

**INNOVAZIONE ISTITUZIONALE,
PERFORMANCE, SERVIZI AL CITTADINO.
LA REGIONE PUGLIA NEL PROCESSO DI
RIFORMA DELLA PA**

Avv. Domenica GATTULLI

13 marzo 2012

D.LGS. N. 150/2009

STRUTTURA:

Il Decreto di riforma è composto da **74 articoli** divisi in cinque Titoli:

- **TITOLO I: *Principi generali*** (art. 1)
- **TITOLO II: *Misurazione, valutazione e trasparenza della performance***
 - Capo I: *Disposizioni generali* (da art. 2 a art. 3)
 - Capo II: *Il ciclo di gestione della Performance* (da art. 4 a art. 10)
 - Capo III: *Trasparenza e rendicontazione della performance* (art. 11)
 - Capo IV: *Soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance* (da art. 12 a art. 16)
- **TITOLO III: *Merito e premi***
 - Capo I: *Disposizioni generali* (da art. 17 a art. 19)
 - Capo II: *Premi* (da art. 20 a art. 28)
 - Capo III: *Norme finali, transitorie e abrogazioni* (da art. 29 a art. 31)
- **TITOLO IV: *Nuove norme generali sull'ordinamento del lavoro alla dipendenze delle amministrazioni pubbliche***
 - Capo I: *Principi generali* (da art. 32 a art. 37)
 - Capo II: *Dirigenza pubblica* (da art. 37 a art. 47)
 - Capo III: *Uffici, piante organiche, mobilità e accessi* (da art. 48 a art. 52)
 - Capo IV: *Contrattazione collettiva nazionale e collettiva* (da art. 53 a art. 66)
 - Capo V: *Sanzioni disciplinari e responsabilità dei dipendenti pubblici* (art. 67 a art. 73)
- **TITOLO V: *Norme finali e transitorie*** (art. 74)

D.LGS. N. 150/2009

OBIETTIVI:

- Migliorare l'organizzazione del lavoro all'interno della pubblica amministrazione
- Assicurare elevati **standard qualitativi** delle funzioni e dei servizi rese ai cittadini
- Introdurre la **cultura della valutazione della *performance*** del personale e dei dirigenti
- Incrementare l'**efficienza del lavoro pubblico**, nel contenimento della **spesa pubblica**, e contrastare la scarsa produttività e l'assenteismo
- Promuovere e garantire le **pari opportunità**
- Promuovere la **trasparenza** dell'operato delle amministrazioni a garanzia della ***legalità***

PERFORMANCE NEL D.LGS. N. 150/2009

TITOLO II: *Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance*

TITOLO III: *Merito e Premi*

TITOLO V: *Norme Finali e Transitorie*

IL PRINCIPIO DI TRASPARENZA

Come principio ispiratore della riforma, la **trasparenza** è intesa come **accessibilità totale** di tutte le informazioni concernenti l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali e dei risultati, l'attività di misurazione e valutazione.

Per consentire forme diffuse di controllo interno ed esterno (anche da parte del cittadino). A tal fine, ogni amministrazione adotta un programma triennale per la trasparenza della *performance* e per la integrità e prevede una apposita pagina web sul programma di trasparenza e integrità.

PERFORMANCE: PRIMA DEFINIZIONE

La “performance” è il contributo (*risultato e modalità di raggiungimento del risultato*) **che un soggetto** (*sistema, organizzazione, unità produttiva, team, singolo individuo*) **apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.**

PERFORMANCE: MULTIDIMENSIONALITÀ

Secondo G. Bouckaert ci sono due aspetti che rendono il concetto di “*performance*” multidimensionale:

1. ***Ampiezza della performance:*** input, output, outcome intermedi e finali
2. ***Profondità della performance:*** società, organizzazioni, politiche e/o programmi, individui e/o gruppi

Data la sua multidimensionalità si preferisce parlare delle performance (al plurale) e questo è l’approccio seguito dal D.Lgs. 150/2009

