

Gabriella Nicosia

**Il Piano organizzativo del lavoro agile:
tutele e cautele nelle PA**

**Conversazioni sul lavoro dedicate
a Giuseppe Pera dai suoi allievi**

Virus, stato di eccezione e scelte tragiche.

**Le politiche del lavoro, economiche e sociali e la tutela
dei diritti fondamentali nei tempi incerti dell'emergenza
sanitaria e della crisi.**

La costruzione di un nuovo diritto del lavoro.

Conversazioni sul lavoro a distanza

da agosto 2020 a marzo 2021

promosse e coordinate da **Vincenzo Antonio Poso**

Gruppo delle Conversazioni sul lavoro del Convento di San Cerbone





Andrea Gabriellini, *Fuga blu*, 2001 (Ciclo Spazi Necessari)

Gabriella Nicosia

Il Piano organizzativo del lavoro agile: tutele e cautele nelle PA

*Aggiornato al 12 febbraio 2021

** Questo scritto riproduce il contributo al Seminario, organizzato dalla Consulta Giuridica della CGIL il 12 febbraio 2021, sul tema *Smart working, tutele e condizioni di lavoro*, dedicato alla memoria del Prof. Luigi Mariucci e di prossima pubblicazione sul volume che ne racchiude i relativi Atti. Una versione ampliata è destinata alla Rivista *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*.

Sommario: 1. Una premessa. – 2. a) Il POLA e la sua strategia di implementazione: il “risultato” per chi? -3. b) Il POLA e la centralità del buon management: il leader che coinvolge e non “ispeziona”. – 4. c) Il POLA e lo strumentario regolativo: le duplicazioni da evitare nella valutazione.

1. Una premessa.

Il mio intervento a questo Seminario si colloca nell’ambito della riflessione sul lavoro pubblico. Proverò, così, a declinare alcune questioni problematiche correlate all’implementazione dello *smart working* a regime, ovvero dello *smart working* post-emergenziale.

Le nostre pubbliche amministrazioni (d’ora in poi pure PA) si sono trovate, per via dell’emergenza epidemiologica, ad affrontare una vera scossa tellurica, e pure un’accelerazione improvvisa nel dover accettare nuovi modi di lavorare da remoto, codificati dal legislatore nel 2017 con la l. n. 81, e, per molti versi, passati sotto silenzio (anzi trascurati, se non ignorati) nell’immediatezza della relativa adozione.

L’epidemia da Covid-19 si è trasformata in un vero grimaldello capace di scardinare resistenze e ritrosie, specie in ambito pubblico, all’affermazione diffusa del lavoro agile.

Non si può certo dire che siano state superate le diffidenze verso questa tipologia di lavoro. Probabilmente la sfida del ricorso diffuso a questo peculiare modello - una volta superata la fase emergenziale - passa anche, e soprattutto, dalla rassicurazione che lavorare da remoto si può, senza che ciò procuri detrimento per la qualità delle performance, né tanto meno per l’etica comportamentale, a viva forza riaffermata dalla legislazione di ultima generazione in materia di lavoro pubblico.

Si perché, è inutile nascondere, le forti ritrosie al ricorso generalizzato allo *smart working* sono per lo più correlate alla paura che il medesimo si trasformi in un alibi per il “non lavoro”.

Liberandosi da questo retropensiero, sarebbe, viceversa, più opportuno concentrarsi, sulle concrete problematiche applicative che il ricorso al lavoro agile, ma quello autentico, solleva, e rispetto alle quali vale la pena riflettere per trovare soluzioni e occasioni di crescita sistemica.

Si tratta, in definitiva, di accettare la sfida di trasformare l'esperienza emergenziale in una vera opportunità.

