ISSN 0393-5604



Il benessere organizzativo quale fattore giuridico della performance nella pubblica amministrazione

Descrizione

di Armando Pellegrino*

Abstract

Il contributo analizza il rapporto tra benessere organizzativo e performance nella pubblica amministrazione, evidenziando come il primo non costituisca soltanto un fattore gestionale, ma assuma progressivamente rilievo quale parametro giuridico dellâ??azione amministrativa. Muovendo dallâ??evoluzione normativa e dal quadro costituzionale di riferimento, con particolare riguardo allâ??art. 97 Cost., il lavoro ricostruisce il nesso tra qualitÃ delle condizioni lavorative, efficacia dellâ??azione pubblica e creazione di valore pubblico. Lâ??analisi si sviluppa attraverso lâ??esame del ciclo della performance, del ruolo del PIAO, della contrattazione collettiva e degli orientamenti giurisprudenziali, evidenziando come la tutela del lavoratore e la promozione del benessere si traducano in leve strutturali per il miglioramento dellâ??efficienza amministrativa. In tale prospettiva, il benessere organizzativo emerge come elemento integrante del buon andamento, contribuendo alla ridefinizione dei modelli organizzativi in chiave partecipativa, sostenibile e orientata ai risultati.

Introduzione

Nel quadro delle trasformazioni che hanno interessato la pubblica amministrazione italiana negli ultimi decenni, il tema del benessere organizzativo ha progressivamente assunto una posizione centrale, superando la tradizionale collocazione nellâ??ambito delle politiche accessorie di gestione del personale per configurarsi quale elemento strutturale dellâ??azione amministrativa. Tale evoluzione si inserisce in un piÃ¹ ampio processo di riforma orientato al superamento di modelli burocratici formali, in favore di unâ??amministrazione improntata ai principi di efficienza, efficacia e qualitÃ dei servizi, in coerenza con il dettato dellâ??articolo 97 della Costituzione.

In questa prospettiva, il benessere organizzativo non puÃ² piÃ¹ essere considerato un obiettivo meramente interno o eventuale, ma si configura come una variabile strategica capace di incidere direttamente sulla performance amministrativa, sia a livello individuale che organizzativo. La qualitÃ

delle condizioni di lavoro, la valorizzazione delle competenze, la prevenzione dei rischi psicosociali e la costruzione di ambienti organizzativi inclusivi rappresentano, infatti, fattori determinanti per il conseguimento degli obiettivi istituzionali e per la creazione di valore pubblico.

Il presente contributo si propone di indagare il rapporto tra benessere organizzativo e performance nella pubblica amministrazione, muovendo dallâ??ipotesi secondo cui tale relazione non si esaurisca in una dimensione gestionale, ma assuma una rilevanza giuridica autonoma, radicata nei principi costituzionali e progressivamente consolidata nellâ??evoluzione normativa e giurisprudenziale. In particolare, si intende verificare se e in che misura il benessere organizzativo possa essere qualificato come parametro giuridico dellâ??azione amministrativa, idoneo a incidere sulla valutazione del buon andamento e dellâ??efficienza.

Lâ??analisi si sviluppa attraverso un approccio sistematico e multilivello, che tiene conto delle principali fonti normative interne â?? con particolare riferimento al decreto legislativo n. 150 del 2009 e agli strumenti di programmazione integrata quali il PIAO â?? nonchÃ© degli orientamenti della contrattazione collettiva e della giurisprudenza, senza trascurare il contributo proveniente dallâ??ordinamento dellâ??Unione europea. In tale contesto, il lavoro mira a evidenziare come la promozione del benessere organizzativo si ponga non solo come leva di miglioramento della performance, ma anche come espressione di una concezione evoluta dellâ??amministrazione pubblica, orientata alla centralitÃ della persona, alla sostenibilitÃ organizzativa e alla responsabilitÃ istituzionale.

1. Il benessere organizzativo come fondamento sistemico della performance pubblica

Nellâ??ambito delle riforme che hanno investito la pubblica amministrazione italiana, lâ??attenzione al benessere organizzativo ha assunto una rilevanza crescente, non piÃ¹ relegata ad ambiti marginali della gestione delle risorse umane[1], ma sempre piÃ¹ al centro delle strategie istituzionali orientate al miglioramento della *performance****[2]***. Come osservato da diversi autori il benessere organizzativo rappresenta un elemento essenziale per garantire lâ??efficienza e la qualitÃ [3] dellâ??agire pubblico [4].

