

VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLA P.A. FUNZIONI E RESPONSABILITÀ

Marco Capece*

SOMMARIO: 1.- Breve introduzione al sistema di valutazione della “performance”; 2.- “Performance” individuale e “performance” organizzativa; 3.- Gli organismi di valutazione.

1.- Breve introduzione al sistema di valutazione della “performance”.

Il sistema di misurazione e valutazione della “performance”¹ mira a superare il tradizionale concetto di risultato individuale in favore di un’idea più ampia e meno circoscritta, all’interno di un ciclo continuo di programmazione e valutazione.

L’attività si riferisce sia all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola, sia ai singoli dipendenti, ove rilevano sia il momento di individuazione del personale cui saranno assegnati specifici obiettivi da raggiungere, che negli enti privi di dirigenza avviene con incarichi di posizione organizzativa, quanto i profili di responsabilità. Per quanto riguarda il ruolo in posizione organizzativa, l’art. 40 comma 2, D.Lgs. n. 165/2001, demanda alla contrattazione collettiva il potere di individuarlo in apposite sezioni contrattuali².

Si tratta di una figura inedita nel panorama del pubblico impiego privatizzato, in quanto costituisce una specificità dell’area di inquadramento ed è, pertanto, inidonea ad alterare il profilo professionale, atteso che l’individuazione attiene ad una scelta macro-organizzativa dell’amministrazione, unilaterale e discrezionale³. Inoltre, è esclusa l’assoggettabilità al principio del pubblico concorso sia per la breve durata, che non può essere superiore a tre anni, sia per l’importanza delle funzioni

* Professore associato di Diritto del Lavoro presso l’Università degli Studi di Salerno.

¹ Secondo il D.Lgs. 150/2009, art. 3.1: «La misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative».

² D.Lgs. 165/2001, art. 40.2. Cfr. C. Spinelli, *Posizioni organizzative e valorizzazione delle alte professionalità*, in *LPA* (2005) 55ss.

³ L’art. 15 del Ccnl Funzioni Centrali prevede che le amministrazioni, sulla base dei propri ordinamenti ed in relazione alle esigenze organizzative e di servizio, possono conferire ai dipendenti dell’Area dei Funzionari, effettivamente in servizio, incarichi a termine di natura organizzativa o professionale che, pur rientrando nell’ambito delle funzioni di appartenenza, richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, anche implicanti iscrizione ad albi professionali, per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa.

presupposte, di alta specializzazione o responsabilità, che impediscono la stabilità del ruolo. Ciò, comunque, non esclude che la procedura selettiva debba avvenire nel rispetto dei principi di imparzialità, trasparenza ed efficienza⁴.

Gli incarichi, di regola, sono conferiti al personale collocato nelle aree di inquadramento più elevate, come quella dei Funzionari, i cui compiti si sostanziano nello svolgimento di mansioni pre-dirigenziali e di collaborazione con il dirigente dell'unità organizzativa di appartenenza, implicando una crescita professionale e l'assunzione di nuove ed ulteriori responsabilità cui è connesso un beneficio economico, a fronte di funzioni strategiche e di alta professionalità⁵.

Inoltre, la previsione delle posizioni organizzative da parte della contrattazione collettiva sortisce degli effetti benefici in termini sia di spesa pubblica⁶ in quanto consente agli enti privi di personale con qualifica dirigenziale di evitare l'introduzione di nuove categorie o aree professionali⁷, sia di valorizzazione delle risorse interne⁸.

Nel comparto Funzioni Locali, gli incarichi di posizione organizzativa sono stati ricondotti dalla contrattazione collettiva alla nuova tipologia degli incarichi di elevata qualificazione⁹. La differenza è tuttavia limitata alla previsione esplicita della rinnovabilità, non prevista invece per le posizioni organizzative¹⁰.

In entrambi i casi la selezione avviene per effetto di una scelta dirigenziale¹¹, parametrata non solo al rispetto delle forme e dei limiti imposti dalla contrattazione collettiva, ma anche dei criteri generali rimessi alle determinazioni di ciascun ente e ai principi di buona fede e correttezza.

L'operato del funzionario in posizione organizzativa o di elevata qualificazione non è esente dal procedimento di valutazione della "performance" da parte del dirigente, il quale prima di procedere

⁴ Cfr. Corte Cost., 24/07/2020, n. 164.

