



**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

DELIBERAZIONE N. 12/14 DEL 25.3.2010

---

**Oggetto:** Linee guida per la “Riforma dell’assetto delle fonti della disciplina dell’organizzazione e del personale della Regione”.

L’Assessore degli affari generali, personale e riforma della Regione illustra alla Giunta le linee guida per la “Riforma dell’assetto delle fonti della disciplina dell’organizzazione e del personale della Regione”, parte integrante del programma di Governo.

La Giunta regionale, sentita la relazione dell’Assessore degli affari generali, personale e riforma della regione,

**DELIBERA**

di approvare le linee guida per la “Riforma dell’assetto delle fonti della disciplina dell’organizzazione e del personale della Regione” allegate alla presente deliberazione, dando mandato all’Assessore degli affari generali per l’illustrazione alle parti sociali e ai rappresentanti dei lavoratori.

**Il Direttore Generale**

Gabriella Massidda

**Il Presidente**

Ugo Cappellacci



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Allegato alla Delib.G.R. n. 12/14 del 25.3.2010

### Linee guida per la "Riforma dell'assetto delle fonti della disciplina dell'organizzazione e del personale della Regione".

Il progetto di riforma dell'assetto delle fonti di disciplina dell'organizzazione e del personale della Regione sarda si fonda su specifiche linee di intervento che permeano l'intera architettura della nuova legge ripropone da un lato in un Testo Unico le norme e gli istituti della L.R. n. 31/1998 che risultano tuttora coerenti col nuovo quadro di riferimento nazionale e dall'altro recepisce gli attuali principi e criteri introdotti dalle recenti leggi di riforma.

Al fine di superare i numerosi dubbi interpretativi, le lacune del sistema e le anomalie di disciplina verificatesi tra Amministrazione centrale, Enti ed Agenzie, la nuova legge si estende anche agli Enti e alle Agenzie, con ciò colmandosi lacune esistenti nell'attuale sistema.

Il riassetto delle fonti normative riserva alla legge la definizione dei principi ed i criteri generali in materia di organizzazione degli uffici, sulla disciplina del personale dipendente dell'Amministrazione regionale, degli Enti e delle Agenzie; attribuisce alla Giunta un potere regolativo e di direttiva e indirizzo nel quadro normativo definito dalla legge e la disciplina della macro-organizzazione; riconosce infine alla Dirigenza l'esercizio del potere datoriale di organizzazione degli uffici e di gestione delle risorse umane.

La legge infine definisce il modello organizzativo e l'ordinamento della Dirigenza, istituisce la Vice-Dirigenza e disciplina il sistema premiante ed incentivante in conformità ai più evoluti standard vigenti.

Il titolo I individua il proprio ambito di applicazione ricomprendente l'Amministrazione centrale, gli Enti e le Agenzie regionali.

I primi articoli delineano i principi fondamentali, i criteri e gli obiettivi dell'organizzazione, operando una netta distinzione di ruoli. In particolare, spetta alla legge indicare i principi ed i criteri generali che saranno poi oggetto di successiva ed ulteriore declinazione da parte dell'organo esecutivo.

La netta distinzione di competenze del Consiglio e della Giunta ne rende più incisivi i ruoli. Il primo rafforza la sua centralità ed attiva un processo che prosegue con gli atti a valenza generale della Giunta e con gli atti gestori della Dirigenza. Nello specifico, il legislatore regionale:

- delinea le scelte di fondo dell'organizzazione della struttura amministrativa;



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

- delinea il processo di traduzione dei programmi politici in obiettivi per le strutture nonché i relativi processi di verifica e feedback;
- traccia l'assetto fondamentale del sistema dei controlli interni (valutazione della dirigenza, controllo strategico e controllo di gestione) sancendone le scelte politiche di fondo (strutturazione come organi esterni o interni, rapporti con l'organo politico, responsabilità, competenze, ecc.);
- fissa i criteri di natura dimensionale/organizzativa della macro-struttura Direzione Generale e fornire indirizzi per il dimensionamento delle strutture di livello inferiore;
- fissa i criteri per l'attribuzione degli incarichi ai Direttori generali, sia interni che esterni;
- fissa i principi relativi all'ordinamento della dirigenza (requisiti per l'accesso, competenze fondamentali, tutela dell'indipendenza rispetto al potere politico, garanzie e criteri per la revoca e attribuzione degli incarichi);
- identifica le caratteristiche e le competenze fondamentali della Vice-Dirigenza nonché definisce criteri e limiti per la delega di funzioni dai dirigenti ai vice-dirigenti;
- fissa le condizioni minime per l'attribuzione degli incarichi esterni;
- individua gli ambiti e le competenze della contrattazione collettiva e degli altri istituti sindacali;
- fissa i principi in materia di accesso al pubblico impiego regionale;
- fissa i principi fondamentali dei sistemi incentivanti.