Tale affermazione trova conferma nellâ??evoluzione della disciplina del lavoro pubblico, dove la qualitÃ del lavoro e il rispetto della persona-lavoratore assumono una valenza funzionale rispetto al perseguimento dellâ??interesse pubblico, costituendo una dimensione essenziale della c.d. buona amministrazione[5] ispirata allâ??articolo 97 della Carta costituzionale[6].

La letteratura giuridica e manageriale piÃ¹ recente converge, infatti, nellâ??affermare lâ??esistenza di una connessione strutturale tra il grado di benessere percepito dai lavoratori pubblici e la capacitÃ dellâ??amministrazione di raggiungere efficacemente i propri obiettivi istituzionali. Tale nesso non ha soltanto rilevanza gestionale, ma si radica in una visione costituzionalmente orientata dellâ??organizzazione del lavoro, in cui la dignitÃ della persona[7], la qualitÃ del lavoro e lâ??efficacia dellâ??azione amministrativa si rafforzano reciprocamente[8].

Le analisi del Capitolo Terzo relative alla *leadership* e alla gestione delle risorse umane trovano piena conferma nel legame tra motivazione, benessere e *performance*.

In questa prospettiva, la micro-organizzazione e gestione virtuosa, oggi riconosciuta a pieno titolo quale snodo essenziale per unâ??efficace azione amministrativa orientata allâ??esterno degli appalti

pubblici, presuppone lâ??integrazione strutturale del benessere organizzativo e degli strumenti di tutela precedentemente esaminati. Ã? principio ormai acquisito che un ambiente di lavoro improntato alla valorizzazione delle risorse umane e alla prevenzione dei rischi psicosociali, inclusi quelli derivanti da *stress* lavoro correlato[9], incida positivamente sulla qualitÃ e sullâ??efficienza della prestazione lavorativa e, tale correlazione, risulta avvalorata anche da numerosi contributi dottrinali[10].

Sotto il profilo normativo, il concetto di *performance* nella pubblica amministrazione Ã¨ stato delineato, come rappresentato, dal D. Lgs. del 27 ottobre 2009, n. 150, il quale ha introdotto un sistema articolato di misurazione e valutazione sia a livello individuale che organizzativo. In particolare, lâ??articolo 4 del suddetto decreto attribuisce indirettamente rilevanza al clima interno e al livello di benessere dei dipendenti quale fattore che indice direttamente sulla *performance* organizzativa. Il ciclo della *performance*, articolato nelle fasi di programmazione, pianificazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione[11], deve oggi essere letto anche alla luce delle indicazioni provenienti dallâ??ordinamento europeo, che valorizzano lâ??approccio integrato alla gestione del personale, ponendo in correlazione gli obiettivi strategici, il benessere dei dipendenti e la qualitÃ dellâ??azione amministrativa[12]. Il ciclo della *performance*, inoltre, prevede che le amministrazioni pubbliche integrino obiettivi di benessere organizzativo nei propri PIAO, riconoscendo il benessere dei dipendenti come elemento strategico per il miglioramento continuo dellâ??efficacia e dellâ??efficienza dellâ??azione amministrativa[13].

La logica sottesa alla norma Ã¨ quella di unâ??amministrazione che, per operare con efficienza e trasparenza[14] Ã¨ chiamata ad applicare i princÃ¬pi fondamentali del diritto del lavoro riconoscendo la centralitÃ della persona quale titolare di diritti inderogabili, la cui effettiva tutela costituisce un presupposto dellâ??efficienza amministrativa[15]. Lâ??amministrazione, inoltre, deve saper valorizzare le proprie risorse umane, creando ambienti di lavoro favorevoli e relazioni organizzative improntate al rispetto e alla motivazione[16].