⁵ Cfr. P. Iorio, *Il conferimento dell'incarico di Responsabile di Posizione Organizzativa, nei comuni privi di dirigenza, ad un dipendente in quiescenza di categoria D*, in *Amministrazione in cammino* (2022) 5ss.

⁶ A. Riccobono, *Le metamorfosi del lavoro pubblico a trent'anni dalla privatizzazione: reclutamento, inquadramenti, estinzione*, in *DLM* 16 (2024) 158; M. D'Onghia, *Il fabbisogno del personale pubblico e le politiche di reclutamento tra nuove sfide e riduzione dei costi*, in *RGL* 1 (2018) 437ss.

⁷ Spinelli, *Posizioni organizzative* cit. 59.

⁸ A. D'Oro, *Gli incarichi di responsabilità tra contrattazione collettiva e poteri dirigenziali*, in *DLM* 17 (2024) 36.

⁹ Il D.L. 80/2021 (convertito in L. n. 113/2021) ha introdotto il comma 1 *bis* nell'art. 52 del D.Lgs. 165/2001, disponendo che «la contrattazione collettiva individua un'ulteriore area per l'inquadramento del personale di elevata qualificazione ...». Sulla base di tale previsione normativa, l'art. 13, comma 3, del CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021 stabilisce che «Gli incarichi di posizione organizzativa in essere alla data di entrata in vigore del presente Titolo sono, in prima applicazione, automaticamente ricondotti alla nuova tipologia di incarichi di EQ».

¹⁰ Presentano invece elementi di identità le modalità di conferimento e revoca del ruolo, la durata, le attività demandabili e la valutazione dei risultati conseguiti. Per una disamina più approfondita sulla sostanziale sovrapposibilità tra le due tipologie di incarichi si veda D'Oro cit. 37ss.

¹¹ G. Amoroso, V. Di Cerbo, L. Fiorillo, A. Maresca (curr.), *Il Lavoro pubblico*, Milano 2019, 998ss.; G. Nicosia, *Professionalità e managerialità: percorsi e strumenti per rendere attrattivo il lavoro nelle amministrazioni italiane*, in *Lavoro Diritti Europa* 1 (2024) 6ss.

alla formalizzazione di una valutazione non positiva acquisisce in contraddittorio le osservazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato, o da persona di sua fiducia, e solo all'esito adotta i provvedimenti di competenza. Di seguito, una valutazione negativa comporta la revoca dall'incarico che è tuttavia limitata ai soli compiti attribuiti in forza della posizione organizzativa, che comporta per il dipendente la perdita della indennità di posizione e la riassegnazione alle mansioni ed alle funzioni di provenienza e di appartenenza¹².

La scadenza dell'incarico, infine, comporta l'immissione del dipendente allo svolgimento delle funzioni cui era adibito precedentemente. La variazione funzionale non dà luogo al demansionamento del pubblico funzionario.

2.- “Performance” individuale e “performance” organizzativa.

Una politica organizzativa e gestionale della “performance” fondata sulla centralità della persona e valorizzazione e premiazione del contributo dei dipendenti consente di raggiungere gli obiettivi di efficienza ed efficacia auspicati dall'amministrazione.

È quindi fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la giusta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificabili, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché la previsione di meccanismi trasparenti di incentivazione in accordo con le disposizioni dei contratti collettivi di lavoro.

In questa prospettiva si delinea la relazione tra “performance” individuale e “performance” organizzativa¹³.

La prima riguarda il personale dirigente o con un incarico di posizione organizzativa negli enti privi di dirigenza ed è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di gestire in maniera efficiente il capitale umano e finanziario a disposizione¹⁴ e di valutare i propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il sistema così concepito prevede dunque una misurazione e valutazione secondo un meccanismo “a cascata”, per cui il livello sovraordinato valuta quello sott'ordinato e l'esito positivo della valutazione

¹² Art. 15, commi 6 e 7 del CCNL per le Funzioni Centrali.

¹³ Cfr. Cassazione, Sez. Lavoro, 14/04/2022, n. 12268, in *Giust. civ. Mass.*

¹⁴ Art. 16 del CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021.

comporta l'attribuzione di un premio.