La Giunta regionale, invece, assume un ruolo più incisivo nell'attuazione delle strategie politiche. Svolge un ruolo fondamentale per la concreta realizzazione dei principi contenuti nella legge con l'adozione di direttive, linee di indirizzo, atti specifici. Spetta alla Giunta, infatti, intervenire per delineare e organizzare la macro-struttura (livello delle attuali D.G.) in modo da poterla conformare dinamicamente e rapidamente alle strategie di mandato nonché alle esigenze che dovessero manifestarsi in relazione ad esse.

Sempre il Titolo I prevede una serie di materie riservate alla competenza della Giunta regionale, tra cui:

- la definizione ed approvazione della dotazione organica complessiva;
- la definizione, in conformità a quanto previsto dalla legge, dei sistemi di valutazione e tutto ciò che attiene all'organizzazione;
- l'inviduazione del numero e competenze delle Direzioni generali, delle tipologie di incarico dirigenziale e della graduazione delle funzioni;



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

- la pianificazione ed assegnazione degli obiettivi nonché del contingente di personale per ciascun Assessorato;
- la fissazione dei criteri per il concreto utilizzo dei sistemi incentivanti.

In sintesi, la Giunta regionale, il Presidente della Regione e gli Assessori, secondo le rispettive competenze, esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi da conseguire e i programmi da attuare da parte dell'Amministrazione, adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni e verificando da ultimo la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi ed agli obiettivi prefissati.

Tra gli atti di competenza degli Assessori si ricordano i poteri di direttiva e di indirizzo nei confronti della Direzione generale per l'attività amministrativa, l'assegnazione delle risorse agli stessi fini, di proposta per la nomina e la revoca dei Direttori generali e la valutazione dei medesimi .

Il titolo I contempla l'assetto organizzativo dell'Amministrazione, degli Enti ed Agenzie, assumendo a canone fondamentale il principio del coordinamento funzionale orizzontale in sostituzione di quello gerarchico attualmente operante. In particolare, la legge intende introdurre un'organizzazione che valorizzi forme di coordinamento di tipo orizzontale-funzionale al fine di garantire la massima unitarietà dell'azione amministrativa e la più ampia valorizzazione delle energie professionali, in funzione di costanti collegamenti tra le decisioni degli Organi politico-amministrativi e l'azione gestionale diretta al perseguimento degli obiettivi e dei risultati. La legge prevede un adeguamento dinamico delle strutture e dei processi di lavoro in relazione ai contesti di intervento e alle strategie di governo; promuove l'impiego delle nuove tecnologie per migliorare l'efficienza interna e la qualità dei servizi, sfruttando tutte le occasioni di interoperabilità tra Pubbliche Amministrazioni. La legge promuove il passaggio dalla cultura dell'adempimento a quella del risultato, da quella dell'autotutela a quella della responsabilità.

Il Titolo I chiude con la disciplina della gestione delle risorse, operando il necessario raccordo tra strumenti della programmazione economico-finanziaria regionale e le competenze degli organi istituzionali della Regione circa la definizione degli obiettivi e dei programmi da attuare, secondo scale di priorità e determinazione delle risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità. Compete ai Direttori generali, in linea con quanto già previsto dalla L.R. 31/98, la previsione dei programmi operativi e la verifica costante dell'attuazione degli stessi da parte dei Direttori di Servizio. Il Direttore generale conserva il ruolo, già attribuitogli dalla L.R. 31/98, di raccordo tra la struttura amministrativa-gestionale ed il componente della Giunta regionale preposto al ramo dell'Amministrazione di cui la Direzione fa parte. Spetta al Direttore generale informare costantemente l'Assessore di riferimento sull'esito delle verifiche periodiche circa lo stato di attuazione del POA nonché sulle misure adottate per conseguire gli obiettivi prefissati.



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Il titolo II si occupa dell'organizzazione degli uffici, della dotazione organica e dei profili professionali.

La Legge di riordino si ispira alla massima flessibilità nell'organizzazione e gestione della macrostruttura Direzione Generale. Il principio portante è quello di un'organizzazione destrutturata o "a geometria variabile" che si adegui alle molteplici e spesso sopravvenute esigenze dell'Amministrazione regionale. Uno spazio sempre maggiore è, infatti, riservato alle nuove modalità di organizzazione flessibile.

