



# **Piano della performance 2011-2013**

**Sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi del  
D.lgs 150/2009**

**Maggio 2011**



**REGIONE DEL VENETO**

giunta regionale - 9<sup>a</sup> legislatura

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 2/80



## Sommario

<b>1. PARTE PRIMA</b> .....	<b>5</b>
1.1. PRESENTAZIONE DEL PIANO .....	5
1.2. LA REGIONE DEL VENETO: MISSION, ORGANIZZAZIONE, PRINCIPALI ATTIVITÀ.....	6
1.2.1. <i>Chi siamo</i> .....	6
1.2.2. <i>Cosa facciamo</i> .....	8
1.2.2.1. Tematiche istituzionali.....	8
1.2.2.2. Servizi alla persona .....	9
1.2.2.3. Ambiente e territorio.....	10
1.2.2.4. Economia .....	10
1.2.3. <i>Amministrazione regionale in cifre</i> .....	11
1.2.3.1. Personale .....	11
1.2.3.2. Costi delle risorse umane .....	13
1.2.4. <i>Mandato istituzionale e Missione</i> .....	13
1.2.5. <i>Le Segreterie regionali</i> .....	15
1.2.5.1. La Segreteria generale della programmazione .....	16
1.2.5.2. Segreteria regionale per il Bilancio .....	17
1.2.5.3. Segreteria regionale per la cultura .....	18
1.2.5.4. Segreteria regionale per le Infrastrutture.....	19
1.2.5.5. Segreteria regionale per l’Ambiente.....	20
1.2.5.6. Segreteria regionale alla Sanità .....	21
1.2.5.7. Segreteria regionale all’istruzione, Lavoro e Programmazione .....	22
<b>2. PARTE SECONDA</b> .....	<b>23</b>
2.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	23
2.1.1. <i>La congiuntura economica nel Veneto</i> .....	23
2.1.2. <i>L’evoluzione dello scenario normativo</i> .....	25
2.1.3. <i>L’evoluzione del quadro di finanza pubblica</i> .....	27
2.1.4. <i>L’evoluzione dei meccanismi di finanziamento della Regione a seguito dell’applicazione del federalismo</i> .....	28
2.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO.....	29
2.3. IL MODELLO.....	33
<b>3. PARTE TERZA</b> .....	<b>34</b>
3.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	36
3.2. PROCESSO DI FISSAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....	37
3.2.1. <i>Condivisione obiettivi, indicatori e valutazioni con l’organizzazione</i> .....	37
3.2.2. <i>Gerarchia degli obiettivi</i> .....	38
3.2.3. <i>Fasi individuazione degli obiettivi</i> .....	38
3.3. OBIETTIVI STRATEGICI .....	39
3.4. OBIETTIVI OPERATIVI E MISURATORI DI PERFORMANCE .....	40
3.5. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI 2011 .....	56
<b>4. PARTE QUARTA</b> .....	<b>57</b>
4.1. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	57
4.1.1. <i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</i> .....	57
4.1.2. <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i> .....	59
4.1.3. <i>Trasparenza del ciclo di gestione della performance</i> .....	60
4.2. COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE TRA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO .....	61



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 4/80

<b>5. GLOSSARIO .....</b>	<b>66</b>
<b>6. IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>71</b>
6.1. ATTUAZIONE DI UN MODELLO DI “CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE” – ANALISI COMPONENTI DEL SISTEMA.....	71
6.2. <b>RUOLI E RESPONSABILITÀ NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>73</b>
6.3. LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	74
6.4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	75
6.5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	75
6.6. I SOGGETTI COMPETENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	75
6.7. INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA ATTUALE.....	75
6.8. MONITORAGGIO E MISURAZIONE IN CORSO.....	76
6.9. LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI .....	77
6.10. I SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	77
6.10.1. <i>sistema di valutazione della dirigenza</i> .....	78
6.10.2. <i>sistema di valutazione delle posizioni organizzative</i> .....	79
6.10.3. <i>sistema di valutazione del comparto</i> .....	79