A questi fini è tuttavia necessaria una adeguata specificazione degli obiettivi assegnati¹⁵, il cui grado di raggiungimento sia possibile misurare attraverso un sistema di indicatori, così da poter graduare anche l'incentivo da attribuire al dipendente, determinato tenendo conto delle disposizioni dei contratti collettivi di lavoro. In tale ambito rileva inoltre la qualità del contributo assicurato dalla "performance" generale della struttura, ossia il rapporto di interazione e collaborazione del dirigente con l'amministrazione nel suo complesso e con il personale, ai fini del conseguimento dei risultati attesi¹⁶.

La "performance" organizzativa si riferisce invece all'ente nel suo complesso e dà conto della capacità della pubblica amministrazione di attuare i piani e i programmi degli standard qualitativi definiti, di rilevare il grado di soddisfazione dei fruitori dei servizi, di modernizzare e migliorare, sotto il profilo qualitativo, l'organizzazione e le competenze professionali, di impiegare le risorse in maniera efficiente, contenendo o comunque riducendo i costi, di migliorare la qualità dei servizi offerti, di ottimizzare i tempi dei procedimenti amministrativi¹⁷.

Essa, dunque, esprime, in via generale, il livello di attuazione della linea programmatica dell'ente¹⁸, al cui conseguimento partecipa il dipendente con la realizzazione di singoli e più dettagliati obiettivi. Il descritto sistema di misurazione e valutazione della "performance" nella pubblica amministrazione trae ispirazione dal meccanismo premiale previsto nel settore privato da molti contratti collettivi, ma da esso si differenzia per un aspetto rilevante¹⁹, in quanto il premio è legato non solo al raggiungimento degli obiettivi assegnati²⁰ ma anche all'ottimale utilizzo delle risorse attribuite in fase di programmazione economico finanziaria²¹, ovvero al loro impiego efficiente ed efficace e, dunque,

¹⁵ A. Boscati, *La disciplina della dirigenza e del lavoro pubblico a vent'anni dall'approvazione del d.lgs. n. 165/2001: la costante ricerca di un approdo stabile*, in *Ist. Federalismo* 2 (2021) 363ss.

¹⁶ La valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è riferibile, infatti, in primo luogo, agli indicatori di *performance* della struttura organizzativa di diretta responsabilità, di guisa che il riscontro di un risultato positivo incide significativamente nella valutazione complessiva, nonché in quella del personale preposto all'ufficio ai fini del riconoscimento del diritto alla corresponsione del trattamento economico accessorio.

¹⁷ Cfr. D.Lgs. 150/2009, art.8.

¹⁸ D. Agus, B. Argiolas, G. Ciccarelli, B. Cimino, E. D'alterio, A. Giurickovic Dato, B. G. Mattarella, G. Rivellini, S. Screpanti, A. Tonetti, *La gestione del personale tra incentivi e disincentivi*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico* 4 (2021) 1256ss.

¹⁹ S. Mainardi, *Trattamenti economici e incentivazione dei dipendenti pubblici*, in *Lavoro Diritti Europa* 1 (2024); v. anche Nicosia, *Professionalità* cit. 281 ss.; Saracini, *Organizzazione* cit. 31ss..

²⁰ Cfr. Cass. civ., Sez. Lavoro, 30/10/2023, n. 30101, in *One legale Wolters Kluwer*, 15/11/2023.

²¹ Sul punto V. Talamo, *Pubblico e privato nella legge delega per la riforma del lavoro pubblico*, in *Giorn. dir. amm.* (2009) 469ss.; A. Riccio, *Trattamento accessorio e performance tra esiguità delle risorse e ostilità alla differenziazione salariale*, in *www.federalismi.it* 24 (2024) 3.

nell'interesse della collettività²².

Ecco, dunque, che nella pubblica amministrazione il riconoscimento di un incentivo assurge ad effetto della valutazione²³.

Per converso, il mancato raggiungimento degli obiettivi da parte del dipendente può comportare, in base al meccanismo opposto, ovvero quello della penalità, l'applicazione di sanzioni disciplinari, anche di natura espulsiva²⁴.

3.- Gli organismi di valutazione.