Anzitutto, la legge contempla l'identificazione del concetto di "polo funzionale" con la macrostruttura "Direzione Generale", cui è assegnato il contingente dotazionale, finanziario e strumentale.

Nell'ambito delle Direzioni generali possono essere istituite ulteriori articolazioni organizzative, i Servizi, dotati di autonomia operativa e gestionale nell'ambito delle competenze specificatamente attribuite, costituiti per l'esercizio, anche decentrato, di funzioni omogenee, affini o complementari, di carattere permanente o continuativo, nel rispetto degli obiettivi prefissati dagli Organi di governo.

Novità rispetto alla L.R. 31/98, seppure non inedita rispetto all'ordinamento regionale, è la previsione di uffici di diretta collaborazione con gli organi di direzione politica. Sempre in un'ottica di massima flessibilità, fermi i limiti di contingente fissati con legge, sarà la Giunta a definire le figure professionali assegnabili a questi uffici attraverso incarichi necessariamente a termine nonché il relativo trattamento economico-giuridico. Tali figure potranno essere interne o esterne secondo quanto stabilirà la Giunta stessa. Uniche figure espressamente previste, pur se non "obbligatorie" sono quelle, già note, del Capo di Gabinetto e del Dirigente in Staff. Quest'ultima figura diviene una posizione fuori dotazione organica (con conseguente soppressione degli attuali posti di dotazione), scelta tra Dirigenti dell'Amministrazione o Dirigenti di altre PP.AA., caratterizzata da un rapporto di natura fiduciaria e con durata non superiore a quella dell'Organo conferente. In esecuzione della legge. L'Assessore al Personale, su proposta dell'Assessore competente, nomina il personale da assegnare agli uffici di diretta collaborazione degli organi di direzione politica.

La massima flessibilità organizzativa preannunciata si persegue tra l'altro con la previsione delle c.d. Unità di Progetto. Trattasi di strutture con carattere necessariamente temporaneo, per il conseguimento di obiettivi specifici, anche intersettoriali, qualora si renda opportuno l'apporto professionale di risorse facenti capo a Direzioni generali diverse. Le Unità di Progetto possono essere affidate, a seconda della complessità degli obiettivi, alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di posizioni dirigenziali, potendo, altresì, essere assimilate, a tutti gli effetti, alle strutture di massima dimensione dell'Amministrazione. La legge di riordino, al fine di



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

garantire il massimo coordinamento operativo all'interno dell'Amministrazione prevede l'istituzione del Segretariato Generale della Presidenza. In sintesi, il Direttore generale della Presidenza assume la denominazione e il ruolo di Segretario Generale della Presidenza e, in aggiunta ai compiti propri del Direttore generale, dovrà coordinare su indicazione del Presidente della Regione i Direttori generali della Presidenza e degli Assessorati nel quadro delle attribuzioni e delle responsabilità previste dalla legge.

Le legge di riordino introduce il principio di complessività della dotazione organica inteso quale espressione dell'unicità del contingente di personale distinto, esclusivamente, per singola categoria professionale in rapporto alla complessiva struttura organizzativa dell'Amministrazione. Il nuovo concetto di dotazione organica si ispira al principio di flessibilità quale fondamento del processo di privatizzazione del rapporto di pubblico impiego e quale garanzia d'esercizio del potere di organizzazione e gestione del personale. Poiché la dotazione organica è unica l'assegnazione delle risorse umane agli Assessorati e alle Direzioni generali avviene nell'ambito del rapporto Giunta-Assessori; di conseguenza, scompare il concetto di "dotazione organica della direzione generale" in quanto il personale è assegnato al D.G. dall'Assessore di riferimento quale "risorsa" flessibilmente correlata agli obiettivi attribuiti.

