post-moderno ed alle mutate domande – molto più articolate e complesse – che si rivolgono alle amministrazioni. È stata anche messa in discussione la regolazione speciale, uniforme ed unilaterale del lavoro

pubblico, progressivamente sostituita dall'idea di un pluralismo delle forme di regolamentazione, tra cui la contrattazione collettiva e le procedure di valutazione della prestazione individuale, di controllo, di gestione dell'organizzazione in una logica di quasi-mercato.

Questa idea di 'pluralismo delle fonti' ha ispirato largamente le riforme della pubblica amministrazione negli ultimi decenni per migliorare il governo del servizio pubblico, per superare la rigidità delle amministrazioni, per consentire maggiore flessibilità, autonomia dell'organizzazione e del lavoro, attraverso il riconoscimento del pluralismo decisionale degli attori politici, amministrativi e associazioni sindacali.

Riforme che vengono rilanciate oggi, in cui il ruolo della pubblica amministrazione è considerato indispensabile per l'Italia come parte dell'Unione Europea e come risposta alla crisi politica ed economica nazionale e internazionale.

Cosa è quindi oggi il lavoro pubblico? Negli ultimi decenni si sono registrati la perdita del monopolio statale della giuridicità del ruolo e il suo depotenziamento a favore di altri interpreti e di altri produttori di norme – sindacati e altri – ruoli ed istanze istituzionali. Si afferma quindi un disordine nelle attribuzioni, perché esce di scena il modello unico di lavoro e allo stesso tempo si diffonde un sistema più diversificato, frutto di un nuovo dialogo tra comunità di intenti con istanze diverse<sup>5</sup>.

Si tratta di un processo di istituzionalizzazione ancora in corso, per cui è difficile, a priori, stabilire un'idea coerente ed unitaria di lavoro pubblico. Tale difficoltà è presente anche nell'esperienza degli altri paesi europei.

Il lavoro pubblico rimane comunque un lavoro diverso perché, direttamente o indirettamente, esercita un potere legale-razionale e perché il risultato da raggiungere presenta dimensioni più articolate, complesse e sfaccettate rispetto al risultato di imprese che operano sul mercato.

Anche se è difficile sostenere, su questa base, un mero ritorno al modello burocratico del passato, non può però essere smarrito il riferimento a un certo 'ethos del funzionario pubblico', che pure ha largamente ispirato la visione weberiana di burocrazia.

È un fatto che negli ultimi anni – anche a causa dell'affermazione e della diffusione di relazioni di tipo contrattuale sul piano individuale e collettivo – vi sia stato un indebolimento dei valori di servizio pubblico e del desiderio delle persone che lavorano nelle amministrazioni di servire il pubblico interesse. Gli studi sull'organizzazione hanno dimostrato che il riferimento ad un 'sistema di valori' è, invece, un potente fattore di motivazione intrinseca delle persone.

Questo indebolimento è andato di pari passo, innescando una sorta di circolo vizioso, con un depauperamento delle organizzazioni, sul piano delle compe-

<sup>5</sup> La scoperta della società civile come, a suo tempo, ebbe a definire tale processo di istituzionalizzazione Norberto Bobbio. Per capire la realtà dello Stato, occorre partire dalla proposizione che il tutto viene prima di una concezione organica senza contrapporre lo statalismo all'individualismo (vedi di recente la riedizione degli *Studi hegeliani, diritto società civile*, Bobbio 2022).



tenze professionali, della reputazione esterna, delle dotazioni materiali e degli investimenti.

Riconnettere il 'lavoro pubblico' con i 'valori di servizio pubblico' che ne sono alla base è una possibile prospettiva per il futuro, che forse può permettere di recuperare il senso più profondo di quell'aggettivo («pubblico») che segue la parola «lavoro», il quale non denota semplicemente il settore in cui quel lavoro viene svolto.

Tutto ciò richiede un lavoro sulle organizzazioni più che sulle regole giuridiche. È necessario alimentare, in chi lavora, la passione per il 'risultato pubblico', formare e preparare i lavoratori ai compiti ed alle funzioni pubbliche che essi sono chiamati a svolgere, valutare i risultati raggiunti non tanto in una logica di incentivazione economica dei singoli, ma perché 'valutare i risultati' (innanzitutto, dell'organizzazione e poi dei singoli) sostiene una cultura della responsabilità e rafforza la legittimazione istituzionale nei confronti del mondo esterno. È necessario anche riconoscere e valorizzare i contributi differenziati che i singoli danno all'organizzazione, dando prospettive di evoluzione professionale e di carriera.

Infine, su un piano più generale, occorre alimentare una percezione del lavoro pubblico che vada oltre i cliché e le retoriche oggi più diffusi. Tra i 'fannulloni' o i 'furbetti del cartellino', da un lato, e gli 'angeli della sanità' protagonisti del periodo pandemico, c'è una terra di mezzo meno conosciuta, fatta di 'lavoratori' che aspirano ad un riconoscimento e che chiedono di poter operare in contesti di lavoro più evoluti.

#### Riferimenti bibliografici

- Aran. 2022. "Pubblicazioni statistiche. Aggiornamento delle elaborazioni statistiche sugli occupati della PA per tipologia di rapporto di lavoro." *AranSegnalazioni*, 22 settembre 2022.
- Bacht Stephen, and Giuseppe Della Rocca. 2001. "The public management in Europe." In *Strategic choice in reforming public service employment, an International handbook*, edited by Carlo Dell'Aringa, Giuseppe Della Rocca, and Berndt Keller, 24-47. United Kingdom-USA: Palgrave Publishers.
- Bendix Reinhard. 1973. *Lavoro e Autorità nell'industria*. Milano: EtasKompass.
- Bobbio, Norberto. 2022. *Studi hegeliani, diritto, società civile*. Torino: Mimesis (ed. orig. Torino: Einaudi, 1981).
- D'Antona, Massimo. 2000. *Il lavoro delle riforme 1996-1999*. Roma: Editori Riuniti.
- Dell'Aringa, Carlo. 1997. *La contrattazione e le retribuzioni pubbliche nel periodo 1994 - 1997: una breve, parziale cronistoria*. Milano: FrancoAngeli (Quaderni Aran 5).
- Della Rocca Giuseppe, e Pierluigi Mastrogiuseppe. 2021. "La valutazione nella pubblica amministrazione, questione irrisolta." *Diritti Lavori Mercati 2*: 507-21.
- Gallino, Luciano. 1983. "Sociologia delle professioni." In *Dizionario di Sociologia*, 540. Torino: UTET.
- Giannini, Massimo Saverio. 1986. *Il pubblico potere. Stati e amministrazioni pubbliche*. Bologna: il Mulino.
- Marshal, Gordon, edited by. 1994. "Professions, Professionalism, Professionalization." In *Sociology a concise Oxford Dictionary*, 419 sgg. London-New York: Oxford University Press.

- Melis, Guido. 2020. *La Storia dell'Amministrazione Italiana*. Bologna: il Mulino.
- Nuti, Sabina, a cura di. 2008. *La valutazione delle performance in sanità*. Bologna: il Mulino.
- Rusciano, Mario. 1978. *Il pubblico impiego in Italia*. Bologna: il Mulino.
- Rusciano, Mario. 2005. "Contro la privatizzazione dell'alta dirigenza pubblica." *Diritti, Lavori, Mercati* 3.
- Weber, Max. 2004. *La scienza come professione. La politica come professione*. Torino: Einaudi.