



Scuola superiore Pubblica Amministrazione locale
Biblioteca

“Un libro a settimana”

Raccolta Giugno 2010

- **Speciale riforma pubblico impiego:**
 - **Il nuovo ordinamento del lavoro pubblico e il ciclo della performance.....pag. 2**
 - **Guida operativa alla riforma Brunetta.....pag. 3**
 - **Guida pratica alla riforma Brunetta.....pag. 4**
 - **Riforma Brunetta: tutte le novità nel pubblico impiego.....pag. 5**

- **Appalti e servizi pubblici: le recenti innovazioni.....pag. 6**

- **Stato modesto, stato moderno.....pag. 8**



Promo P.A., a cura di G. Scognamiglio
Promo PA Fondazione
2010
230 p.
23 euro

Il libro "Il nuovo ordinamento del lavoro pubblico e il ciclo della *performance*" costituisce un commento alla cd. riforma Brunetta, introdotta dalla legge 15/09 e D.Lgs. 150/09, fornito da diversi protagonisti della riforma, magistrati, accademici, esperti di varia estrazione, che ne danno una lettura da diversi punti di vista. L'analisi viene operata da due angolazioni: in una prima parte si concentra l'attenzione sul nuovo ordinamento del lavoro pubblico, mentre nella seconda si guarda al ciclo della performance.

Per quanto attiene le nuove regole del lavoro pubblico, il primo saggio presentato è a cura di Francesco Verbaro, segretario generale del Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali, che analizza la privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico e la sua evoluzione alla luce della c.d. riforma Brunetta. Segue un'analisi de "I rapporti tra la legge e la contrattazione collettiva e la contrattazione aziendale. L'interazione automatica delle clausole, i profili di nullità dei contratti collettivi" curata da Alessandro Bacci, dirigente Ministero Economia e Finanze. Chiude la prima parte il saggio di Luigi Maria De Angelis, segretario scientifico PROMO P.A. Fondazione, dedicato alla riforma del procedimento disciplinare e al conseguente nuovo regime delle responsabilità.

La seconda parte si apre quindi con l'analisi di Antonio Naddeo, capo Dipartimento funzione pubblica, sulla misurazione e valutazione della performance. Un'analisi tesa a risolvere il problema, su cui si dibatte da anni, della valutazione delle prestazioni da parte delle amministrazioni pubbliche, l'individuazione quindi di un sistema compatibile con la complessità del settore, capace di misurare il livello dei servizi e trovare soluzioni per migliorarli ad invarianza di costo. A seguire troviamo "La commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche nel panorama delle autorità indipendenti" a cura di Marcello Clarich, ordinario di diritto amministrativo LUISS Guido Carli di Roma e Bernardo Giorgio Mattarella, ordinario di diritto amministrativo Università di Siena.

Lo studio successivo elaborato da Aldo Carosi, consigliere della Corte dei Conti, ha poi come obiettivo la definizione dell'ambito di operatività delle nuove disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150/09 sulla disciplina del governo e dei sistemi di controllo interno nelle pubbliche amministrazioni. Altro contributo sul sistema di valutazione della *performance* è fornito da Iolanda Pannocchia, amministratore PROMO P.A. Fondazione, che indaga attorno all'evoluzione del concetto di legalità e del conseguente controllo c.d. di legalità, quale elemento essenziale e imprescindibile dell'azione amministrativa alla luce della riforma. Chiude infine la seconda ed ultima parte del testo l'indagine di Carlo Buonauro, magistrato del T.A.R. Campania, sull'inosservanza del termine di conclusione del procedimento e gli effetti sulla valutazione: rapporti tra D.Lgs. 150/2009 e la L.69/2009. Secondo l'autore occorre procedere ad una ricognizione dei due recenti testi normativi e dei loro antecedenti, onde definire i nuovi controlli operativi delle menzionate innovazioni legislative.

D. Barillà, C. Silvestro
DIKE giuridica editrice
346 p.
20 euro



Questo volume si inserisce all'interno di una collana di pubblicazioni "Strumenti per le autonomie locali" riguardanti appunto le problematiche degli enti locali ed ha l'obiettivo, così come dichiarato nella premessa, di riempire un vuoto, un deficit informativo, nel panorama delle pubblicazioni realizzate dall'editoria al servizio degli enti locali.