## 1. Parte prima

### 1.1. Presentazione del Piano

Con l'approvazione del d.lgs. 150/09 (detto "decreto Brunetta"), la pubblica amministrazione italiana si è trovata di fronte ad una importante sfida: quella di introdurre innovative forme di misurazione e valutazione della performance. In questo ambito, il d.lgs. n.150/2009 fissa una serie di principi che determinano le migliori pratiche per il buon funzionamento, il buon governo e la qualità delle strutture amministrative e per i servizi resi alla collettività, al fine di porre l'Amministrazione Pubblica in grado di fornire risposte in modo trasparente e celere, garantendo una coerenza con le strategie individuate dall'agenda della Giunta regionale del Veneto. Per la Regione del Veneto l'applicazione di questa norma rende possibile l'esplicitazione del lavoro svolto in questi anni, nell'ambito dei sistemi di programmazione regionale, per misurare e valutare l'attività. Il Piano della performance, alla sua prima redazione, offre le proposte attraverso le quali l'amministrazione ha avviato un processo di miglioramento continuo, rilevabile e misurabile.

Gli indirizzi individuati sono articolati in priorità da cui conseguono programmi ed obiettivi per il loro raggiungimento.

Un aspetto centrale degli interventi individuati è legato alle attività di riduzione della spesa al fine di contenere il disavanzo pubblico: attività che trovano realizzazione attraverso la riduzione delle spese, la riarticolazione del bilancio e una serie di razionalizzazioni organizzative.

Complessivamente il personale regionale è impegnato, da alcuni anni, in un sostenuto programma di rinnovamento che riguarda: la propria formazione, la semplificazione delle procedure, l'impiego di nuovi approcci al lavoro, l'impiego degli strumenti offerti dall'ICT.

La Regione del Veneto, attraverso la pubblicazione del Piano della performance 2011 - 2013, ha messo a punto in modo trasparente gli obiettivi, le strategie utilizzate, le risorse disponibili per perseguire le proprie finalità istituzionali.

Nell'ambito di quella che è la mission dell'ente Regione sono state definite le azioni che hanno portato alla definizione di questo piano, al fine di garantire un miglioramento delle *performance*, anche attraverso l'implementazione e la diffusione di modelli e tecniche di analisi e progettazione organizzativa innovativi, nell'ottica del miglioramento continuo.

All'interno di questa prospettiva di lavoro questo Piano costituisce un primo passo, il cui progressivo affinamento consentirà di adeguare gli standard di erogazione dei servizi pubblici a livelli di eccellenza in coerenza con i principi della riforma. In particolare, muovendo dalla stessa filosofia ispiratrice della riforma della pubblica amministrazione, garantisce il rispetto dei principi di immediata intelligibilità, di veridicità, di partecipazione, di coerenza interna e esterna e di trasparenza.



## **1.2. La Regione del Veneto: mission, organizzazione, principali attività**

### **1.2.1. Chi siamo**

La definizione del ruolo della Regione del Veneto deriva dalla funzione istituzionale fissata dalla Costituzione. Le Regioni sono, assieme ai comuni, alle province, alle città metropolitane e allo stato centrale, uno dei cinque elementi costitutivi della Repubblica Italiana. Ogni regione è un ente territoriale con propri statuti, poteri e funzioni secondo i principi fissati dalla Costituzione della Repubblica italiana, come stabilito dall'art. 114, II comma della carta costituzionale.