L'adozione del POLA, il Piano organizzativo del lavoro agile, segna, a mio modo di vedere, una svolta decisiva, in tal senso, poiché esprime, in ambito pubblico, l'autentica volontà di implementare a regime questo modo di lavorare, e di farne una virtuosa alternativa organizzativa, contemplando contestualmente una traiettoria di sviluppo, posto che il programma si muove su un orizzonte temporale di tre anni. Prevede infatti, una fase di avvio, una di sviluppo intermedio e infine una terza fase di sviluppo avanzato.

Le mie osservazioni si concentrano proprio sulle "prove di futuro" cui il POLA invita le pubbliche amministrazioni italiane, suggerendo di incamminarsi lungo il sentiero di un nuovo modello organizzativo.

Si tratta di un invito gentile, non di un approccio prescrittivo.

Del resto, questo è il *trend* sotteso a tutti gli interventi normativi che negli ultimi 20 anni si sono occupati di migliorare la qualità delle performance nei nostri apparati pubblici. La strada tracciata per alcuni nuovi percorsi nell'ambito del lavoro pubblico è quella che promuove gli approcci di progressivo e incrementale avvicinamento ai modelli finiti. Lo abbiamo imparato a ridosso della riforma in materia di valutazione delle performance (dal 2009 in avanti), lo osserviamo, ancora oggi, nel percorso tracciato dal POLA.

Insomma si abbandona l'approccio prescrittivo - per la verità inconciliabile con rivoluzioni così spinte nelle PA, che richiedono tempi di rodaggio non prescindibili - per abbracciarne uno che potrei definire di *friendly adaptation*.

Le PA sono diverse, fanno cose diverse, hanno attività smartabili diverse, partono da condizioni abilitanti diverse, hanno una diversa salute organizzativa e quindi necessitano di tempi tutti propri per introiettare e metabolizzare un cambiamento di questa portata.

Il modello costruito nel POLA lascia trasparire una scelta sistemica assai chiara, in base alla quale le Amministrazioni devono procedere secondo il metodo del *trial and error* (prova ed errore) rispetto allo scopo, ripensando e rigraduando continuamente le proprie strategie. Questo nuovo approccio non procede per obblighi e sanzioni - o almeno non più solo in questo modo - ma attraverso informazione, comunicazione ed integrazione, attraverso la condivisione di dati, nonché attraverso la partecipazione degli attori del sistema ed il coinvolgimento degli utenti.

I sistemi, infatti, imparano da se stessi, anche dai propri errori, secondo percorsi fluidi di conoscenza (*knowledge*) e apprendimento organizzativo (*learning*).

E non potrebbe essere diversamente. I sistemi non nascono perfetti, apprendono e procedono secondo incrementali aggiustamenti di tiro (NICOSIA, 2018). Se l'attuazione a regime dello *smart working* ha una ricaduta obbligata sulle metodologie della valutazione, non si può prescindere da questa necessaria consapevolezza iniziale, nel senso che nessuna amministrazione potrà pensare di adottare da subito un modello di lavoro agile, e di correlata valutazione, impeccabile, al contrario, dovrà rassegnarsi a continui ripensamenti e correzioni, perché è proprio questo il codice genetico del POLA.

Il POLA è una vera scommessa, una sfida per tutte le amministrazioni e troverà un tessuto più o meno favorevole a seconda delle condizioni abilitanti di ciascuna delle PA che proverà a riempirlo di contenuti. Chi più, chi meno, possiede un *background* organizzativo su cui innestare regole,

percorsi e nuove traiettorie, ma non è detto che si riveli da subito un successo applicativo. . A mio avviso, bisognerà essere pazienti. In fondo anche per instillare la cultura della valutazione sono occorsi quasi 20 anni, e siamo ancora lontani da una sua completa affermazione,.

2. a) Il POLA e la sua strategia di implementazione: il “risultato” per chi?

Vediamo adesso più da vicino alcune delle questioni applicative che ritengo strategiche e al contempo problematiche.

Un primo ordine di questioni concerne il traguardo che il POLA si è posto. L’obiettivo che si intende raggiungere all’interno delle PA è subito dichiarato nelle prime pagine.