La valutazione della "performance", sia individuale che organizzativa, viene svolta da un soggetto imparziale, costituito, a seconda dei casi, in forma di «Organismo indipendente di valutazione» (OIV)²⁵ o di «Nucleo interno di valutazione» (NIV).

Il primo trova il suo fondamento positivo nell'articolo 14 del D.Lgs. 150/2009, che ne prevede la costituzione in ogni Amministrazione ai fini dello svolgimento di importanti ed articolati compiti, tra cui quelli di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e di elaborare di una relazione annuale su di esso, anche mediante proposte ai vertici dell'amministrazione, di validare la relazione sulla "performance", di controllare la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e dell'utilizzo degli strumenti di valorizzazione del merito e dei metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, di proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e di attribuire ad essi dei premi di cui al Titolo III.

L'OIV è poi responsabile della corretta applicazione delle Linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica e formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della "performance", verificando la coerenza delle scelte operate dall'Amministrazione con il quadro normativo di riferimento. Può inoltre esprimersi sulle determinazioni dalla stessa assunte in ordine alla definizione

²² In questo senso E. D'Alterio, *La valutazione della performance nelle pubbliche amministrazioni: stato dell'arte e nodi (ancora) da sciogliere*, in *Il lavoro pubblico a vent'anni dalla scomparsa di Massimo D'Antona*, Biblioteca '20 Maggio' – *Collective volumes*, Università di Catania, 25/03/2022.

²³ S. Mainardi, *La valorizzazione delle risorse umane delle P.A. Trattamenti accessori e fondi per la contrattazione integrativa*, in *Riv. giur. lav.* 69 (2018) 453ss.

²⁴ D.Lgs. n. 165/2001, art. 55-quarter.1, lett. f-quinquies).

²⁵ D.Lgs. n. 150/2009, art. 14 ha istituito gli Organismi Indipendenti di Valutazione. Si veda P. Tanda, *Gli Organismi Indipendenti di Valutazione nelle Pubbliche Amministrazioni: disciplina ed aspetti critici*, in *NA 1* (2014) 117ss.; R. Picaro, *Gli Organismi Indipendenti di Valutazione ed il Ciclo di misurazione e gestione della Performance nelle Amministrazioni centrali dello Stato, tra ottimizzazione del risultato organizzativo ed attuazione dei valori costituzionali*, in *NA 1* (2021) 35ss.

della “performance” organizzativa complessiva e alle modalità di misurazione e valutazione della stessa²⁶.

Al fine di rendere possibile in concreto l’esercizio di tali funzioni, all’OIV è poi riconosciuto il potere – nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali – di accedere agli atti, ai documenti e ai sistemi informativi dell’Amministrazione, nonché a tutti i sistemi informativi dell’amministrazione, incluso quello relativo al controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all’interno dell’amministrazione, con potere di segnalazione diretta agli organi competenti delle eventuali gravi irregolarità riscontrate²⁷.

Quanto alla sua composizione, attesa la delicatezza delle funzioni assegnate, essa di regola è collegiale e ciò assicura un equo riparto delle responsabilità per le decisioni più significative. Inoltre, è previsto un regime di incompatibilità relativamente ai dipendenti interni amministrazione in cui dovrà essere svolta l’attività di valutazione e monitoraggio, cosa questa che, se da un lato assicura trasparenza, indipendenza e imparzialità dei componenti dell’organismo, dall’altro può creare problemi applicativi, in quanto essi non sono a conoscenza di dati significativi ai fini della valutazione.

Va peraltro considerato che la nomina viene effettuata discrezionalmente dall’organo di vertice politico dell’ente e ciò pone seri dubbi sulla effettiva indipendenza del soggetto selezionato, a ben poco rilevando che la scelta debba avvenire solo tra gli iscritti all’elenco nazionale dei componenti degli OIV, tenuto ed aggiornato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, secondo quanto stabilito dall’art. 19, comma 10 del D.L. 90 del 24/06/2014.

Trattandosi, infatti, di una delicata funzione di controllo è indispensabile l’effettiva imparzialità dei componenti dell’organismo e, sotto questo profilo, il controbilanciamento della nomina da parte dei vertici politici con l’esclusione dal novero dei soggetti selezionabili del personale interno all’amministrazione non sembra, di per sé, un elemento sufficiente ad assicurarla.