In coerenza con l'art. 5 della Costituzione, la Regione del Veneto è stata istituita infatti come strumento determinante per la trasformazione dello Stato fortemente centralizzato che riconosce e promuove le autonomie. Come le altre Regioni a statuto ordinario: la Regione del Veneto è stata attivata con la legge 7-2-70 n. 108 che disciplinò l'elezione del Consiglio regionale e, con la legge delega n. 382 del 1975, il Parlamento approvò un primo trasferimento di funzioni alle Regioni, cui fece seguito il d.p.r. 616/1977 che diede inizio ad un processo di regionalizzazione mediante:

- L'attribuzione di funzioni per settori (s'individuano quattro categorie: l'ordinamento e l'organizzazione amministrativa, i servizi sociali, lo sviluppo economico e l'assetto e l'utilizzazione del territorio);
- La possibilità di delegare alle Regioni ulteriori competenze amministrative (art. 118 c. 2).

L'interesse principale della Regione è connesso con quanto definito dall'art. 3 del suo Statuto (Legge 22 maggio 1971, n. 340 STATUTO DELLA REGIONE VENETO) che prevede che:

*La Regione ha per fine l'affermazione della persona umana e la partecipazione di tutti i cittadini alla organizzazione politica, economica e sociale della Repubblica.*

*La Regione per rendere effettive la libertà e l'uguaglianza, promuove lo sviluppo sociale ed economico con riforme idonee ad affermare il ruolo dei lavoratori nella società, a favorire le libere attività delle comunità, ad eliminare gli squilibri territoriali e settoriali.*

Sempre lo Statuto all'art. 4, prevede:

*A questi fini la Regione veneta esercita i propri poteri:*

- *per rendere effettivo l'esercizio del diritto allo studio, al lavoro e alla sicurezza sociale, e dei diritti della famiglia;*
- *per rendere effettiva la parità sociale della donna;*
- *per determinare l'assetto sociale ed economico del territorio, rispettandone le caratteristiche naturali e promuovendone la piena valorizzazione, con particolare riguardo alle aree depresse, alle zone e comunità montane, e per eliminare le cause dell'emigrazione;*
- *per predisporre e attuare piani per la difesa del suolo, la regolazione delle acque, la loro razionale distribuzione e la bonifica delle terre;*
- *per risanare e salvaguardare gli ambienti naturali e umani nel loro insieme, con una politica ecologica intesa a prevenire ed eliminare le cause di inquinamento dell'aria, delle acque e del suolo;*
- *per garantire la conservazione e il ripristino del patrimonio ambientale, storico e artistico del Veneto e di Venezia;*
- *per promuovere la piena occupazione dei lavoratori, nella tutela dell'esercizio dei loro diritti, e assicurarne la formazione e la riqualificazione professionale;*