Far But Close cioè lontano ma vicino: “ciò a significare la collaborazione tra l’amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dai tempi e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall’amministrazione”(cfr. p. 4 del POLA). È una dichiarazione d’intenti bellissima, salvo poi verificare concretamente quanto possa essere riempita di contenuti. Si aggiunge, poi, che la vera chiave di successo è il passaggio ad una cultura organizzativa basata sui risultati. Nulla di nuovo sotto il sole, verrebbe da dire. La riforma Brunetta e la succedanea riforma Madia hanno seguito il medesimo percorso.

Personalmente distinguerei, a questo riguardo, tra la posizione della dirigenza e quella del personale del comparto. Va da se che la cultura del risultato, per la prima, è ormai un fatto organizzativo metabolizzato, pur con tutte le criticità che si indagano da anni e sulle quali non posso soffermarmi in questa sede. E’ viceversa, assai complicato ravvisare la medesima autonomia per i lavoratori del comparto che non siano titolari di un incarico nemmeno di posizione organizzativa. E noi sappiamo bene che per avere una responsabilità correlata al risultato occorre essere autonomi nelle scelte e nelle vie da adottare per raggiungerlo. Autonomia e responsabilità da sempre si co-implicano quali termini di un binomio inscindibile.

Posta così la questione, si comprende bene l’importanza del contratto individuale. Qui si consolida l’obbligazione che il lavoratore agile assume e rispetto alla quale sarà valutato. È precisato a chiare lettere che “i risultati attesi in relazione a ciascun dipendente, coerentemente a quanto indicato nelle linee guida 1/2017 per il Piano della performance, non confluiscono nel POLA. Risultati e comportamenti attesi, formalizzati secondo le modalità previste dal SMVP, sono inseriti, anche in allegato, nell’accordo individuale” (cfr. p. 26 del POLA).

Come costruire una vera autonomia decisionale in questo punto del sistema, posto che sulla medesima si gioca la partita pure della verifica a valle del processo?

Qui si condensa uno dei passaggi più critici del Piano Organizzativo: sorreggere il lavoratore in un momento di vera debolezza. Ecco perché il ricorso al disciplinare, quale strumento regolatorio di ciascuna amministrazione, si candida a divenire un importante punto di riferimento rispetto al quale la presenza sindacale potrebbe svolgere un ruolo di importante sostegno. Al contratto individuale spetterebbe, poi, in un secondo momento, richiamare le clausole precedentemente avallate in sede di definizione generale.

Si tratta di ricorrere, a mio avviso, al modello civilistico delle *condizioni generali di contratto*, solo che qui occorre il necessario sostegno sindacale¹. Basterebbe, cioè, costruire una fattispecie a

¹ Si rammenta che, ai sensi dell’art. 1341 cc, le condizioni generali di contratto, predisposte da uno dei contraenti, sono efficaci nei confronti dell’altro se, al momento della conclusione del contratto, questi le ha conosciute o avrebbe dovuto

formazione progressiva in cui si anticipa in qualche modo l'intervento di sostegno e riequilibrio del sindacato, in modo tale che al momento individuale resti poco da decidere, giusto la mera adesione e la specificazione di qualche aspetto peculiare alla prestazione richiesta.

In realtà, quanto alla natura giuridica del disciplinare, nessun dubbio che il medesimo rientri nell'alveo degli atti datoriali unilaterali di cui all'art. 5 comma 2 del d.lgs 165/2001 (ZOPPOLI L. 2021 parla giusto di regolamento di natura privatistica) e come tale non negoziabile. Questo perché si tratta di determinazioni assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con i poteri del privato datore di lavoro fatte salve la sola informazione e le altre firme di partecipazione. La lettura combinata tra le disposizioni del POLA e l'art. 5 comma 2 del d.lgs 165/2001 suggerisce la virtuosa sequenza tra l'informazione e la susseguente richiesta di confronto. È proprio qui che il sindacato ha il compito di riequilibrare un sinallagma per forza di cose squilibrato, seppure senza che tale confronto possa tradursi in formale atto negoziale.