Il testo si compone di due parti, una prima, che ha maggiormente l'impostazione di una guida operativa, elaborata da Domenico Barillà, docente e autore di numerose pubblicazioni sull'ordinamento degli enti locali, è intitolata "La gestione della riforma Brunetta". Essa indica specificamente gli adeguamenti e gli adempimenti che gli enti locali devono compiere nel corso del 2010, individuando le competenze "a fare" ed offrendo suggerimenti sul modo più adeguato di procedere. E in tale attività evidenzia le specificità delle macrostrutture e quelle delle microstrutture locali, indicando modalità differenziate di procedere.

Come afferma lo stesso Barillà, un anno (e cioè entro il 31 dicembre 2010) per adeguare i propri ordinamenti alle nuove regole, sembra un periodo di tempo apparentemente lungo ma in realtà è breve, in considerazione del fatto che l'iter procedimentale di alcuni adeguamenti è complesso. L'adeguamento, in primo luogo, deve essere accompagnato da un'attività di coordinamento dell'intero autoprodotta locale, in secondo luogo, deve aggiungersi a compiti ordinari che devono essere espletati dall'ente, dilatando così i tempi necessari.

La seconda parte "Il nuovo volto del pubblico impiego dopo il D.lgs. 150/2009", curata da Ciro Silvestro, viceprefetto aggiunto, ha il contenuto e l'impostazione di un commento che ripercorre nella sua interezza l'impianto del decreto legislativo n. 150/2009, dando ragione di ognuno dei suoi contenuti e collegandolo con la contigua normativa di riferimento.

La Guida, secondo Loreto Del Cimmuto, direttore di Lega Autonomie, mette in evidenza sia le componenti positive sia quelle negative del decreto n. 150/2009, e si offre come strumento di lavoro al servizio degli amministratori locali e della dirigenza pubblica. Essa indica chi deve fare che cosa, come deve farlo e quando deve farlo. E nello stesso tempo rivaluta i diritti di autonomia regolamentare ed organizzativa di cui gli enti locali territoriali sono titolari.



Arturo Bianco
Ed. Il sole 24 ore
211 p.
21 euro

La Guida pratica alla Riforma Brunetta di Arturo Bianco passa in rassegna, articolo per articolo, tutto il Decreto legislativo n. 150/2009. Una rassegna dettagliata che consente di cogliere le sfumature di ogni norma e di inserirla nell'assetto dell'attuale ordinamento giuridico con un attento richiamo della giurisprudenza sull'argomento. Maria Barilà, dirigente Dipartimento della Funzione pubblica, nella prefazione descrive il volume come un'analisi che coglie gli elementi, le caratteristiche e le finalità di ciascun istituto grazie al patrimonio di conoscenze ed esperienze che l'Autore ha maturato nel suo percorso personale e professionale di esperto in materia di pubblico impiego.

Sicuramente l'analiticità della trattazione e l'utilizzo di prospetti sintetici che evidenziano gli elementi essenziali di ciascun istituto ne fanno un manuale di pronta consultazione che permette un valido orientamento per gli operatori. Fornisce gli strumenti per la soluzione delle problematiche legate all'attività gestionale ordinaria e straordinaria di erogazione di servizi pubblici.

L'Autore dopo un introduzione in cui analizza i tratti distintivi e i principi generali di quella che giudica una riforma "incisiva" passa alla trattazione delle indicazioni operative della legge, ovvero l'ambito di applicazione sia rispetto la pubblica amministrazione in generale che nei confronti di regioni ed enti locali. A seguire si analizza la valutazione dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, compresa la dirigenza, secondo Bianco uno dei temi di maggior rilievo e di maggiore innovazione nel quadro complessivo del decreto. Il quarto capitolo del libro è poi dedicato all'analisi del terzo titolo del decreto attuativo "Merito e premi", l'insieme delle disposizioni che vogliono premiare le prestazioni meritevoli ma che nel contempo cercano di differenziare in modo significativo le forme di trattamento economico accessorio, nonché il ricorso agli altri strumenti di premio.

La riforma degli istituti contrattuali collettivi, le disposizioni dettate sulla dirigenza, quelle in tema di responsabilità dei dipendenti, di procedimenti e sanzioni disciplinari e di organizzazione delle pubbliche amministrazioni chiudono l'esame del decreto di attuazione della L. n. 15/2009. Interessante è la sezione che chiude il volume dedicata ai "primi quesiti" ovvero una serie di brevi ma dettagliate risposte a domande che, secondo l'autore, potrebbero essere facilmente e frequentemente poste dagli operatori in relazione agli istituti di maggior rilievo strettamente legati all'applicazione della nuova normativa.