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 7/80

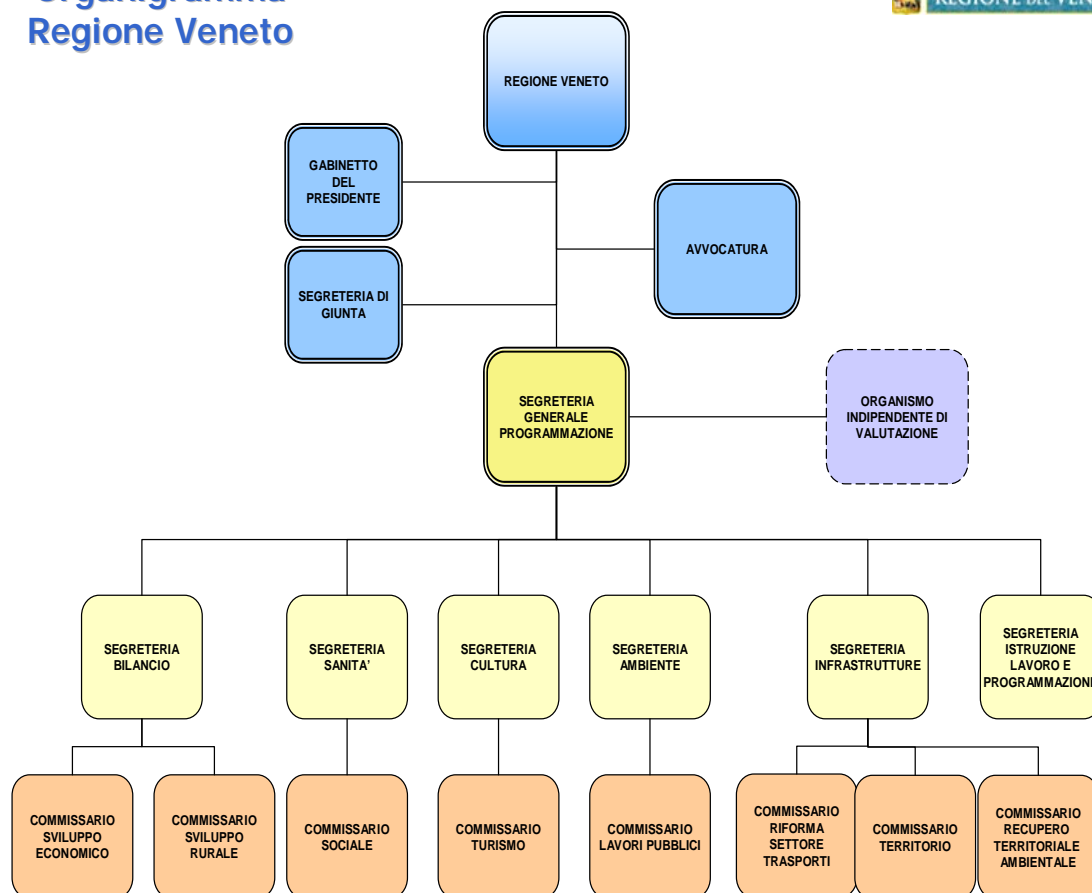
- *per realizzare lo sviluppo dell'agricoltura, della pesca, dell'artigianato, delle attività industriali, commerciali e turistiche;*
- *per promuovere nei vari settori dell'economia il metodo della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione;*
- *per instaurare equi rapporti economici e sociali nelle campagne, favorendo l'azienda familiare, la proprietà coltivatrice diretta singola e associata, e la professionalità agricola;*
- *per garantire a tutti i cittadini i servizi sociali, con particolare riguardo all'abitazione, alla scuola, alla tutela della salute, ai trasporti, alle attrezzature sportive;*
- *per assicurare la funzione sociale della proprietà privata nello spirito degli articoli 42 e 43 della Costituzione;*
- *per svolgere una politica intesa a promuovere le attività culturali e la ricerca scientifica e tecnologica.*

E' da segnalare che il principio del pluralismo autonomistico, enunciato nell'art. 5 Cost., trova conferma e svolgimento in numerose norme costituzionali ed in particolare nel Titolo V della Parte seconda della Costituzione (dall'art. 114 all'art. 133 Cost.), dedicato a "Le Regioni, le Province, i Comuni". Tali enti territoriali, insieme allo Stato, costituiscono la Repubblica, ai sensi dell'art. 114 Cost.

L'art. 117 Cost. disciplina il riparto delle competenze legislative tra lo Stato e le Regioni ordinarie. La potestà legislativa, infatti, come già accennato, non è esercitata solo dal Parlamento nazionale, ma anche dalle Regioni che possono approvare proprie leggi (le leggi regionali).



## Organigramma Regione Veneto



### 1.2.2. Cosa facciamo

La Regione del Veneto opera sul territorio attraverso la gestione diretta di numerose materie che possono essere sintetizzate all'interno delle seguenti quattro macroaree:

#### 1.2.2.1. Tematiche istituzionali

Le politiche e agli strumenti di gestione amministrativa, di programmazione e di governo della Regione del Veneto:

- Affari Generali: demanio e patrimonio regionale, protocollo e archivio generale. Procedure per accedere agli atti amministrativi.
- Bilancio: strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio regionale, controllo di gestione e bilancio sociale.