Tale visione Ã¨ stata ulteriormente consolidata attraverso lâ??introduzione del PIAO che, quale strumento unitario di programmazione e gestione, impone alle amministrazioni di pianificare azioni per il benessere organizzativo, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro[17], la promozione della paritÃ di genere[18] e la valorizzazione delle differenze[19]. Tali elementi, se adeguatamente perseguiti, si riflettono positivamente sulla *performance*, non solo in termini di risultati raggiunti, ma anche di qualitÃ percepita dai cittadini e dai dipendenti[20]. In questa prospettiva, il benessere organizzativo diventa una condizione abilitante per la realizzazione della missione istituzionale, contribuendo alla legittimazione democratica dellâ??ente e alla sua capacitÃ di generare valore pubblico[21].

2. Le dimensioni giuridiche e organizzative del nesso tra benessere e performance

Il legame tra benessere e *performance* si articola su molteplici livelli. A livello individuale, i lavoratori che operano in contesti organizzativi improntati alla valorizzazione delle competenze, al riconoscimento del merito e alla cura delle condizioni lavorative, sviluppano un maggiore senso di appartenenza e una piÃ¹ elevata motivazione al lavoro[22]. Questo si traduce in un incremento della produttivitÃ , in una maggiore qualitÃ dei servizi resi e in un rafforzamento della responsabilizzazione diffusa[23]. A livello organizzativo, un ambiente caratterizzato da fiducia, collaborazione e chiarezza nei ruoli e nei processi decisionali favorisce il coordinamento tra le strutture, la coerenza delle azioni amministrative e lâ??adattabilitÃ dellâ??ente alle mutevoli esigenze dellâ??utenza e del contesto socio-istituzionale[24].

La relazione tra benessere e *performance* assume una dimensione giuridica nella misura in cui la tutela delle condizioni di lavoro, sancita dagli articoli 36 e 41[25] della Costituzione, diventa presupposto per la realizzazione dei princÃ¬pi di efficienza e buon andamento dellâ??azione amministrativa. In questo senso, promuovere il benessere nei luoghi di lavoro pubblici[26] Ã¨ sia una scelta gestionale efficace [27], ma anche un obbligo giuridico discendente dai valori costituzionali e dai princÃ¬pi fondamentali del diritto del lavoro[28].

Il diritto del lavoro pubblico, a partire dalla riforma operata con il D. Lgs. 29/1993 e consolidata con il D. Lgs. 165/2001, ha gradualmente integrato al proprio interno una dimensione di promozione del benessere, attraverso strumenti quali la contrattazione collettiva, la formazione continua, la prevenzione dello *stress* lavoro-correlato[29] e le misure di *welfare* aziendale. In tale contesto, la *performance* non puÃ² essere misurata solo sulla base di parametri economico-produttivi, ma deve tener conto della qualitÃ relazionale dellâ??ambiente di lavoro, della soddisfazione dei lavoratori e della sostenibilitÃ delle condizioni organizzative[30].

In questâ??ottica, la stessa contrattazione collettiva nazionale del comparto pubblico opera non solo come fonte integrativa, ma anche come strumento di garanzia della qualitÃ del lavoro, in attuazione del principio di cui allâ??articolo 36 Cost., contribuendo alla costruzione di ambienti favorevoli e performanti[31]. Sotto questo profilo, il diritto del lavoratore â??*ad una retribuzione proporzionata alla quantitÃ e qualitÃ del suo lavo*roâ?• puÃ² essere indirettamente letto in unâ??ottica di *performance*, in quanto una retribuzione adeguata potrebbe consentire al lavoratore di essere piÃ¹ motivato e produttivo [32].

Difatti, la contrattazione collettiva nazionale ha assunto un ruolo fondamentale nella promozione del benessere, inserendo nei contratti misure specifiche volte al miglioramento del clima lavorativo, alla conciliazione vita-lavoro e alla prevenzione del disagio organizzativo[33].

Anche la giurisprudenza[34] ha progressivamente affermato il benessere lavorativo, riconoscendo la portata espansiva dellâ??articolo 2087 c.c. anche nel lavoro pubblico contrattualizzato, come norma di chiusura dellâ??ordinamento lavoristico che impone allâ??amministrazione datrice di lavoro di adottare tutte le misure necessarie a garantire la sicurezza, anche psico-sociale, dei propri dipendenti[35]. Si riconosce, inoltre, lâ??importanza del benessere quale fattore giuridicamente rilevante nellâ??ambito delle relazioni di lavoro pubblico e, in virtÃ¹ di ciÃ², lâ??amministrazione Ã¨ tenuta a adottare tutte le misure necessarie a prevenire situazioni di *stress*, *burnout* e marginalizzazione lavorativa, valorizzando il diritto alla salute psico-fisica dei dipendenti come elemento imprescindibile dellâ??obbligo datoriale di sicurezza di cui allâ??articolo 2087 del Codice civile[36].