Angelo Capalbo
Nuova giuridica
2010
388 p.
42 euro

Il testo redatto da Angelo Capalbo per la Nuova giuridica contiene un commento sistematico, articolo per articolo, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. L'autore prima di procedere a questa analisi sistematica della normativa ci introduce brevemente nella disciplina del lavoro pubblico nel nostro paese, ripercorrendone le tappe fondamentali, l'evoluzione e i diversi orientamenti che hanno guidato il legislatore a partire dalla legge delega del 23 ottobre 1992 n. 421. "Invertendo una tendenza in atto sin dalla prima stagione della riforma del lavoro pubblico avviata nel 1992, la legge ritorna ad essere, in questa materia, la fonte regolatrice principale. La contrattazione collettiva potrà derogare a disposizioni di legge, regolamento o statuto, nella disciplina dei rapporti di lavoro e per la parte derogata, le stesse disposizioni, non sono ulteriormente applicabili, solo se è la stessa legge a prevederlo".

Con la c.d. Riforma Brunetta l'intento dichiarato dal legislatore afferma l'autore è quello di intervenire su alcune criticità manifestate nell'applicazione delle norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, dirette ad accrescere efficienza e trasparenza, a razionalizzare il costo del lavoro pubblico ed a realizzare una migliore utilizzazione delle risorse umane all'interno.

È un nuovo banco di prova per migliorare il rapporto tra cittadini-clienti e pubblica amministrazione. Infatti, sempre secondo Capalbo, non essendo possibile introdurre integralmente le regole del mercato, per misurare l'efficienza delle pubbliche amministrazioni, si ritiene ormai indispensabile assicurare una maggiore trasparenza attraverso il controllo diretto dei cittadini, avvalendosi di tecniche quali la *customer satisfaction*, sin dalla programmazione degli obiettivi. "Il decreto in esame richiede un contributo ulteriore alla dirigenza che assume la veste di rappresentante del datore di lavoro pubblico, costituito da una pluralità di cittadini - utenti e di contribuenti in generale". Il ruolo dei dirigenti è fondamentale secondo l'autore, "infatti l'impostazione di fondo della riforma del pubblico impiego, che vede il personale come risorsa e la politica del personale come parte integrante della strategia aziendale, trova nelle attribuzioni dirigenziali il necessario completamento".

A chiusura del volume troviamo un utile confronto del testo del D.Lgs. 30 marzo 2001, n.165, rappresentativo della prima stagione di riforma del pubblico impiego, com'era prima e come è stato modificato poi dalla L. 15/2009 e dal D.Lgs. 150/2009.



G. Bassi, M. Greco, A. Massari
Collana Appalti & contratti
Maggioli editore
2010
505 pp.
50.00 euro

Il nuovo Manuale di A. Massari, M. Greco, G. Bassi, ricompone e aggiorna allo stato attuale il quadro completo delle modifiche apportate al sistema appalti a partire dal terzo decreto correttivo fino al recepimento della Direttiva Ricorsi 2007/66 CE. Il volume vuole rappresentare un commento delle principali novità dell'ultimo periodo, in attesa dell'emanazione del nuovo regolamento generale di esecuzione del D. Lgs 163/2006 che verrà a completare l'opera di rinnovazione delle fonti fondamentali in materia di contratti della pubblica amministrazione, conseguente al processo normativo avviato con la legge 62/2005, in occasione del necessario recepimento delle nuove direttive comunitarie "unificate" 2004/17 e 2004/18/CE.

Se l'analisi che si sviluppa, da un lato, si pone in linea di continuità con i precedenti volumi di questa stessa collana, dall'altro, intende conseguentemente dar conto anche dell'evoluzione tanto normativa, quanto di prassi e giurisprudenza, che parallelamente accompagna l'opera di sistematizzazione che connota il binomio Codice - regolamento, al fine di poter ricostruire un quadro complessivo attendibile della vigente disciplina.