Invero la previsione della competenza politica della nomina impedisce ogni possibilità di una valutazione esterna, ad opera, cioè, di un soggetto terzo ed imparziale rispetto all’amministrazione, che dovrebbe fondarsi su criteri oggettivi diretti a valutarne i risultati da un punto di vista istituzionale, ovvero sia di corrispondenza dell’azione politica e amministrativa ai principi costituzionali di buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione²⁸.

²⁶ D.Lgs. 150/2009, art. 7.2.

²⁷ D.Lgs. 150/2009, art. 14.4-ter.

²⁸ Sul Punto, cfr. A. Zoppoli, *La dirigenza pubblica tra mancata riforma e persistenti equivoci*, in M. Esposito, V. Luciani, A. Zoppoli, L. Zoppoli (curr.), *La riforma* cit. 325 ss.

Sotto altro profilo, sebbene che sia normativamente previsto che l'iscrizione nell'elenco tenuto dal Dipartimento della Funzione Pubblica avvenga sulla base di criteri selettivi volti a favorire il merito e le conoscenze specialistiche²⁹, nel rispetto del principio di integrità e competenza, non sono stati, invece, fissati in modo puntuale e specifico i criteri di individuazione dei componenti, da un punto di vista istituzionale e professionale.

Per gli Enti locali non è previsto l'obbligo di costituzione dell'OIV, ma solo la facoltà, sicché le descritte funzioni di controllo e tutte le connesse attività possono essere affidate ad altri organismi e segnatamente ai nuclei interni di valutazione (NIV).

Le differenze tra i due organismi non riguardano tanto le funzioni, quanto piuttosto il profilo operativo, poiché se l'ente opta per la costituzione dell'OIV deve necessariamente conformarsi alle esaminate disposizioni dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, mentre se, nell'esercizio della propria autonomia organizzativa e regolamentare, sceglie il NIV, non è tenuto ad applicarle in dettaglio, potendo fissare con un proprio atto la disciplina per il funzionamento del nucleo di valutazione.

E ciò incide innanzitutto sulle modalità di costituzione e sui vincoli nella selezione dei componenti, che per l'OIV comportano l'obbligo di attingere all'apposito elenco nazionale tenuto dal Dipartimento della funzione pubblica, in cui i candidati devono essere necessariamente iscritti, pena l'esclusione dalla procedura comparativa di nomina, mentre per il NIV sono meno rigorosi, giacché i requisiti di accesso sono stabiliti nel relativo regolamento adottato dallo stesso ente.

In un caso come nell'altro, tuttavia, l'organismo costituito agisce sulla base di quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione della "performance", ovvero secondo parametri e schede di valutazione prestabilite dell'ente, ma con un ruolo centrale³⁰ e delicatissimo³¹, poiché dalle valutazioni effettuate deriva, da ultimo, il diritto del dipendente al premio.

Ciononostante, il ruolo dell'organismo spesso non è adeguatamente considerato, poiché sia da parte dei soggetti valutati che talora degli stessi enti si tende ad identificarlo come una sorta di ufficio di staff del vertice politico che provvede solo ad adempimenti tecnici e formali³², con conseguente inaccettabile svalutazione dei suoi compiti e funzioni.

Proprio per fare fronte alle possibili distorsioni che una tale logica rischia di ingenerare, la riforma

²⁹ D. Lgs. 150/2009, art. 14 *bis*.4.

³⁰ Cfr. Parere del Consiglio di Stato, Adunanza della Commissione speciale n. 917 del 21/04/2017, secondo cui la scelta qualificante del D.Lgs di conferire agli OIV un ruolo centrale nella valutazione della *performance*, ad avviso della Sezione, va perseguita fino in fondo, e va quindi previsto per tali organismi un regime giuridico adeguato al loro ruolo.

³¹ Cfr. Cons. di Stato, ordinanza n. 3897/2014, in www.giustizia-amministrativa.it.