In questa prospettiva, il benessere organizzativo si configura anche come presupposto funzionale per lâ??attuazione dei princÃ¬pi costituzionali di cui allâ??articolo 97, che impone alla pubblica amministrazione di operare secondo princÃ¬pi di imparzialitÃ e buon andamento[37]. La giurisprudenza[38] ha sottolineato tale connessione e, in diverse occasioni, ha ricondotto le carenze organizzative e gestionali in tema di benessere a violazioni di princÃ¬pi di legalitÃ e imparzialitÃ , con conseguente responsabilitÃ in caso di disfunzioni riconducibili a condizioni lavorative inadeguate. Si Ã¨ affermato, inoltre, che il miglioramento del clima lavorativo e la tutela del benessere dei dipendenti sono elementi imprescindibili per garantire la qualitÃ dellâ??azione amministrativa e il corretto utilizzo delle risorse pubbliche[39].

Il nesso tra benessere e *performance* Ã¨ stato ulteriormente valorizzato anche a livello istituzionale dal Dipartimento della Funzione Pubblica[40], che ha esplicitamente qualificato il benessere dei lavoratori pubblici come un indicatore di â??salute complessiva dellâ??amministrazioneâ?•, in linea con una visione moderna e integrata di *governance* pubblica. In tale ottica, Ã¨ stato promosso il ricorso a strumenti operativi â?? tra i quali assume rilievo il lavoro agile â?? non solo come modalitÃ flessibile di svolgimento della prestazione lavorativa, ma altresÃ¬ come leva strategica di miglioramento della *performance* individuale e organizzativa[41]. Tali strumenti, se concretamente disciplinati, permettono di coniugare efficienza organizzativa e tutela dei diritti[42], costituendo uno degli strumenti di attuazione concreta del principio di buon andamento e del diritto della salute sul lavoro[43].

3. Il benessere organizzativo come parametro di valutazione e leva di valore pubblico

Tali strumenti, oltre a incidere sulla dimensione produttiva e motivazionale del personale, generano impatti positivi sia sul piano interno, attraverso il miglioramento del clima organizzativo, la riduzione dei fattori di *stress* lavoro-correlato e la maggiore conciliazione tra vita professionale e privata[44], sia sul piano esterno, in termini di sostenibilitÃ ambientale[45] e ottimizzazione dei servizi erogati. Si delinea cosÃ¬ un modello amministrativo orientato alla valorizzazione della persona, in cui il benessere non Ã¨ piÃ¹ un obiettivo accessorio, ma un fattore determinante del buon andamento dellâ??azione amministrativa, rilevante anche alla luce dellâ??articolo 97 della Costituzione[46].

In questo quadro, assumono importanza gli Organismi Indipendenti di Valutazione o Nuclei di Valutazione i quali, tramite la validazione delle relazioni sulla *performance,* hanno dato evidenza di come i contesti organizzativi in cui sono presenti buone pratiche di benessere presentano anche i migliori risultati in termini di *performance*. Gli OIV o NdV, ai sensi dellâ??articolo 14 del D. Lgs. 150/2009, svolgono un ruolo cruciale nel monitoraggio e nella valutazione del benessere organizzativo, integrando tali aspetti nei sistemi di misurazione della *performance* e contribuendo alla definizione di strategie volte al miglioramento continuo dellâ??efficacia e dellâ??efficienza dellâ??azione amministrativa[47]. Tali dati trovano riscontro empirico nelle rilevazioni contenute nei PIAO[48] che mettono in luce la correlazione tra lâ??attuazione di misure per il benessere e il miglioramento della produttivitÃ [49], della qualitÃ dei servizi e della soddisfazione dellâ??utenza[50].

La giurisprudenza citata rafforza la connessione tra diritti fondamentali e strumenti manageriali giÃ discussi nel Capitolo Terzo, valorizzando il ruolo del diritto del lavoro pubblico come infrastruttura di tutela e promozione.