Nella prima parte del testo vengono esaminate le principali novità normative, così come segue:

- la nuova modalità di acquisizione del DURC e la nuova disciplina in materia di incentivi di progettazione di cui al D. L. 185/2008 convertito in L. 2/2009
- la nuova fattispecie di procedura negoziata senza bando per appalti di lavori fino a 500.00 euro, introdotta in funzione anticongiunturale e semplificatoria dal D. L. 162/2008 convertito in L. 201/2008;
- la più recente giurisprudenza costituzionale in materia di riparto di competenze tra Stato e Regioni in ordine ai contratti pubblici;
- la nuova disciplina della qualificazione relativa alle s.i.o.s. d'importo superiore al 15 *per cento* d'appalto scaturente dal c.d. terzo decreto correttivo;
- la nuova disciplina delle opere di urbanizzazione a scomputo dopo la modifica del Codice dei contratti;
- la nuova procedura di project financing secondo l'Autorità di vigilanza;
- la legge 18 giugno 2009, n. 69, recante "Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile";
- le nuove disposizioni sui termini dei pagamenti e sulle offerte anomale previste dal D. L. 78/2009 convertito in L. 102/2009;
- la modifica al regime delle cause di esclusione introdotta dalla L. 94/2009 sulla sicurezza pubblica;
- la legge 23 luglio 2009, n. 99, recante "Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia";
- la legge 7 luglio 2009, n. 88 e il recepimento della Direttiva Ricorsi 2007/66/CE (entrata in vigore il 20 dicembre 2009, con impatto significativo sulle procedure di gara e sul rafforzamento della tutela dei concorrenti);
- la nuova disciplina delle offerte anomale dopo la L. 102/2009;
- la possibilità di partecipazione contestuale del consorzio e delle consorziate non designate introdotta dalla L. 69/2009;
- il D.L. 25 settembre 2009, n. 135: le novità in materia di imprese collegate e la riforma dei servizi pubblici locali;

- la verifica a campione dei requisiti speciali: le linee guida dell’Autorità nella determinazione 5/2009;
- le modifiche al D. Lgs. 81/2008 rilevanti per gli appalti pubblici;
- i pagamenti della p.a. e le verifiche c.d. “Equitalia”: le indicazioni della circolare ministeriale del 18 ottobre 2009, n. 29.

Sul piano poi delle prassi, il testo mette in evidenza le recenti determinazioni dell’Autorità di vigilanza sui contratti pubblici, in particolare:

- determinazione n.1 del 14 gennaio 2009, “Linee guida sulla finanza di progetto dopo l’entrata in vigore del c.d. terzo correttivo (d.lgs. 152/2008);
- determinazione n.2 del 25 Febbraio 2009, “L’affidamento degli incarichi di collaudo di lavori pubblici a seguito dell’entrata in vigore del d.lgs. 152/2008;
- determinazione n.3 del 20 maggio 2009, “Procedure di cui all’art. 153 del Codice dei contratti pubblici: linee guida per i documenti di gara”;
- determinazione n.4 del 20 maggio 2009 “ Linee guida per l’utilizzo del criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa nelle procedure previste dall’art. 153 del Codice dei contratti pubblici”;
- determinazione n.5 del 21 maggio 2009, “Linee guida per l’applicazione dell’art.48 del d.lgs. n. 163/2006”;
- determinazione n.6 dell’8 luglio 2009, “Il procedimento di verifica delle offerte anormalmente basse con particolare riferimento al criterio del prezzo più basso”;
- determinazione n.7 del 16 luglio 2009, “Problematiche applicative delle disposizioni in materia di opere a scumpo degli oneri di urbanizzazione dopo il terzo decreto correttivo del Codice dei contratti”.

Completa il volume una corposa rassegna di giurisprudenza, comunitaria e nazionale, sulle questioni interpretative più attuali e le criticità maggiormente avvertite dagli operatori, compreso un dossier sulle principali questioni afferenti la gestione del sub procedimento di verifica delle offerte anomale.

Sul tema si segnala lo speciale “Appalti” in Guida al diritto, n. 18/2010, relativo al D.lgs 20 marzo 2010, n.53 “Attuazione della direttiva 2007/66/CE che modifica le direttive 89/665/CEE e 92/13/CEE per quanto riguarda il miglioramento dell’efficacia delle procedure di ricorso in materia d’aggiudicazione degli appalti pubblici”, contenente tutti gli articoli del Codice dei contratti (D.lgs 163/2006) modificati.