Il contratto individuale, come si diceva, è dunque la sede in cui si assume l'obbligo della prestazione agile, con tutto il corredo di implicazioni giuridiche che questo comporta (in generale sul tema, BROLLO 2020; SPINELLI 2018). Ivi compreso l'impegno al risultato. Si tratta, a questo punto di fare chiarezza su cosa debba intendersi per risultato da raggiungere e soprattutto chi vi è obbligato. A mio modo di vedere, una obbligazione *stricto sensu* di risultato può effettivamente essere ravvisata solo rispetto alla figura dirigenziale. Rispetto al personale del comparto va più correttamente costruita una generale proiezione al risultato (sul tema ZOPPOLI L., 2021), inteso quale obiettivo collettivo di un team, di una squadra che lavora aspirando al conseguimento di un progetto di efficienza comune: il valore pubblico (CAPALDO 2021). Resta da verificare la possibilità di un rilievo del risultato sul piano individuale, sia pure quale mero criterio di commisurazione di premi, fuori cioè del perimetro dell'adempimento *stricto sensu* inteso (qualche Autore ha però ravvisato una vera obbligazione di risultato, SANTONI 2019).

Se davvero si vuole rinsaldare l'orientamento al risultato, attraverso la dinamica della squadra, diventa esiziale l'altra scommessa su cui sembra poggiarsi il POLA: il rilancio della figura manageriale, del leader e della sua squadra. Occorre, come dirò fra poco, una forte capacità organizzativa in grado di spacchettare e distribuire le parti di obiettivo di propria competenza a tutti i componenti del proprio team. Obiettivi che, mai come questa volta, devono essere chiari, verificabili e soprattutto condivisi.

3. b) Il POLA e la centralità del buon management: il leader che coinvolge e non "ispeziona"

E vengo, così, al secondo ordine di questioni applicative dense di criticità: il lavoro agile interseca, non potendone prescindere, il piano motivazionale e di empatia con il capitale umano, Qui tocco un tema a me caro (NICOSIA 2011), che non smette di impegnare la letteratura, ma soprattutto chi le regole le applica davvero nelle PA.

Anche il POLA, come del resto tutte le riforme del lavoro pubblico a partire dalla seconda privatizzazione degli anni 1997-98, si scontra col nodo irrisolto del "manager che non c'è" (sulla questione annosa v. ZOPPOLI A., 2020, BELLAVISTA 2019). Tutta la scommessa del lavoro agile a regime si gioca su una figura dirigenziale davvero *smart*, in grado di gestire i propri collaboratori, secondo

conocerle usando l'ordinaria diligenza; la fattispecie rientrerebbe così pure in questo caso nel fenomeno dei contratti per adesione, cioè quei contratti che un soggetto predispone in modo uniforme per regolare una serie potenzialmente infinita di rapporti di cui diverrà parte (Cass. 17073/2013).

una attenta regia confezionata *ex ante*, che parte certamente dagli obiettivi affidati alla dirigenza medesima e prevede una distribuzione di parti dei medesimi in modo intelligente e nel rispetto della professionalità di ciascun componente del team. Secondo i ben noti canoni della buona fede e correttezza comportamentale. Salvo, poi, la verifica a valle, da cui far discendere le premialità previste. Serve una dirigenza davvero attrezzata, magari pronta a rinunciare a forme di controllo tradizionale, sulle persone, perché è proprio questa la vera, e nemmeno tanto nascosta, preoccupazione della parte datoriale, specialmente in ambito pubblico. Disposta, invece, ad abbracciare uno stile dirigenziale tutto nuovo, abbandonando la propria *comfort zone*. È proprio qui che, a mio sommesso avviso, è opportuno si faccia il vero salto di paradigma, rompendo il legame culturale fra *leadership* ed esercizio del potere, o meglio esercizio del controllo. Insomma il dirigente dovrebbe diventare un manager da remoto e anche un *e-leader* in grado di maneggiare con sapere sapienziale le competenze digitali manageriali.