N.B. Bisogna tener presente che il concetto di performance è da tenere separata dal concetto di prestazione (legata all’attività di servizio)

VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

- Il decreto realizza il **passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*)** al fine di produrre un tangibile miglioramento della performance delle amministrazioni pubbliche.
- Per facilitare questo passaggio si mette il **cittadino-cliente al centro della programmazione** degli obiettivi, grazie alla *customer satisfaction*, alla trasparenza e alla rendicontazione; si rafforza il collegamento tra retribuzione e *performance*.
- Per rafforzare la cultura della valutazione e della trasparenza nelle Amministrazioni si istituiscono una apposita **Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità** e **Organismi indipendenti di valutazione**, in ciascuna amministrazione. La Commissione predisporrà ogni anno una graduatoria di *performance* delle singole amministrazioni statali in base alla quale la contrattazione collettiva nazionale ripartirà le risorse premiando le migliori strutture e alimentando una sana competizione.

COSA SI INTENDE PER VALUTAZIONE

La **valutazione della performance** è un processo che ha lo scopo di **dare un valore al lavoro** svolto da una persona.

Nello specifico, è l'**apprezzamento sistematico** del valore che un individuo riveste per l'organizzazione di cui fa parte, **espresso periodicamente** secondo una **precisa procedura** e svolto da una o più **persone appositamente incaricate** e che conoscano l'individuo da valutare e il suo lavoro.

ART. 3 D.LGS. 150/2009 - PRINCIPI

- **Valorizzazione del merito** attraverso l'erogazione di premi di risultato legati alla performance del singolo e delle unità organizzative
- **Obbligo di misurazione e valutazione della performance** secondo modalità previste dalla Commissione di cui all'art.13
- **Trasparenza dei risultati** delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento
- Obbligo di predisporre strumenti di comunicazioni idonei a garantire la **massima trasparenza** sulle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance
- Centralità della **customer satisfaction** per la valutazione delle *performance* individuali ed organizzative
- Il rispetto delle disposizioni del Titolo II è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance

CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

Fasi:

1. **Definizione e assegnazione degli obiettivi**, rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività , su base triennale, da parte degli organi politico-amministrativi
2. **Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**
3. **Monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
4. **Misurazione e valutazione della performance**, sia individuale che organizzativa
5. **Utilizzo dei sistemi premianti**
6. **Rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, i quali possono proporre interventi correttivi in corso di esercizio

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La funzione di misurazione e valutazione è svolta annualmente da:

1. Gli **Organismi indipendenti** di cui all'art. 14, D.Lgs. 150/2009 per ciascuna struttura amministrativa
2. La **Commissione** di cui all'art. 13, D.Lgs. 150/2009
3. I **dirigenti** di ciascuna amministrazione

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione individua e concerne:

- a) Le **fasi**, i **tempi**, le **modalità**, i **soggetti** e le **responsabilità** del processo di misurazione e valutazione
- b) Le **procedure di conciliazione** relative
- c) Le **modalità di raccordo e di integrazione** con i sistemi di controllo esistenti e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- d) L'attuazione delle politiche attivate sulla **soddisfazione finale dei bisogni della collettività**, dei piani e dei programmi e la rilevazione del grado di soddisfacimento dei destinatari di attività e servizi