La legge di riordino introduce la disciplina dei profili professionali che rappresentano le caratterizzazioni professionali di massima afferenti alle principali aree di attività interessanti la funzionalità dell'Amministrazione. La determinazione generale dei profili professionali è prevista come funzione generale della Direzione del Personale che deve aggiornare i contenuti dei profili e determinarne gli aspetti professionali caratterizzanti; in particolare, il profilo professionale costituisce il contenuto professionale della specifica posizione lavorativa in termini di attribuzioni, requisiti culturali, responsabilità, obiettivi generali e sistema di relazioni e non di "mansioni". La Direzione del Personale opererà tenuto conto delle direttive della Giunta e in osservanza del sistema di relazioni sindacali contrattualmente definito. Nell'ambito del "menù" dei profili professionali definiti, in via generale, dalla Direzione del Personale, i singoli Dirigenti attribuiscono e/o modificano, sempre in un'ottica di massima flessibilità, i profili professionali al personale assegnato secondo le effettive esigenze organizzative e gestionali della struttura di preposizione, mediante esercizio di poteri privatistico-datoriali. Di conseguenza, la dotazione organica non prevede necessariamente la predeterminazione dei profili professionali, potendo essere costituita come fabbisogno quali-quantitativo di risorse umane indicato i termini di mera categoria contrattuale. La legge consente, comunque, di individuare singole specializzazioni funzionali attraverso idonei processi di formazione e/o di selezione, anche nell'ambito dei procedimenti di reclutamento delle risorse umane.



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Il titolo III è dedicato alla Dirigenza, distinguendo tra principi generali di gestione dirigenziale e attribuzioni e responsabilità della dirigenza.

Anzitutto la legge di riordino afferma che il sistema relazionale intercorrente tra gli Organi dell'Amministrazione è fondato sul principio di doverosa collaborazione tra gli stessi, in ragione del comune perseguimento dei fini pubblici cui è intesa la complessiva azione dell'Amministrazione regionale. L'attività degli Organi è informata, per quanto possibile, a criteri di collegialità operativa e di preventivo confronto propositivo, al fine di consentire la migliore e più utile ponderazione degli interessi involti nell'esercizio dell'azione stessa e la maggiore tutela degli interessi pubblici cui la medesima è intesa.

In linea con quanto previsto anche a livello nazionale e comunque perseguendo obiettivi già riconducibili alla stessa legge di privatizzazione del pubblico impiego, il dirigente diventa vero e proprio "datore di lavoro" al fine di garantire un miglioramento della competitività dell'Amministrazione. La legge esalta e valorizza il ruolo dirigenziale, conferendo allo stesso responsabilità in funzione delle priorità e degli obiettivi da perseguire nonché autonomia determinativa e collaborazione con gli Organi di indirizzo politico – amministrativo. I poteri del "datore di lavoro privato" attribuiti al dirigente si sostanziano nell'assegnazione e gestione del budget e degli incentivi quale fondamentale leva gestionale, nell'assegnazione degli incarichi non dirigenziali, nell'attribuzione delle somme destinate per straordinario, indennità, progressioni economiche, produttività. Aspetto di rilievo assume la valutazione del personale dipendente con espressa previsione di penalizzazioni per i dirigenti che non differenziano le proprie valutazioni. Di conseguenza il dirigente, non potrà giustificare il mancato raggiungimento degli obiettivi poiché dotato di tutte le leve gestionali, disciplinari e premianti.

Tra le competenze proprie della Dirigenza regionale così come previste dalla legge di riordino si rileva quella specifica di micro-organizzazione tra cui rileva l'individuazione dei profili professionali necessari, la mobilità del personale all'interno della propria struttura e l'assegnazione ai gruppi di lavoro nonché l'eventuale ri-articolazione dei servizi, degli uffici e dei gruppi di lavoro e/o di progetto. In linea con i principi introdotti dalla nuova legge spetta ai Dirigenti organizzare gruppi di lavoro in base agli obiettivi assegnati dai Direttori generali, attuare i programmi e gli obiettivi dell'Amministrazione con l'obbligo di adottare idonei progetti operativi.

La legge delinea altresì le nuove modalità per il conferimento e la gestione degli incarichi dirigenziali; in particolare, spetterà alla Giunta specificare i criteri fissati a monte della legge per il conferimento, rinnovo e mancato rinnovo e/ o revoca degli incarichi dirigenziali. Gli incarichi disponibili, i criteri di scelta e le assegnazioni saranno soggetti all'obbligo di pubblicità secondo i principi di trasparenza e massima conoscibilità delle attività gestionali. La legge prevede altresì la



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

concreta possibilità di revoca anticipata degli incarichi in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi ed inosservanza delle direttive, previa contestazione e garantendo il diritto di difesa.