Anche il diritto dellâ??Unione europea contribuisce a rafforzare il legame tra benessere e *performance*. Il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, come giÃ detto, ha segnato un passaggio fondamentale nella costruzione del modello sociale europeo in quanto riconosce tra i suoi princÃ¬pi cardine il diritto a condizioni di lavoro sane, sicure e dignitose, lâ??equilibrio tra la vita professionale e privata, la paritÃ di genere e lâ??inclusione lavorativa[51]. La Corte di Giustizia dellâ??Unione Europea, con numerose pronunce, ha ribadito che tali diritti devono orientare lâ??interpretazione delle normative nazionali e fungono da parametro per la valutazione della legittimitÃ delle prassi amministrative e gestionali[52] (sentenza C-270/16 Ruiz Conejero) e, tale lettura, rafforza lâ??idea che la promozione del benessere sia parte integrante delle politiche di *performance* e della conformitÃ al diritto antidiscriminatorio[53].

In questa prospettiva multilivello, il benessere organizzativo si configura sia come elemento di efficienza che come indice della qualitÃ dellâ??istituzione, in quanto parametro della capacitÃ dellâ??amministrazione di operare nel rispetto dei diritti, in modo inclusivo, sostenibile e orientato alla

persona[54]. La sua promozione diventa un indicatore di *accountability* interna, ma anche un criterio valutativo esterno, che incide sulla reputazione dellâ??ente, sulla fiducia dei cittadini e sulla percezione della legittimitÃ dellâ??azione pubblica[55].

In definitiva, il legame tra benessere e *performance* si configura come un principio sistemico di rango giuridico che, pur nella sua evoluzione giurisprudenziale e normativa, si sta progressivamente consolidando nel diritto vivente e nei princÃ¬pi generali dellâ??azione amministrativa[56]. Esso discende dai valori costituzionali, si traduce in obblighi normativi e contrattuali cogenti e guida la trasformazione delle pubbliche amministrazioni in senso partecipativo, inclusivo ed efficiente[57].

Il valore giuridico del legame tra benessere e *performance* si rafforza, infine, alla luce dei piÃ¹ recenti interventi normativi in materia di pubblica amministrazione, che impongono una lettura integrata tra le esigenze di semplificazione, digitalizzazione e razionalizzazione e il rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori[58]. In questo quadro, la digitalizzazione dei processi e lâ??introduzione di forme flessibili di organizzazione del lavoro, quali il lavoro agile, devono essere orientati non solo allâ??efficienza, ma anche al miglioramento della qualitÃ della vita lavorativa[59]. Il benessere diventa cosÃ¬ parte integrante dei programmi di riforma della pubblica amministrazione, strumenti di innovazione e di costruzione di un capitale umano pubblico in grado di affrontare le sfide della contemporaneitÃ [60].

Il legame tra benessere e *performance*, pertanto, Ã¨ un principio giuridico e organizzativo che trova fondamento nei valori costituzionali, nella normativa interna ed europea, nella giurisprudenza e nelle prassi amministrative. Promuovere tale legame significa contribuire ad un modello di amministrazione piÃ¹ equo, efficace e orientato al valore pubblico, in cui le persone non sono semplici esecutori, ma protagonisti consapevoli e valorizzati della macchina amministrativa. Il diritto del lavoro, nella sua dimensione pubblica, si conferma cosÃ¬ quale architrave giuridica di questa trasformazione, ponendo la centralitÃ del lavoratore quale presupposto ineludibile della *performance* amministrativa e della costruzione di valore pubblico.

Conclusione

Alla luce dellâ??analisi svolta, il rapporto tra benessere organizzativo e performance nella pubblica amministrazione emerge come un nesso strutturale e non meramente eventuale, destinato a incidere in modo significativo sui modelli organizzativi e sui criteri di valutazione dellâ??azione amministrativa. Il benessere dei lavoratori pubblici, lungi dallâ??essere confinato a una dimensione accessoria o meramente gestionale, si configura come un elemento funzionale al perseguimento dellâ??interesse pubblico, contribuendo in modo diretto al miglioramento dellâ??efficienza, della qualitÃ dei servizi e della capacitÃ dellâ??amministrazione di generare valore pubblico.