Michel Crozier
Edizioni Lavoro
Roma, 2010
284 pp.
18.00 €

Questa settimana vi presentiamo un testo con un taglio diverso rispetto a quelli recensiti fin ora, uscendo dalla linea strettamente giuridico-amministrativa. Parliamo di un saggio di Michel Crozier *“Stato modesto, Stato moderno”* pubblicato in Italia nel 1988 presso Edizioni Lavoro e ripresentato con una nuova edizione nel 2010 dalla stessa casa editrice. Visto l’arco di tempo trascorso, l’opera potrebbe sembrare obsoleta e poco comprensibile la scelta di presentarlo in questa rubrica di “novità editoriali”. Ma nella nota introduttiva, Domenico Lipari, fra i maggiori esperti di formazione in Italia, che non a caso è stato promotore della riedizione del testo, spiega perché ci troviamo di fronte ad un classico estremamente attuale e che “tale rimarrà nei suoi contenuti essenziali fin quando dovremmo misurarci con molte delle questioni, tanto vitali quanto irrisolte, di riforma dello Stato”.

“Il fluire vorticoso degli eventi, delle innovazioni e dei cambiamenti tende a superare ogni cosa e renderla rapidamente obsoleta [...] non è così per alcune realtà istituzionali come lo Stato e la pubblica amministrazione, che sembrano dotate della capacità di neutralizzare ogni prospettiva che tenda a modificarne i tratti di fondo. Ed è proprio l’inossidabile capacità dello Stato e della pubblica amministrazione di resistere al cambiamento, a rendere *Stato modesto* un volume che ancora oggi merita tutta la nostra attenzione”. Il testo di Crozier si propone di stigmatizzare l’arroganza dello Stato francese e dei suoi apparati e l’indifferenza con cui essi assistono ai cambiamenti profondi dell’economia e della società.

Pur essendo un’analisi sul caso francese il testo di Crozier travalica l’ambito strettamente nazionale e mostra come i problemi del cambiamento degli apparati pubblici costituiscano un tema centrale per tutti i paesi del mondo occidentale. Afferma lo stesso Crozier nella Prefazione all’edizione italiana “Ho scritto questo libro sforzandomi di superare le certezze tipicamente francesi perché mi sembra che i problemi, in Italia, in Francia e in tutti i paesi occidentali, siano ormai gli stessi, anche se le soluzioni che ad essi possiamo dare (e che dipendono dalla nostra cultura, dalla nostra storia e dalle capacità che abbiamo sviluppato) sono e devono rimanere diverse; sono convinto che tutti noi abbiamo bisogno di studiare i problemi delle altre società per scoprire differenti modalità di soluzione degli stessi problemi, per trarre vantaggio dai successi e dai fallimenti degli altri e per elaborare così nuovi tipi di ragionamento”.

Secondo l’autore la logica burocratica della standardizzazione e della regolamentazione riesce sempre meno a far presa sulla realtà. Tutti i paesi avanzati devono fare i conti con la crisi dello Stato e con il sistema di scelte e di azioni compiute dal decisore pubblico per la soluzione di problemi di rilevanza collettiva; tutti cercano quindi soluzioni di riforma che non potranno trovare se utilizzano soltanto le risorse della loro cultura e della loro esperienza, “paralizzati come sono dai pregiudizi veicolati dalle proprie tradizioni”. Lo Stato e la sua amministrazione nel momento in cui hanno guidato il processo di modernizzazione della società rafforzando le caratteristiche tradizionali di centrismo burocratico dell’azione pubblica, hanno fallito l’obiettivo di modernizzare *in primis* se stessi. “Si potrebbe quasi dire che la modernizzazione è stata per l’amministrazione il mezzo migliore se non per immunizzarsi dal cambiamento, almeno per conservare le regole che le conferivano autorità”.

La pubblica amministrazione ed il sistema politico giocano quindi un ruolo fondamentale in questo quadro di trasformazioni profonde che viviamo da diversi anni, e quanto più la società diventa complessa tanto più c’è necessità di maggiore organizzazione collettiva. Lo Stato, cioè i governanti ed i politici, così come i funzionari, per potersi mettere al servizio di una società