Novità della legge di riforma è l'introduzione del c.d. contratto di periodo. Trattasi di un documento di programmazione gestionale che assorbe in sé lo strumento della delega e assume quindi valore giuridico negoziale integrativo, a tutti gli effetti di legge e di contratto collettivo, del rapporto funzionale intercorrente tra il dirigente e l'Amministrazione. Il contratto di periodo delinea il programma dell'attività gestionale di attuazione degli obiettivi strategici connessa al ruolo organizzativo ascrivibile ad ogni singola posizione dirigenziale, specificando l'ambito gestionale affidato al dirigente, gli obiettivi allo stesso assegnati, le risorse finanziarie, strumentali e professionali attribuite, gli indicatori di ordine quali-quantitativo connessi al raggiungimento dell'obiettivo, le forme di coordinamento funzionale orizzontale che devono essere osservate sul piano operativo e ogni altro aspetto che sia opportuno specificare. Il grado di attuazione dei contenuti del contratto di periodo costituisce specifico parametro di riferimento per la valutazione della responsabilità gestionale di risultato. In sintesi, il contratto di periodo definisce il ruolo organizzativo e gestionale affidato ai responsabili di Direzione generale e delle altre articolazioni organizzative di massima dimensione dell'Ente rispetto agli indirizzi e agli obiettivi strategici determinati dagli Organi di Governo.

Altra novità di rilievo l'introduzione, a livello regionale, della Vice-dirigenza.

La figura del Vice-Dirigente nel pubblico impiego colma la lacuna della categoria dei quadri esistente, invece, nelle imprese private. In Regione Sardegna tale esigenza è fortemente avvertita in particolare nei Servizi di grandi dimensioni. Il ruolo del "quadro" nel privato e quindi del vice-dirigente nel pubblico è quello di fungere da raccordo tra il dirigente ed il personale assegnato, gestendo, con elevata autonomia, compiti di particolare specializzazione aventi, comunque, carattere operativo piuttosto che strategico.

La figura si inserisce nel disegno di rafforzamento del ruolo dei dirigenti come "manager" in quanto il vice dirigente svolgerà compiti, di particolare rilevanza ma, comunque, "quotidiani" relativi alla gestione di una struttura di particolare complessità consentendo al dirigente di concentrarsi sui compiti suoi propri di pianificazione, controllo e valutazione e, più in generale, di "allenamento" dei propri collaboratori, piuttosto che, come accade oggi, sulla gestione minuta.

Nelle intenzioni della nuova legge, tale figura consentirà di pervenire, integrando il quadro ordinamentale che si intende introdurre, ad un ruolo profondamente diverso della dirigenza ovvero ad un vero e proprio ruolo di servizio a favore del sistema organizzativo e produttivo nel suo insieme, piuttosto che al consolidamento di posizioni di esercizio di poteri, quali centri decisionali autoreferenziali.



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

La nuova figura consentirà di eliminare l'istituto dei c.d. "facenti funzioni" che non si adatta al disegno della nuova organizzazione e che, d'altronde, sin'ora non ha dato risultati ottimali.

Compiti del Vice-Dirigente possono essere così sintetizzati:

- perseguimento di obiettivi specifici assegnati dal dirigente in relazione all'incarico con responsabilità anche per i risultati del gruppo di lavoro coordinato;
- coordinamento di gruppi di lavoro particolarmente complessi, anche trasversali e/o ricomprendenti più posizioni organizzative, non aventi comunque carattere di strategicità tale da richiedere il coordinamento diretto del dirigente;
- sostituzione del dirigente in caso di assenza o di impedimento, per far sì che la struttura non subisca "blocchi";
- reggenza temporanea in caso di vacanza dell'incarico (con precise limitazioni in particolare di natura temporale onde evitare il "consolidamento");
- esercizio, su delega espressa da parte del dirigente titolare, di funzioni dirigenziali (nel rispetto dei principi di legge e direttive della Giunta/Assessore che individuano atti non delegabili, condizioni e limiti della delega nonché i poteri di controllo e revoca del delegante), ad es., gestione del personale (ferie, permessi, controlli, distribuzione dei carichi di lavoro, ecc.), gestione di budget entro limiti predeterminati, firma dei contratti, presidenza delle commissioni.

La scelta della legge di riordino è di configurare l'istituto come un incarico temporaneo, attribuito dal dirigente, piuttosto che come categoria autonoma caratterizzata da stabilità, in quanto ciò si coniuga con la nuova visione dell'organizzazione a "geometria variabile" e adattabile alle strategie predefinite: i vice dirigenti potranno essere nominati al ricorrere delle condizioni organizzative previste a monte dalla legge e dagli atti di organizzazione della Giunta.