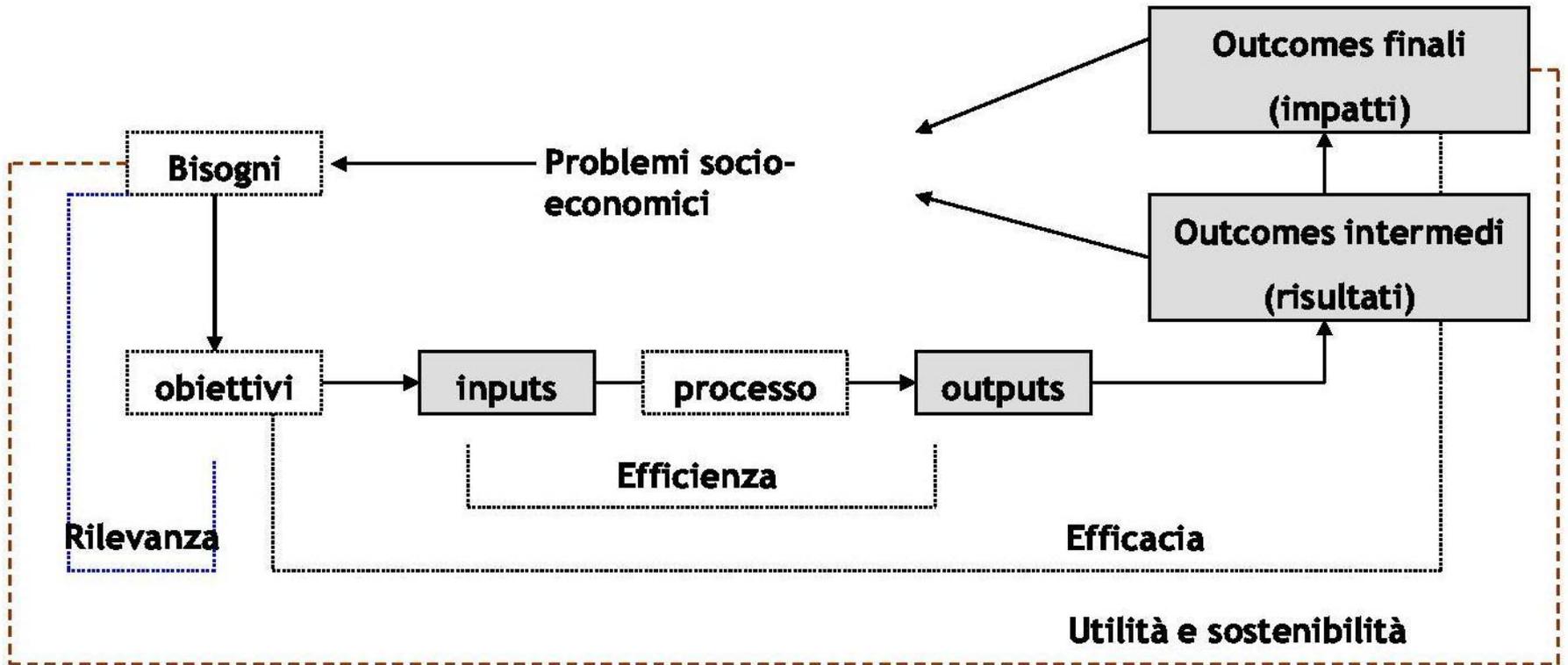
PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Le Amministrazioni Pubbliche redigono annualmente:

- a) Il **Piano della performance**, un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione

In caso di mancata ottemperanza agli obblighi inerenti l'adozione del “Piano delle Performance”, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso a tale inadempimento e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione.

MODELLO DEFINIZIONE OBIETTIVI



OBIETTIVI

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti in coerenza con quelli di bilancio, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

OBIETTIVI: CARATTERISTICHE

Gli obiettivi sono:

- a) *rilevanti e pertinenti* rispetto ai bisogni della collettività;
- b) *specifici e misurabili*;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento;
- d) *riferibili ad un arco temporale determinato*, di norma corrispondente ad un anno;
- e) *commisurati ai valori di riferimento* derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) *confrontabili* con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse* disponibili.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

La valutazione dei dirigenti riguarda:

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

La valutazione svolta dai dirigenti è collegata:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Misurare le performance significa:

- ✘ fissare degli obiettivi
- ✘ stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano
- ✘ specchio fedele degli stessi
- ✘ rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il
- ✘ valore degli indicatori.