In questa prospettiva, assume rilievo la progressiva emersione del benessere organizzativo quale parametro giuridico della performance, radicato nei principi costituzionali e sostenuto da un quadro normativo e contrattuale in continua evoluzione. Il riferimento agli articoli 36, 41 e 97 della Costituzione consente, infatti, di leggere la tutela delle condizioni di lavoro non solo come espressione di diritti individuali, ma anche come presupposto per il corretto funzionamento dellâ??apparato amministrativo, in una logica di integrazione tra dimensione lavoristica e finalitÃ pubblicistiche.

Il sistema delineato dal decreto legislativo n. 150 del 2009, unitamente agli strumenti di programmazione e valutazione introdotti negli ultimi anni, tra cui il PIAO, evidenzia come il benessere organizzativo sia ormai parte integrante delle politiche di performance, imponendo alle amministrazioni

una pianificazione consapevole e sistematica delle azioni volte alla valorizzazione del capitale umano. In tale contesto, la contrattazione collettiva e la giurisprudenza contribuiscono a rafforzare la dimensione giuridica del benessere, delineando obblighi datoriali sempre piÃ¹ estesi in materia di tutela della salute psico-fisica e di prevenzione dei rischi organizzativi.

Lâ??evoluzione in atto, ulteriormente influenzata dagli indirizzi dellâ??Unione europea, conduce verso un modello di amministrazione pubblica in cui la performance non Ã¨ piÃ¹ misurata esclusivamente in termini quantitativi, ma include dimensioni qualitative legate alla sostenibilitÃ organizzativa, alla qualitÃ delle relazioni lavorative e al livello di soddisfazione dei dipendenti e degli utenti. In tale modello, il benessere organizzativo si configura come condizione abilitante del buon andamento e, al contempo, come indice della qualitÃ istituzionale dellâ??ente.

In conclusione, promuovere il benessere organizzativo nella pubblica amministrazione significa non solo migliorare le condizioni di lavoro, ma anche rafforzare la capacitÃ dellâ??amministrazione di operare in modo efficace, equo e orientato al cittadino. Il diritto del lavoro pubblico si conferma, in tale prospettiva, quale infrastruttura giuridica fondamentale per sostenere questo processo di trasformazione, ponendo la centralitÃ della persona al centro della performance amministrativa e contribuendo alla costruzione di unâ??amministrazione piÃ¹ moderna, responsabile e capace di affrontare le sfide della contemporaneitÃ .

---

* Elevata ProfessionalitÃ presso UniversitÃ di Roma Tor Vergata e dottorando di ricerca.

[1] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[2] Nicosia G., *La ricerca della felicitÃ : aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in Biblioteca â??20 Maggioâ?•, fasc. 1, 2022, 153 ss.

[3] Ziani C., *Lo â??star beneâ?• nelle pubbliche amministrazioni: quali rischia a minaccia del benessere organizzativo?,* www.ambientediritto.it, 2024.

[4] Nicosia G., *La ricerca della felicitÃ : aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in Biblioteca â??20 Maggioâ?•, fasc. 1, 2022, 153 ss.

[5] Cfr. Consiglio di Stato, sez. V, sentenza del 16 febbraio 2021, n. 1426; Consiglio di Stato, Sez. VI, sentenza 4 giugno 2024, n. 4996; Consiglio di Stato, Sez. VI, sentenza del 4 maggio 2022, n. 3480.

[6] Brollo M., *Smart o emergency work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in Il lavoro nella giurisprudenza, 2020, 553 ss.

[7] De Carlo A. N., Falco A., Capozza D., *Stress, benessere organizzativo e performance*, Franco Angeli, 2016.

[8] Lazzari C., *Le disfunzioni dellâ??organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in Diritto della sicurezza sul lavoro, n. 2, 2018.

[9] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici e privati*, Giappichelli, 2024.

[10] Carabelli U., *Breve quadro sistematico delle novitÃ legislative introdotte dalla riforma Brunetta*, in Ris. umane, 2010, n. 2, 17 ss.

[11] Pellegrino A., *Il ciclo di gestione della performance: inquadramento normativo e procedurale*, www.diritto.it, 2021.

[12] Mercurio B., *Democrazia deliberativa e ciclo della performance. Riflessioni sul ruolo della dirigenza pubblica nello sviluppo della programmazione condivisa degli obiettivi*, in www.amministrativamente.com, fasc 2, 2022.