Tra i requisiti minimi richiesti per la nomina a Vice-Dirigente:

- una dimensione organizzativa minima nel cui ambito potrà essere individuato un vice dirigente (n. minimo di dipendenti, complessità e strategicità dei progetti gestiti, ecc.), certamente superiore a quella dell'attuale Settore (che ben potrà essere coordinato dal vice dirigente con uno o più Settori);
- il possesso di titoli che garantiscano una particolare professionalità (inquadramento in categoria apicale, possesso della laurea, anzianità servizio minima) onde evitare una pericolosa sovrapposizione con le Posizioni organizzative oggi attribuibili anche ai diplomati in Cat. D;



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

I vice dirigenti avranno uno "status" differente dal restante personale seppure non assimilabile a quello dei dirigenti cui saranno subordinati, ancorché al di fuori di un rapporto gerarchico. Infatti, pur dovendo garantire l'orario minimo contrattuale, potrà articolarlo in modo flessibile in base alle esigenze della struttura e alle indicazioni del Dirigente; godrà di un trattamento economico onnicomprensivo che riassorbirà qualunque altro trattamento accessorio, compreso lo straordinario, per tanto questo potrà essere ordinariamente richiesto senza compenso aggiuntivo; parte della retribuzione sarà erogata a seguito della valutazione relativa agli obiettivi assegnati. Il mancato raggiungimento dei risultati comporterà la restituzione alle funzioni proprie della categoria di appartenenza ed il rinnovo degli incarichi sarà subordinato all'ottenimento di una valutazione positiva.

Il titolo III enuclea altresì i compiti specifici dei Direttori generali, dei Direttori di Servizio e dei Dirigenti di eventuali altre strutture organizzative di carattere temporaneo che si rendessero necessarie per il perseguimento di specifiche finalità ed obiettivi. Ripropone, in linea con la L.R. 31/98, la nomina dei Dirigenti esterni. Ridisciplina, invece, con criteri più conformi alle reali esigenze dell'Amministrazione regionale ed in linea con la previsione della figura del Vice-Dirigente, l'istituto della sostituzione dei Direttori generali e dei Direttori di Servizio.

Il titolo IV della legge di riordino ha ad oggetto la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei processi gestionali dell'area direttiva e delle prestazioni del personale non dirigente.

In particolare, è oggetto di specifiche disposizioni di principio il sistema di valutazione dei processi gestionali del personale dirigente e dell'area direttiva nonché le prestazioni del personale non dirigente dipendente dall'Amministrazione regionale, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e delle prestazioni organizzative e lavorative individuali.

La legge di riordino precisa che la misurazione e la valutazione dei processi gestionali del personale dirigente e dell'area direttiva e delle prestazioni del personale non dirigente sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione regionale nel suo complesso, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalla generalità delle articolazioni organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Fissati i principi, la legge attribuisce alla Giunta regionale, su proposta dell'Assessore competente in materia di organizzazione e personale, l'adozione delle metodologie e degli strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le prestazioni individuali ed organizzative, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

interventi. Sempre alla Giunta regionale, in attuazione dei principi fissati dalla legge, è attribuito il compito di definire i piani di comunicazione pubblica capaci di garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della prestazione individuale e organizzativa.

Il rispetto dei principi sopraenunciati è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla prestazione.

Altra novità di rilievo introdotta dalla legge è il “ciclo di gestione della misurazione, valutazione ed incentivazione delle prestazioni”. Trattasi di un vero e proprio “ciclo di gestione del processo” diretto a misurare, valutare e premiare le prestazioni individuali e organizzative e che si sviluppa in diretta correlazione con i contenuti e con le fasi del ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio regionale. Il ciclo di gestione è articolato in fasi tra cui la definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, il monitoraggio e gli interventi correttivi qualora necessari, la rendicontazione dei risultati raggiunti. Lo stretto legame del ciclo di gestione con gli strumenti della programmazione economico-finanziaria dell'Amministrazione regionale impone l'adozione di alcuni strumenti che si affiancano a quelli di natura programmatoria-finanziaria previsti dalla legge regionale di contabilità. In particolare, entro il 31 gennaio di ogni anno e comunque in coerenza con le previsioni di bilancio, l'Amministrazione deve adottare il Piano degli obiettivi e degli standard del ciclo prestazionale in cui sono definiti ed assegnati gli obiettivi che si intendono raggiungere, i valori attesi di risultato ed i rispettivi indicatori; entro il 30 giugno di ogni anno, quindi a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, l'Amministrazione adotta la Relazione sul livello prestazionale che evidenzia i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Altra novità introdotta dal titolo IV riguarda gli strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento trattamenti incentivanti. Trattasi dell'esplicitazione del principio generale della necessaria valutazione delle posizioni e delle prestazioni dirigenziali nonché delle posizioni dei dipendenti beneficiari di incarichi quali P.O. o Vice-Dirigenza secondo cui tutti i titolari di incarichi devono essere sottoposti a periodiche valutazioni come condizioni di conservazione dell'incarico.