Valutare le performance significa:

- ✘ Interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione

L' APPLICAZIONE A REGIONI ED ENTI LOCALI

- **Le disposizioni dettate in materia di lavoro pubblico, in quanto modificative del D.Lgs. n. 165/2001, si applicano anche a regioni ed enti locali come norme di principio.** Ricordiamo che in tal senso dispone espressamente l'art. 74, co. 5, D.Lgs. n. 150/2009 e che nello stesso senso vanno le indicazioni contenute nel testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, D.Lgs. n. 267/2000.
- **Per l'applicazione delle norme sulla valutazione e la meritocrazia, invece, il testo individua in modo preciso quali parti si applicano a regioni ed enti locali. Le regioni e gli enti locali hanno avuto a propria disposizione fino al 31.12.2010, per approvare o modificare i propri regolamenti per dare applicazione alle prescrizioni dettate dal Decreto. Se entro tale data regioni ed enti locali non abbiano ancora approvato i propri regolamenti entreranno in vigore direttamente le norme di legge.**

L' APPLICAZIONE A REGIONI ED ENTI LOCALI 2

- Ricordiamo che, sulla base della ripartizione delle competenze attualmente prevista dal testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, **spetta alla Giunta il compito della adozione dei regolamenti di organizzazione**. Ma che appare necessario che i consigli comunali preventivamente individuino i criteri di carattere generale a cui l'esecutivo si dovrà concretamente ispirare nella adozione dei nuovi testi, visto che siamo in presenza di innovazioni numerose ed assai importanti.
- Il Decreto Legislativo prevede ,inoltre, la necessità che anche i **contratti collettivi decentrati integrativi** attualmente in vigore siano rivisti per essere **adattati alle nuove disposizioni legislative**. Il che si applica tanto alle regioni ed agli enti locali che alle amministrazioni statali. A regioni, comuni e province viene lasciato un termine più lungo per adattare i propri contratti: si è disposto, infatti, che tale adeguamento debba avvenire **entro il 31.12.2011** e si stabilisce inoltre che i **contratti decentrati integrativi attualmente in vigore perderanno la propria efficacia solo alla data del 31.12.2012**, con il che si concede di fatto un ulteriore anno per l'adeguamento di questi documenti alle prescrizioni legislative.

REGIONE PUGLIA: L.R. 4 GENNAIO 2011, N. 1

Finalità (articolo 1)

La Regione intende valorizzare e migliorare le esperienze e l'azione amministrativa svolte in materia di fissazione, misurazione e valutazione degli obiettivi e dei risultati conseguiti dalla propria organizzazione e dai dipendenti regionali, nonché l'azione amministrativa intrapresa, intesa ad assicurare, secondo il principio della trasparenza, la massima diffusione e conoscibilità degli atti a rilevanza esterna.

REGIONE PUGLIA: L.R. 4 GENNAIO 2011, N. 1

Obiettivi:

- a) più alti standard quali-quantitativi delle funzioni e dei servizi assicurati dall'ente regionale;
- b) valorizzazione del complesso delle risorse umane dell'ente attraverso un'adeguata remunerazione dei risultati ottenuti, in un quadro di pari opportunità;
- c) incentivazione della produttività attraverso un'adeguata valutazione del merito;
- d) selettività nel riconoscimento degli incentivi economici e di carriera;
- e) trasparenza di ogni fase del processo di gestione della performance organizzativa e individuale.

REGIONE PUGLIA: L.R. 4 GENNAIO 2011, N. 1

Articolo 2 – Principi generali

Implementando i diversi sistemi premianti già esistenti in ambito regionale per tutto il personale dipendente, ivi compreso quello dirigenziale, la Regione Puglia promuove il miglioramento della performance organizzativa e individuale attraverso l'utilizzo di sistemi premianti dei dipendenti che perseguono e conseguono migliori risultati nello svolgimento della propria prestazione lavorativa rispetto a obiettivi:

- a) definiti di norma con riferimento all'arco temporale di un anno in coerenza con quelli della programmazione economico-finanziaria e di bilancio e correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili;
- b) rilevanti e pertinenti rispetto alle strategie dell'amministrazione e al complesso delle funzioni assegnate e tali da determinare un miglioramento della qualità delle attività svolte;
- c) concreti perché legati a elementi individuabili;
- d) sfidanti, con riferimento alla capacità di provocare un cambiamento significativo della prestazione lavorativa e dell'organizzazione del lavoro.