[13] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[14] Frerluga L., *Trasparenza e valutazione della performanc*e, in Diritto del mercato del lavoro, n. 3, 2023, 663 ss.

[15] Mameli B., *Amministrazione per fini pubblici e responsabilitÃ* , in PA Persona e Amministrazione, n. 1, 2021, 199 ss.

[16] Laforgia S., *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalitÃ : interconnessioni organizzative e giuridiche*, in Diritto della sicurezza sul lavoro, n. 1, 2016, 126 ss.

[17] Zucaro R., *Il diritto allâ??equilibrio vita-lavoro*, Giappichelli, 2024.

[18] Giovannone M., Lamberti F., *Il rischio violenza e molestie nella disciplina prevenzionistica e nella certificazione della paritÃ di genere*, in Diritto della sicurezza sul lavoro, n. 2, 2023, 1 ss.

[19] Zoppoli L., *Riformare ancora il lavoro pubblico? Lâ??â??ossificazioneâ?• delle pubbliche amministrazioni e lâ??occasione post-pandemica del POLA*, in Lav. pubbl. amm., 2021, 3 ss.

[20] Nicosia G., *La ricerca della felicitÃ : aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in Biblioteca â??20 Maggioâ?•, fasc. 1, 2022, 153 ss.

[21] Pascucci P., *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, Franco Angeli 2016.

[22] Ruffini R., *Governance delle risorse umane. I modelli di direzione delle risorse umane negli enti locali: primi risultati di una ricerca Formez*, in Ris. umane, 2006, spec. 40 ss.

[23] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici e privati*, Giappichelli, 2024.

[24] Valotti G., Barbieri M., Giacomelli G., Micacchi L., VidÃ¨ F., *Il lavoro agile: unâ??occasione da non perdere*, in Riv. it. pubbl. man., vol. 3, n. 2, 2020, 299 ss.

[25] Bellavista A., *Appalti e tutela dei lavoratori, in Biblioteca â??20 Maggioâ?•,* fasc. 1, 2022, 174 ss.

[26] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici e privati*, Giappichelli, 2024.

[27] Girelli N., *La protezione del benessere psicofisico dei lavoratori: mobbing, molestie sessuali, straining*, in Il Lavoro nella giurisprudenza, n. 5, 2012, 466 ss.

[28] Nicosia G., *La ricerca della felicitÃ : aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?,* in Biblioteca â??20 Maggioâ?•, fasc. 1, 2022, 153 ss

[29] Berra A., Prestipino T., *Sicurezza del lavoro e promozione del benessere organizzativo*, Franco Angeli, 2011.

[30] Ruffini R., *Governance delle risorse umane. I modelli di direzione delle risorse umane negli enti locali: primi risultati di una ricerca Formez*, in Ris. umane, 2006, spec. 40 ss.

[31] Pascucci P., *Note sparse su alcuni contenuti della contrattazione collettiva di secondo livello*, Prisma, fasc. 1, 2021, 99 ss.

[32] Amicucci F., Gabrielli G., Iacci P., Solari L., *Oltre lo smart working. Modelli di lavoro agile e sostenibile*, Franco Angeli, 2022.

[33] Capece M., *Gestione, misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione tra legge e contrattazione collettiva*, in Comparazione e diritto civile, n. 1, 2025, 1 ss.

[34] Cfr. Corte di cassazione, Sez. Lavoro, sentenza del 7 giugno 2024, n. 15957; Corte costituzionale, sentenza del 13 febbraio 2003, n. 49; Corte costituzionale, sentenza del 14 gennaio 2010, n. 4; Consiglio di Stato, sez. V, sentenza del 27 luglio 2011, n. 4502; Consiglio di Stato, sez. V, sentenza del 3 febbraio 2016, n. 406; Tar Lazio, Roma, Sez. II Bis, 11 settembre 2013, n. 8206; TAR Lazio, Roma, Sez. II bis, sentenza del 21 gennaio 2013, n. 633; TAR Campania, Napoli, sez. I, sentenza dellâ??11 settembre 2013, n. 4230; TAR Piemonte, sez. I, sentenza del 10 gennaio 2013, n. 24.