In particolare, la legge vieta la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla prestazione in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione.



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

La legge, richiamando i principi e gli istituti fondamentali della riforma del pubblico impiego di recente introdotti a livello nazionale, adotta sistemi premianti selettivi ispirati a logiche meritocratiche, tendenti a valorizzare i dipendenti che conseguono le migliori prestazioni, attribuendo premiali, incentivi economici e di carriera che si sostanziano in: attribuzione di incarichi e responsabilità, progressioni di carriera ed economiche, bonus annuale delle eccellenze, percorsi di alta formazione e di crescita professionale in ambito nazionale ed internazionale. Spetterà alla Giunta poi, nell'ambito delle proprie competenze, integrare ed attuare la previsione legislativa degli istituti premianti, individuando ulteriori istituti economici collegati al regime della premialità in conformità ai seguenti parametri e criteri previsti ex lege tra cui l'istituzione o meno del premio di eccellenza solo qualora l'eccellenza sia stata raggiunta; l'introduzione del principio di selettività e consistenza dei premi; l'obbligo dell'attribuzione dei premi e degli incentivi sulla base di periodica valutazione; la fissazione della percentuale dei beneficiari; il reale collegamento tra incentivi e produttività; l'erogazione di compensi solo a conclusione del periodico processo di valutazione e in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti.

La legge di riordino quindi prevede e promuove la capacità distintiva della valutazione rimessa in capo ai dirigenti: sarà premiata, infatti, la differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori, sanzionando, per contro, i comportamenti di appiattimento ed indifferenziazione valutativa; il principio è racchiuso in una norma di chiusura secondo cui è vietata la distribuzione indifferenziata ed automatica di incentivi e premi privi di legami con la performance.

Da ultimo, il titolo IV della legge prevede la costituzione di un'Autorità Indipendente di Valutazione sulla falsariga dell'Organismo Indipendente di Valutazione già previsto a livello nazionale.

L'organismo indipendente svolge un servizio di controllo interno ed esercita le attività di valutazione e controllo strategico dell'attività gestionale della dirigenza. Svolge un ruolo importante sugli esiti della valutazione, nella misura in cui *propone* all'organo di indirizzo politico-amministrativo la graduatoria sulla valutazione dei dirigenti di vertice e garantisce, per l'intera Amministrazione, che l'attribuzione dei premi sia stata eseguita nel rispetto del principio del merito; garantisce il rispetto e l'attuazione degli obblighi di trasparenza; in caso di inadempimento è previsto il divieto di erogazione dei sistemi premianti; riferisce tempestivamente ai dirigenti e al vertice politico-amministrativo circa gli esiti della valutazione e del controllo; in particolare, l'organo di controllo così come concepito dal legislatore nazionale, non "controllare per punire" ma per "correggere il tiro".

In sintesi, l'Organismo indipendente sottopone regolarmente al vertice politico-amministrativo una fotografia chiara sull'andamento della performance, cioè su come l'Amministrazione sta operando



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

per raggiungere gli obiettivi; svolge l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate dalla dirigenza e le risorse umane, finanziarie e materiali alla stessa assegnate, in funzione dell'accertamento del grado di effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. Accerta gli eventuali fattori ostativi e le eventuali responsabilità gestionali per la mancata o parziale attuazione degli obiettivi programmati e i possibili rimedi, anche in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte della Giunta regionale.

Per il corretto svolgimento dei compiti di controllo e valutazione, l'Autorità indipendente deve godere di piena ed ampia indipendenza; a tal fine, i componenti dell'Authority (in numero non superiore a 5) sono nominati con decreto del Presidente della Regione, salva delega all'Assessore competente in materia di personale e sono scelti mediante procedura selettiva ad evidenza pubblica a seguito di valutazione curriculare ed eventuale colloquio, sulla base di criteri prefissati a monte dall'Organo esecutivo.

Il titolo IV disciplina la fase dei controlli interno di gestione e strategico. Nell'ottica della delegificazione e flessibilizzazione la legge, per consentire tempestivi adeguamenti del sistema, fissa solo alcuni principi rimettendo alla Giunta la concreta organizzazione del Controllo interno di gestione e del Controllo strategico (peraltro attribuito all'autorità Indipendente), tenuto conto che la Regione Sardegna intende avvalersi di entrambi i poteri, senza dover necessariamente recepire il modello adottato a livello nazionale. Si impone in definitiva una compiuta ridefinizione degli organismi di controllo interno.