Il lavoro agile nelle PA non si improvvisa, ma si progetta. E il progetto passa attraverso la dimensione per così dire circolare della squadra.

Ora se si vuole che tutto questo accada, va presa sul serio la strategia del benessere, anzi (in questo contesto posso permettermi il ricorso a questa espressione) della ricerca della felicità del lavoratore. Certo è una strada densa di ostacoli, magari una strada che può pure suscitare qualche sorriso negli scettici, ma personalmente credo sia la strada giusta. L'afflato di reciproco affidamento, che funge da collante nella relazione lavorativa sottesa alle attività smartabili, ha un'immediata ricaduta sul benessere del lavoratore. E non si tratta, questa volta, solo di un desiderio, un auspicio più o meno risibile, si tratta proprio di una prospettiva presa in considerazione dal POLA, in significativa assonanza con l'art. 7 del d.lgs 165/2001. Ricorrere, a regime, al lavoro agile, significa introiettare nei modelli di valutazione di ogni amministrazione le performance agili. L'art. 7, appena citato, prevede una "garanzia", che le PA devono assicurare, di determinazione del benessere organizzativo; e adesso il POLA, per il potenziamento del lavoro agile, pretende una maggiore integrazione della misurazione e valutazione con altri strumenti di gestione quali: la job description, le rilevazioni periodiche di benessere organizzativo, il livello di engagement e motivazione del personale (cfr. p. 26 del POLA).

Insomma il POLA sembra molto interessato alla "salute emotiva" del lavoratore pubblico. E' motivato e felice il personale in *smart working*? Sta bene? Parrebbero queste le domande che il Piano si pone, coinvolgendo tutti gli attori del sistema OIV, CUG, RTD (responsabile della transizione digitale). Personalmente provo molta soddisfazione nel verificare il progressivo interesse per le persone (il capitale umano) poste dentro gli apparati; non sono stata la sola a tenere, in questi anni, la barra dritta su questi temi, altri Autori (si legga CARABELLI 2019) hanno fortemente creduto in questo approccio, all'improvviso esplosivo, in tutta la sua virtuosa evidenza, proprio in piena emergenza pandemica.

Stando così le cose, sembra opportuno chiedersi se sia ancora opportuno limitarsi a mere verifiche statistiche o, piuttosto, non sia giunto il momento di ricorrere a strumenti in grado di dare effettività al "sistema benessere" (NICOSIA, SARACINI 2021). Non che sia necessario inventarsi chissà quali nuovi strumenti, in fondo si potrebbe, tanto per cominciare, rovistare fra gli arnesi già messi a disposizione dalle normative in atto vigenti e ancora poco scandagliate. Per ottenere un modello che funzioni davvero in tal senso, basterebbe, solo per fare un esempio, rimodellare le schede di valutazione della dirigenza o dei responsabili di incarichi (posizioni organizzative, elevate professionalità, se si osservano le Università) e introdurre indicatori che rilevino il benessere attuato nella propria area di riferimento. Occorre, infatti, collegare, senza riserve, la retribuzione di risultato, sia pure per una piccola parte simbolica, all'effettiva capacità del leader di costruire ambienti di lavoro attraenti e motivanti, in cui domina un buon clima organizzativo. Se ne parla da anni e forse il POLA può svolgere davvero una funzione maieutica nella direzione di un ricorso

autentico a queste pratiche. Al contempo vanno premiati quei leader che sono in grado di sentire la temperatura dei propri collaboratori, che sono davvero in grado di creare strategie, stili di leadership risonanti, capaci di coinvolgere il capitale umano intorno ai progetti dell'organizzazione (o i propri) rendendolo desiderabili e condivisi (LIVRAGHI, PISANI 2016).