**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 9/80

- Comunicazione e Informazione: informazione e comunicazione interna ed esterna, sito internet regionale, logo e immagine coordinata regionale. Come ottenere il patrocinio regionale. Digitale terrestre.
- Decentramento e Federalismo: ripartizione di funzioni e compiti amministrativi tra Stato, Regioni ed Enti Locali.
- E-Government: le tecnologie informatiche (ICT) per rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente e vicina al cittadino.
- Enti Locali: rapporti con gli Enti Locali e Istituzioni, consulenza ed esercizio associato di funzioni.
- Federalismo fiscale e Finanza: federalismo fiscale, finanza regionale, politiche tributarie, credito e indebitamento.
- Informatica: gestione, manutenzione e sviluppo del SIRV, reti telematiche, architetture Internet e Intranet, eLearning, assistenza alle strutture regionali in campo informatico, privacy.
- Programmazione: strumenti della programmazione regionale, monitoraggio e valutazione risultati.
- Ragioneria: albo beneficiari, rendiconto generale, schede beneficiari e scheda versanti.
- Relazioni Internazionali: relazioni tra la Regione, organismi internazionali ed autorità regionali e statali estere, cooperazione decentrata, promozione diritti umani e pari opportunità.
- Statistica: banche dati e pubblicazioni statistiche regionali. Informazioni sul Sistema Statistico Regionale (SISTAR).
- Tributi: tassa automobilistica (bollo auto), tassa sulle concessioni regionali, tassa per il diritto allo studio universitario, ecotassa, tassa per l'abilitazione all'esercizio della professione..

### **1.2.2.2. Servizi alla persona**

Le azioni regionali destinate alle persone che risiedono o transitano nella Regione:

- Cultura: archeologia, archivi, biblioteche, musei, spettacolo, promozione culturale.
- Edilizia: attività di programmazione e di coordinamento nel campo dell'edilizia abitativa.
- Formazione e Lavoro: formazione, lavoro, orientamento e Fondo sociale europeo
- Immigrazione: progetti ed azioni finalizzati all'integrazione della popolazione immigrata nel tessuto socio-lavorativo veneto.
- Istruzione e Diritto allo Studio: istruzione, processi di miglioramento della qualità della scuola veneta e promozione dell'autonomia.
- Sanità: assistenza ospedaliera e ambulatoriale, farmaceutica, medicina convenzionata, prevenzione, Aziende ULSS ed ospedaliere.
- Sicurezza e Polizia Locale: i progetti e le iniziative regionali inerenti la sicurezza urbana e territoriale e la polizia locale.
- Sociale: politiche sociali relative ai minori, giovani, famiglia, anziani, disabili e marginalità.
- Sport: la normativa regionale, i sostegni finanziari, i progetti ed iniziative per la pratica sportiva e l'impiantistica.
- Veneti nel mondo: progetti ed iniziative della Regione rivolte agli oriundi veneti emigrati all'estero.



### **1.2.2.3. Ambiente e territorio**

Le azioni di gestione e tutela del territorio veneto:

- Ambiente: atmosfera, rifiuti, bonifica siti inquinati, acque, difesa del suolo, geologia, Autorità ambientale, schede di monitoraggio ambientale.
- Energia: programmazione del sistema energetico regionale e razionalizzazione delle reti energetiche nel territorio. Borsa elettrica e certificati verdi.
- Lavori pubblici: informazioni in materia di Lavori Pubblici. Il prezzario regionale, la sismica, l'elenco regionale dei collaudatori, dei consulenti e prestatori di servizi, l'Osservatorio regionale degli appalti.
- Mobilità e trasporti: politiche in materia di trasporti e viabilità, mobilità sostenibile e navigazione. attività dell'Osservatorio regionale mobilità.
- Protezione civile: l'attività e i mezzi del servizio di protezione civile per la tutela dei cittadini e dell'ambiente in caso di eventi calamitosi.
- Territorio: pianificazione territoriale e parchi, cartografia regionale, reti ecologiche e biodiversità, urbanistica.
- Valutazione Progetti ed Investimenti: nucleo valutazione e verifica investimenti, valutazione ambientale strategica (V.A.S.), valutazione impatto ambientale (V.I.A.) e finanza di progetto.
- Venezia e Porto Marghera: recupero del polo industriale di Porto Marghera e interventi di disinquinamento della laguna di Venezia.