³² M. Petrucci, *Enti locali: OIV, ciclo della performance e valutazione risultati, un processo normativo ancora incompiuto*, in *Il Sole 24 ore, NT+ Diritto*, 2021, evidenzia la tendenza delle pubbliche amministrazioni a considerare la "valutazione" come mero adempimento.

del 2017 ha previsto degli interventi *ad hoc* diretti a rafforzare sia il ruolo, sia i poteri degli organismi di valutazione. In questo solco si collocano invero le richiamate disposizioni che prevedono l'attribuzione ad essi di funzioni di verifica dell'andamento della "performance", di garanzia della corretta applicazione e di costante monitoraggio del funzionamento del relativo sistema di misurazione e valutazione, nonché il potere di esprimere al riguardo il proprio parere vincolante³³.

V'è da dire, tuttavia, che proprio quest'ultima significativa attribuzione, così come l'assegnazione agli organismi di valutazione di funzioni organizzative in passato di competenza dell'organo politico, ha non di rado innescato processi di deresponsabilizzazione dei vertici amministrativi, giacché risulta evidente come la previsione di un parere vincolante su un atto di macro organizzazione che fissa una linea programmatica diretta a soddisfare gli interessi della collettività, quale è appunto il sistema di valutazione e gestione della "performance", sia idoneo a traslare significative responsabilità dall'amministrazione di vertice agli OIV.

Eppure, se si considera che l'attività di valutazione viene effettuata sulla sola base di dati interni dell'ente privi di ulteriori riscontri, che non sono previsti procedimenti di validazione o controllo dell'attività del valutatore³⁴, né di accertamento di eventuali sue responsabilità in caso di valutazioni svolte non correttamente, emergono alcune importanti contraddizioni del sistema che necessiterebbe di una ulteriore messa a punto volta a riequilibrare il peso e le attribuzioni dei diversi soggetti in qualsiasi modo coinvolti.

Innanzitutto, sarebbe opportuno prevedere un sistema di monitoraggio e valutazione indipendenti ed esterni agli enti nei quali operano, utilizzando le metodologie di "audit". Occorrerebbe poi rafforzare l'indipendenza e l'imparzialità dell'organismo di valutazione prevedendo che i soggetti valutatori siano in possesso di competenze professionali specifiche attinenti all'attività da svolgere.

Un ruolo significativo in questo processo potrebbe essere svolto dalla contrattazione collettiva³⁵, così come avviene per il sistema di incentivazione³⁶. In questo caso, però, andrebbe demandata alla fonte collettiva la disciplina di dettaglio della valutazione della "performance", la previsione di standards qualitativi dei relativi sistemi e l'introduzione di step intermedi di monitoraggio.

³³Cfr. L. Falduto, M. Rossi, *Il sistema della performance dopo il D. Lgs. 74/2017*, Milano 2017; F. Borgogelli, *Le ragioni giuridiche della valutazione nelle pubbliche amministrazioni e le aporie del sistema*, in AA.VV., *Il lavoro pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, in RGL 4 (2019) 99ss.; D'alterio, *La valutazione cit.*; M. Lovo, *La valutazione dei dipendenti pubblici: novità della riforma "Madia" e questioni aperte*, in *Lav. nelle p.a.* 3 (2018).

³⁴ Se la *ratio* sottesa all'istituzione degli OIV è di uniformare le modalità di verifica delle prestazioni, l'assenza nel sistema vigente di parametri di valutazione omogenei allontana dagli scopi che hanno ispirato il D.Lgs. 150/2009.

³⁵ A. Bellavista, *Contrattazione collettiva e partecipazione sindacale nella riforma Madia*, in *Giur. It.* (2018) 1005ss.; U. Gargiulo, *La contrattazione integrativa nella c.d. riforma Madia: continuità, discontinuità, opportunità, contraddizioni*, in *Riv. giur. lav.* 111ss.

³⁶ D.Lgs. 150/2009, art. 19.1.

L'autonomia collettiva potrebbe anche spingersi a creare una rete di organismi o nuclei di valutazione con lo scopo di favorire il confronto tra diversi sistemi nell'ottica di selezionare le migliori pratiche da diffondere per una più efficiente misurazione e valutazione della "performance", e a prevedere strumenti di partecipazione tra tutti i soggetti che direttamente o indirettamente sono coinvolti nel sistema "performance" per definire e monitorare indicatori sulla qualità percepita³⁷.

³⁷ Rapporto Aran su "*Valutazione performance e contratti collettivi*" del 2007, in www.aranagenzia.it.