REGIONE PUGLIA: L.R. 4 GENNAIO 2011, N. 1

SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE:

1. Giunta regionale e Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale
2. Organismo indipendente di valutazione (OIV)
3. Dirigenti regionali

REGIONE PUGLIA: L.R. 4 GENNAIO 2011, N. 1

COMPITI DEGLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO:

1. adottano il sistema di misurazione e valutazione della performance
2. emanano le direttive generali concernenti gli indirizzi strategici
3. verificano il conseguimento degli obiettivi strategici

REGIONE PUGLIA: L.R. 4 GENNAIO 2011, N. 1

COMPITI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE:

- ✘ monitoraggio del funzionamento del sistema di valutazione e del sistema dei controlli interni e elaborazione allo scopo di una relazione annuale, pubblicata sul sito istituzionale, al fine di garantire la trasparenza dell'intero processo valutativo;
- ✘ verifica di aspetti di particolare criticità che possono richiedere provvedimenti urgenti da parte dell'organo di governo;
- ✘ misurazione e la valutazione della performance delle strutture amministrative regionali nel loro complesso;
- ✘ valutazione annuale dei dirigenti, da effettuarsi con le modalità di raccordo previste dal *D.P.G.R. n. 161/2008*;
- ✘ attività di supporto alla Giunta regionale nella valutazione dei Direttori di area e del Segretario generale della Giunta regionale, nonché all'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale nella valutazione del Segretario generale;
- ✘ raccordo con la Commissione di cui all'*articolo 13 del D.Lgs. n. 150/2009* e gli OIV istituiti presso le altre Regioni.

REGIONE PUGLIA: PIANO DELLA *PERFORMANCE*

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE n. 3032 del 29 dicembre 2011:

Si adotta sperimentalmente il **Piano della Performance Organizzativa** che si applicherà alle strutture della Giunta Regionale e alle strutture autonome

REGIONE PUGLIA: PIANO DELLA *PERFORMANCE*

DEFINIZIONE (art. 10, D.Lgs. 150/2009)

Il Piano della performance costituisce un documento programmatico “da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”

REGIONE PUGLIA: PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Il “Piano della Performance Organizzativa della Regione Puglia”

- ✘ non costituisce un documento finale, ma l’avvio di un processo virtuoso di programmazione e valutazione delle azioni del sistema pubblico regionale
- ✘ soggetto ad un periodo di sperimentazione della durata di un anno
- ✘ al termine del periodo di sperimentazione si procederà ad attivare una fase di confronto al fine di recepire le eventuali criticità e rendere più efficace l’utilizzo di tale strumento;

REGIONE PUGLIA: PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Il “Piano della Performance Organizzativa della Regione Puglia”

- ✘ non costituisce un documento finale, ma l’avvio di un processo virtuoso di programmazione e valutazione delle azioni del sistema pubblico regionale
- ✘ soggetto ad un periodo di sperimentazione della durata di un anno
- ✘ al termine del periodo di sperimentazione si procederà ad attivare una fase di confronto al fine di recepire le eventuali criticità e rendere più efficace l’utilizzo di tale strumento;

REGIONE PUGLIA: PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Il “Piano della Performance Organizzativa della Regione Puglia”

- ✘ Allo scopo di garantire nel periodo di sperimentazione la piena integrazione del Piano della Performance con gli altri strumenti già adottati dalla Regione Puglia, risulta necessario che tale strumento sia supportato dal sistema di misurazione e valutazione (Bilancio di Direzione) in uso nell’Amministrazione regionale
- ✘ al termine del periodo di sperimentazione si procederà ad attivare una fase di confronto al fine di recepire le eventuali criticità e rendere più efficace l’utilizzo di tale strumento;