molto più capace di loro di inventare il futuro, deve cambiare la propria mentalità. C'è bisogno quindi di uno *Stato modesto*, che nel ragionamento dell'autore, non significa uno Stato debole, marginale, ma uno Stato che sia in grado di liberarsi dalla sua tradizionale arroganza e di mettere le sue strutture al servizio dei cittadini. Si tratta in altri termini, secondo Lipari, di desacralizzare lo Stato e di trasformare l'amministrazione da santuario di auto legittimazione del potere burocratico in istituzione capace di garantire la produzione efficace di servizi destinati ai cittadini: l'utente - amministrato - cittadino deve diventare il cliente dei servizi dell'amministrazione, poiché su di lui gravano tutti i costi. Questa prospettiva non vuole rappresentare una concessione alle correnti ideologiche neoliberaliste, antistataliste, del *lassaiz-faire*, ma "chiede" allo Stato di liberarsi dalla pratica attuale di imporre per decreto le visioni aprioristiche dei suoi tecnocrati e agisca con lo scopo di "agevolare la trasformazione delle regolazioni profonde dei sistemi umani.

Sempre nella prefazione curata da Lipari vengono indicati tre temi, tra loro fortemente intrecciati, tra i molteplici che vengono esaminati nel testo e che conservano un elevato grado di interesse e di attualità. L'idea della centralità, nel processo amministrativo, del "cittadino-utente", di restituire al cittadino la centralità che gli spetta in quanto destinatario ultimo dell'azione pubblica, mutuata dalla cultura della qualità e dei servizi, che rappresenta ancora oggi una sfida e allo stesso tempo un nodo irrisolto della cultura organizzativa degli apparati pubblici italiani.

In secondo luogo, l'introduzione nell'azione amministrativa della cultura della valutazione, che costituisce la premessa di ogni decisione, attribuisce senso all'azione compiuta e ai suoi risultati e restituisce al decisore quei dati che gli permettono di elaborare i successivi programmi avendo come riferimento una base informativa tecnicamente fondata. Su questo tema di valutazione dei risultati, o delle *performance* per usare un termine negli ultimi tempi notevolmente "abusato", la lezione di Crozier è oltre che attualissima assolutamente esemplare e ricca di insegnamenti utili. Basta pensare al corrente dibattito sull'attuazione della riforma del pubblico impiego, cosiddetta riforma Brunetta, che mira a rinnovare proprio il sistema di valutazione delle prestazioni della pubblica amministrazione, intervenendo sulla materia della gestione dei premi e degli incentivi, avendo come obiettivo la misurazione della qualità dei servizi pubblici erogati alla collettività.

Terzo elemento è la nuova attenzione da prestare alla formazione come veicolo di cura delle risorse e di investimento in conoscenza. Nell'analisi di Crozier emerge la rilevanza per la pubblica amministrazione della capacità di innovare e di trasformare; e poiché l'innovazione è in larga misura legata alla possibilità di generare nuova conoscenza, a partire dall'esperienza accumulata nelle pratiche lavorative consolidate, risulta evidente quanto sia prioritaria l'attenzione al cosiddetto capitale intellettuale, alla risorsa umana, all'investimento in ricerca e in saperi innovativi. Il "dovere della conoscenza e dell'apprendimento" passa attraverso il rafforzamento della qualità dell'azione formativa e del suo ancoraggio ai problemi concreti delle organizzazioni.

Secondo Lipari, se si guarda alla formazione nelle pubbliche amministrazioni italiane occorre puntare a una formazione che sappia superare i limiti della più diffusa pratica tradizionale contrassegnata da forme acute di "scolasticismo" sul piano delle metodologie d'azione e di "giuridicismo" su quello dei contenuti, introducendo nell'asse contenutistico della formazione dei quadri pubblici, specie di quelli con ruoli dirigenziali, alcune aree specifiche di saperi come, ad esempio, *l'implementation* e la valutazione delle politiche, la cultura dei servizi, il management delle risorse umane, il controllo di gestione.

Perché quindi la lettura di questo classico può essere utile ai lettori italiani e soprattutto a chi lavora all'interno della pubblica amministrazione? Ce lo dice lo stesso Crozier: "vorrei che i miei lettori italiani scoprissero che anche i francesi non sono arroganti in quanto persone, ma che arrogante e paralizzante è il sistema di cui sono prigionieri e che essi ritengono indispensabile. Vorrei che in questo libro trovassero anche delle idee e degli esempi capaci di aiutarli a ripensare alcuni problemi specifici della realtà italiana. Mi auguro infine che, a loro volta, contribuiscano all'elaborazione di questo mondo comune che insieme siamo chiamati a

costruire. Non c'è solo l'Europa da costruire (ed è già una sfida) ma questa società post-industriale nella quale cominciamo ad entrare".