Naturalmente non basta solo creare regole all'interno dei Sistemi di misurazione e valutazione. E qui si torna alla premessa dalla quale sono partita. I sistemi vanno accompagnati durante la loro crescita e sviluppo. La rilevazione delle performance agili, al pari di tutte le altre performance del personale di un'amministrazione, necessita di una relazione finale che ne racconti esiti e criticità. Proprio per attivare quel circuito virtuoso di *knowledge e learning*, di apprendimento operoso, di cui ho detto prima (sul tema, v. VECCHI 2019).

Nella relazione sulla performance, che va costruita ogni anno, è necessario inserire, ormai per espressa previsione, una sezione che concerne la relazione sul POLA. Questa sarà quindi l'occasione, anno per anno, per effettuare verifiche e formulare bilanci così da accompagnare l'amministrazione verso la correzione degli aspetti applicativi che non hanno funzionato. Tutti i sistemi sono dinamici, in tal senso, e questa mi sembra debba essere l'occasione per realizzare, nel corso della sua attuazione, la manutenzione del POLA, ovvero quel percorso di aggiustamento sistemico ormai imprescindibile.

4. c) Il POLA e lo strumentario regolativo: le duplicazioni da evitare nella valutazione.

Ultimo scenario di eventuali questioni applicative: lo *smart worker*, che si è impegnato con contratto di lavoro agile, sarà sottoposto a valutazione per questo tipo peculiare di prestazione. Anche sotto questo aspetto, il POLA traccia un percorso applicativo.

Innanzitutto vanno evitate le duplicazioni nella valutazione. Poiché attraverso il contratto individuale sarà negoziato un mix di lavoro in presenza e da remoto, il rischio che va certamente evitato è quello di una doppia valutazione. La prestazione è da intendersi come prestazione unica e gli indicatori dovranno essere pensati in modo da riuscire a registrare la buona performance in ragione sia dell'erogazione dall'interno degli uffici, che da remoto. Non è accettabile che vi sia un raddoppio della rilevazione che comporterebbe una schizofrenia nel complessivo sistema. Il POLA indica una traiettoria ben precisa a questo riguardo: quella della integrazione fra strumenti programmatori e di rilevazione delle performance. Unico è il Piano delle performance, che conterrà una sezione dedicata alle prestazioni agili, unico è il SMVP che conterrà indicatori pure per misurare le performance smart, unico è il documento a consuntivo, la Relazione sulle performance che, come osservavo prima, farà il punto anche sulle performance agili.

Si tratta infine di adottare, accanto agli indicatori già presenti nei Sistemi di misurazione delle diverse amministrazioni, anche indicatori di rilevazione delle buone performance agili. E poiché questi confluiranno nei documenti preesistenti delle varie PA (quelli sottoposti ai vari modelli di relazioni sindacali) è in questa fase che il sindacato può giocare un ruolo di accompagnamento e sostegno importante. Così, ad esempio, il POLA offre una traccia di possibili indicatori, fra questi desta qualche dubbio - proprio perché stride con il monito ad evitare duplicazioni nella valutazione - l'indicatore che vuol rilevare "il livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere e per età". Personalmente leggerei questo indicatore nei termini della soddisfazione di chi lavora in regime di *smart working*. Frenando spinte a considerare questo indicatore come un indicatore di soddisfazione dell'alto verso il basso. Se si introducono metodi di rilevazione della soddisfazione in senso discendente (*bottom down*), in

questa fase ancora di sperimentazione, si rischia di produrre una doppia valutazione e poi, si è costretti, proprio per riequilibrare il sistema, ad accettare anche una rilevazione *bottom up* di risalita. Personalmente ritengo, invece, che la rilevazione *bottom up* rappresenti il vero punto di approdo dei sistemi più evoluti, che avranno avuto la forza, e lo sguardo lungo, per programmare un autentico triennio di sviluppo: determinando un impulso gentile in grado di sospingere la PA sino al terzo step, fra quelli indicati nel POLA, e cioè alla fase di sviluppo avanzato cui si accennava in premessa.