Da ultimo, in conformità ai più evoluti standard in materia di trasparenza introdotti a livello nazionale, la legge di riordino disciplina la trasparenza e la rendicontazione del ciclo prestazionale da intendersi quale accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale della Regione, di tutte le informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

La trasparenza così intesa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalla Regione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione. Tale obiettivo è perseguito con l'adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza su ogni fase del ciclo prestazionale nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Il



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Programma triennale per la trasparenza e l'integrità specifica le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative dallo stesso contemplate.

Le disposizioni sulla trasparenza si chiudono con apposita norma di carattere sanzionatorio in forza della quale la mancata adozione e realizzazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità o il mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti preclude l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.

Il titolo V della legge di riordino è dedicato alla Contrattazione, ribadendo i due livelli preesistenti: regionale ed integrativo. Il legislatore regionale, ha sentito la necessità di modificare questa parte, traendo spunto da quanto disposto a livello nazionale, al fine di adeguarla ai principi dettati per la valutazione delle performance individuali e collettive e la trasparenza degli atti, cercando le necessarie convergenze tra il sistema di valutazione e le relazioni sindacali.

Sempre ai fini di una convergenza con il sistema di valutazione, le nuove norme sulla contrattazione si adattano alla figura del dirigente datore di lavoro pubblico, ribadendo i poteri di responsabile della gestione delle risorse umane e della qualità e quantità del prodotto delle pubbliche amministrazioni, indicando chiaramente quali materie rientrano nell'ambito della contrattazione e quali no. Novità della legge di riordino è l'introduzione del principio dell'inderogabilità della legge da parte della contrattazione, a meno di specifica indicazione in senso contrario da parte della legge stessa. Trattasi di principio posto dal legislatore regionale a tutela della normativa e dell'autonomia e responsabilità dirigenziale nei confronti di una contrattazione eccedente i limiti fissati dalla legge. La legge ha sottratto alla competenza sindacale, in favore delle scelte e responsabilità dell'Amministrazione, gli atti interni di organizzazione e quelli in materia di gestione delle risorse umane, di direzione ed organizzazione del lavoro. Alla contrattazione spetta, infatti, la determinazione dei diritti e degli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro nonché le materie relative alle relazioni sindacali. Su quest'ultimo aspetto si evidenzia una novità nell'impostazione della legge regionale che non è presente neppure a livello nazionale; i modelli di relazioni sindacali relativi alla diverse materie, fatti salvi gli ambiti sottratti alla contrattazione, non saranno cristallizzati in legge ma definiti nell'ambito della contrattazione stessa.

Il titolo VI della legge, dedicato all'organizzazione e gestione del personale, ribadisce una serie di disposizioni di principio già presenti nel testo della L.R. n° 31/98 inerenti la disciplina delle mansioni del prestatore di lavoro, l'assegnazione temporanea a mansioni superiori, le incompatibilità dei dipendenti e l'esercizio delle attività professionali da parte dei dipendenti con rapporto a tempo pieno ed a tempo parziale.

Il titolo VII della legge disciplina i principi inerenti l'accesso al lavoro. Le modalità di accesso per le varie categorie non subiscono variazioni di sorta, fatta salva la competenza attribuita alla Giunta



## **REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

regionale di disciplinare, in armonia con i principi valevoli per le pubbliche amministrazioni in generale, le modalità con le quali l'Amministrazione regionale, gli Enti e le Agenzie potranno avvalersi delle forme contrattuali flessibili di assunzione e di impiego del personale previste dal Codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa, con particolare riferimento ai contratti a tempo determinato, ai contratti di formazione e lavoro, agli altri rapporti formativi ed alla fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo. Altra novità introdotta dalla legge regionale di riordino investe la disciplina del concorso unico nel punto in cui coordina le norme sui processi di mobilità con i contingenti dei posti da mettere a concorso. L'accesso alla dirigenza subisce una parziale modifica nei requisiti d'accesso in linea con la figura di dirigente manager che si intende adottare. La legge, infatti, sposa il principio secondo cui le procedure per l'accesso alla dirigenza nell'Amministrazione regionale devono essere svolte con modalità tali da garantire che siano verificate, oltre alle conoscenze teoriche necessarie, le capacità organizzative e manageriali dei candidati, prevedendo apposite prove volte a valutare le capacità relazionali e le attitudini necessarie per la copertura dei ruoli dirigenziali.