[35] Preteroti A., *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalitÃ e strumento di tutela della dignitÃ umana*, www.ambientediritto.it, fasc. 3, 2023.

[36] Tria L., *Alla ricerca di un lavoro diretto al benessere: il danno ex art. 2087 cod. civ. e il c.d. danno comunitario nella giurisprudenza della Corte di cassazione*, in Lavoro Diritti Europa, n. 1, 2024.

[37] Spasiano M. R., *Il Principio di buon andamento: dal metagiuridico alla logica del risultato in senso giuridico*, in ius Publicum, 2011.

[38] Cfr. Consiglio di Stato, sez. V, sentenza del 16 febbraio 2021, n. 1426; Consiglio di Stato, Sez. VI, sentenza 4 giugno 2024, n. 4996; Consiglio di Stato, Sez. VI, sentenza del 4 maggio 2022, n. 3480.

[39] Monaco M. P., *Benessere, organizzazione e contratto di lavoro: una ricomposizione*, Adapt University Press, 2023.

[40] Si pensi, ad esempio, alle linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del dicembre 2020.

[41] Cozzolino A., *Il ruolo della contrattazione collettiva nel lavoro agile: la conciliazione vita-lavoro*, in Lavoro Diritti Europa, n. 1, 2025.

[42] Cerval S., Sema M., *La soddisfazione lavorativa nella pubblica amministrazione: il ruolo dellâ??utilitÃ sociale*, in Poliarchie/Polyarchies, n. 7, 2024, 214 ss.

[43] Cimini S., Valentini F., *La dubbia efficacia dello â??scudo erarialeâ?• come strumento di tutela del buon andamento della P.A.,* www.ambientediritto.it, 2022.

[44] Senatori I., *La â??nuovaâ?• conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in RGL, n. 4, 2022.

[45] Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A., *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dellâ??ambiente*, ENEA, 2020.

[46] Monda P., *Lavoro pubblico e trasformazione digitale*, SINAPPSI, n. 1, 2020, 119 ss.

[47] Vecchi G., *La valutazione della performance: strumento per una â?? non piÃ¹ rinviabile â?? politica di sviluppo organizzativo nel settore pubblico*, in Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, n. 4, 2019, 77 ss.

[48] https://piao.dfp.gov.it/plans.

[49] Monda P., *Lavoro pubblico e trasformazione digitale*, SINAPPSI, n. 1, 2020, 119 ss.

[50] Tiraboschi M., *Lavoro agile: una rivoluzione che parte dalla Pubblica amministrazione*, in Working Paper Adapt, 2021, 5 ss.

[51] Maino F., *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso*, in Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017, Maino F., Ferrera M., (a cura di), 2017, 19 ss.

[52] Luther J., *Il futuro dei diritti sociali dopo il â??social summitâ?• di GÃ¶teborg: rafforzamento o impoverimento?,* www.federalismi.it, 2018.

[53] Guaglianone L., *Licenziamento per assenteismo e indiretta discriminatorietÃ per motivi di disabilitÃ . A proposito della sentenza Conejero* (C-270/16), Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, 2018, 271 ss.

[54] De Falco M., *Il benessere lavorativo per la attraction e la retention delle risorse umane*, in Diritto della sicurezza sul lavoro, n. 2, 2024.

[55] Pesenti L., *Tre leve strategiche per il benessere organizzativo: welfare aziendale, lavoro agile e partecipazione*, Wolters Kluwer Italia, 2023, 167 ss.

[56] Ziani C., *Lo â??star beneâ?• nelle pubbliche amministrazioni: quali rischia a minaccia del benessere organizzativo?,* www.ambientediritto.it, 2024.

[57] Articoli 2, 3, 35, 36 e 97 della Costituzione.

[58] Monda P., *Lavoro pubblico e trasformazione digitale*, SINAPPSI, n. 1, 2020, 119 ss.

[59] Zoppoli L., *Digitalizzazione della pubblica amministrazione tra nuovi e vecchi paradigmi*, in Biblioteca â??20 Maggioâ?•, fasc. 2, 2024, 97 ss.

[60] Ziani C., *Lo â??star beneâ?• nelle pubbliche amministrazioni: quali rischia a minaccia del benessere organizzativo?,* www.ambientediritto.it, 2024.

ISSN 0393-5604

Data di creazione
2026/07/12