Posto che la performance individuale non è avulsa da quella organizzativa e considerato pure che il modello proposto dal legislatore è lentamente progredito, giungendo a ipotizzare forme di rilevazione del gradimento di tutti gli utenti sia esterni che interni alle PA, è forse arrivato il momento di implementare modelli in grado di rilevare il dato della *customer satisfaction* non solo riguardo gli utenti esterni agli apparati, ma anche rispetto a quelli interni (siano essi *insider* o da remoto), che vivono questi apparati e aspirano a viverli ancor meglio, abitando un ambiente di lavoro attraente e respirando un buon clima organizzativo.

Bibliografia essenziale

- BELLAVISTA A. (2019), *Il dirigente pubblico e i suoi poteri alla luce della riforma Madia*, in Quaderno n.4 di RGL, *Il lavoro pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, Ediesse, 2019, p. 39 ss, , liberamente scaricabile all'indirizzo internet <https://www.ediesseonline.it/quaderno/quaderno-4-2019-il-lavoro-pubblico-e-la-riforma-madia-organizzazione-gestione-e-valutazione/>.
- BROLLO M. (2020), *Smart o Emergency work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in LG, 2020, n.6, p. 553 ss
- CAPALDO G. (2021), *Il business Process Management*, Franco Angeli.
- CARABELLI U. (2019), *Presentazione del convegno e Introduzione dei lavori*, in Quaderno n. 4 di RGL, *Il lavoro pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, Ediesse, 2019, liberamente scaricabile all'indirizzo internet <https://www.ediesseonline.it/quaderno/quaderno-4-2019-il-lavoro-pubblico-e-la-riforma-madia-organizzazione-gestione-e-valutazione/>.
- LIVRAGHI R., PISANI I. (2016), *Capabilities e business: sulla possibilità dell'impresa come comunità di persone*, in Quaderni di Economia del lavoro, n. 105, p. 11 ss.
- NICOSIA G. (2011), *Dirigenze responsabili e responsabilità dirigenziali pubbliche*, Giappichelli, 2011.
- NICOSIA G. (2018), *I soggetti della valutazione*, in Esposito, Luciani, Zoppoli A., Zoppoli L. (a cura di), *La riforma dei rapporti di lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, G. Giappichelli Editore.
- NICOSIA G., SARACINI P. (2021), *Bienestar organizzativo, igualdad de oportunidades y la prohibición de la discriminación en la administración italiana*, in MONERO PÉREZ, GONZÁLEZ DE PATTO, SPINELLI (a cura di), *Los derechos fundamentales en el empleo público en los ordenamientos italiano y español, in corso di stampa*, Editorial Comares, Granada.
- SANTONI F. (2019), *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in MGL, 2019.
- SPINELLI C. (2018), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci editore.
- VECCHI G. (2019), *La valutazione della performance: strumento per una –non più rinviabile – politica di sviluppo organizzativo nel settore pubblico*, in Quaderno n.4 di RGL, *Il lavoro pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, Ediesse, 2019, p. 77 ss, , liberamente scaricabile all'indirizzo internet <https://www.ediesseonline.it/quaderno/quaderno-4-2019-il-lavoro-pubblico-e-la-riforma-madia-organizzazione-gestione-e-valutazione/>.

ZOPPOLI A. (2020), *Statuto dei lavoratori e lavoro pubblico: un incontro nel tempo fecondo*, in RGL, 2020, I, p. 148 ss.

ZOPPOLI L. (2021), *Riformare ancora il lavoro pubblico? L'“ossificazione” delle pubbliche amministrazioni e l'occasione post-pandemica del POLA*, in LPA, 2021, in corso di pubblicazione.