### **1.2.2.4. Economia**

I settori economici e produttivi e le politiche di promozione e sviluppo della Regione del Veneto:

- Agricoltura e foreste: informazioni e servizi in materia di agricoltura, foreste, caccia, pesca, agroalimentare, fitosanitaria, zootecnia.
- Artigianato: sostegno e sviluppo economico del settore, gestione dei finanziamenti regionali e comunitari. Attività della Commissione regionale artigianato.
- Commercio: interventi di sostegno e sviluppo del settore. Normativa e regolamenti di programmazione delle attività commerciali sul territorio regionale.
- Energia: programmazione del sistema energetico regionale e razionalizzazione delle reti energetiche nel territorio. Borsa elettrica e certificati verdi.
- Fiere e Promozione: sistema fieristico regionale e promozione delle attività economiche e delle produzioni venete. Calendario fieristico regionale.
- Industria, sviluppo, ricerca, innovazione: interventi di sostegno e sviluppo del settore dell'impresoria e delle piccole e medie imprese. Informazioni sui distretti produttivi veneti. Promozione delle attività di ricerca e innovazione.
- Programmi Comunitari: programmazione comunitaria per il periodo 2000-2006 e per il periodo 2007-2013. Interventi e azioni realizzate e da realizzare con i fondi comunitari.
- Turismo: programmazione e coordinamento delle iniziative turistiche, promozione del turismo veneto.

**1.2.3. Amministrazione regionale in cifre**

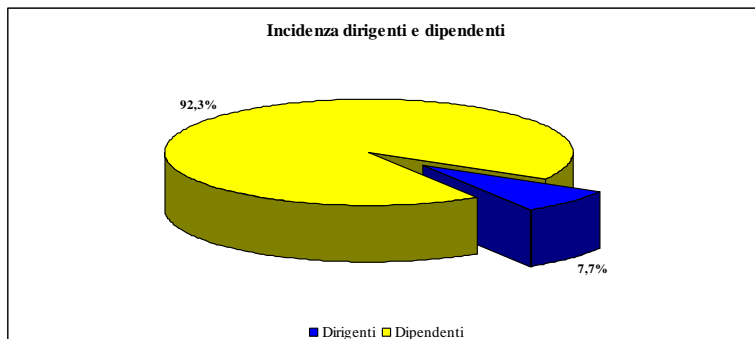
In questa sezione vengono illustrati alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'Amministrazione, con particolare riguardo alle risorse umane (e i relativi costi), nonché alle risorse finanziarie.

**1.2.3.1. Personale**

Il personale complessivamente in servizio presso la Regione del Veneto al 31 dicembre 2010 era il seguente:

<b>PERSONALE al 31/12/2010</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Dotazione Organica</b>	<b>In servizio</b>
Dirigenti	275	221
D	1.247	1.195
C	837	813
B	672	653
A	0	3
<b>TOTALE</b>	<b>3.031</b>	<b>2.885</b>
Dirigenti		221
Dipendenti		2.664
<b>N. dipendenti per dirigente</b>		<b>12,1</b>

L'incidenza dei dirigenti sul totale del personale è il seguente:



La ripartizione fra i sessi è la seguente:

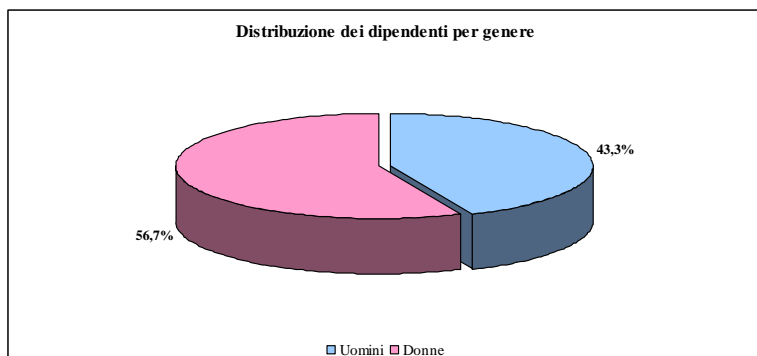
Uomini 1154 43,3%



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

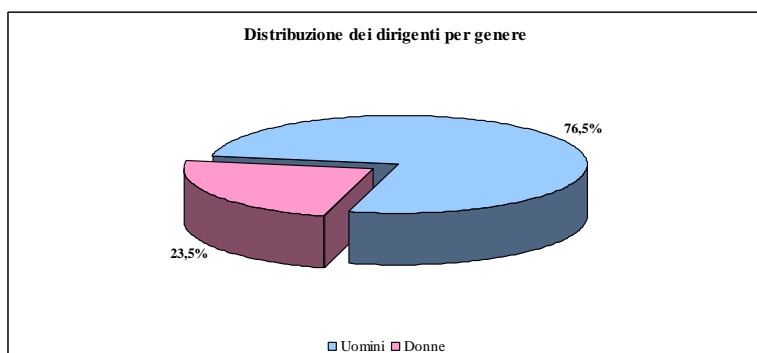
pag. 12/80

Donne 1510 56,7%



La ripartizione dei dirigenti fra i sessi è la seguente

Uomini 169 76,5%  
Donne 52 23,5%





### 1.2.3.2. Costi delle risorse umane

#### Costi del personale dirigenziale

Posizione dirigenziale	N.Dirigenti	Stipendio medio lordo	Totale stipendi lordi per Posizione
<b>Consiglio</b>	<b>22</b>	<b>102.067,76</b>	<b>2.245.490,70</b>
<i>Dirigente di servizio</i>	2	80.123,03	160.246,06
<i>Dirigente di unità periferica - unità complessa</i>	12	85.093,03	1.021.116,36
<i>Dirigente regionale di direzione</i>	4	110.877,30	443.509,20
<i>Dirigente regionale unità di progetto</i>	1	96.075,24	96.075,24
<i>Segretario generale</i>	1	189.457,50	189.457,50
<i>Segretario regionale</i>	2	167.543,17	335.086,34
<i>(vuoto)</i>			
<b>Giunta</b>	<b>189</b>	<b>95.949,63</b>	<b>18.134.479,88</b>
<i>Avvocato coordinatore</i>	1	192.580,00	192.580,00
<i>Commissario straordinario</i>	8	126.957,12	1.015.656,96
<i>Dirigente di servizio</i>	83	80.123,03	6.650.211,49
<i>Dirigente di unità periferica - unità complessa</i>	27	85.093,03	2.297.511,81
<i>Dirigente regionale di direzione</i>	39	111.544,43	4.350.232,77
<i>Dirigente regionale unità di progetto</i>	22	96.086,21	2.113.896,62
<i>Segretario generale</i>	1	189.457,50	189.457,50
<i>Segretario regionale</i>	8	167.543,17	1.340.345,36
<i>(vuoto)</i>			
<b>Totale complessivo</b>	<b>211</b>	<b>1.151.452,25</b>	<b>20.395.383,21</b>

*Gli importi si riferiscono alle retribuzioni contrattuali annue lorde a carico dell'Amministrazione regionale vigenti al 31/12/2010.  
Sono esclusi i comandati in uscita e gli esonerati*

### 1.2.4. Mandato istituzionale e Missione

Il mandato istituzionale della Regione è strettamente collegato con la ripartizione delle competenze fra lo Stato e la Regione.

In particolare, sono materie di esclusiva competenza regionale:

- agricoltura e foreste
- assistenza sociale
- turismo
- caccia e pesca
- commercio (ad eccezione del commercio estero),



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 14/80

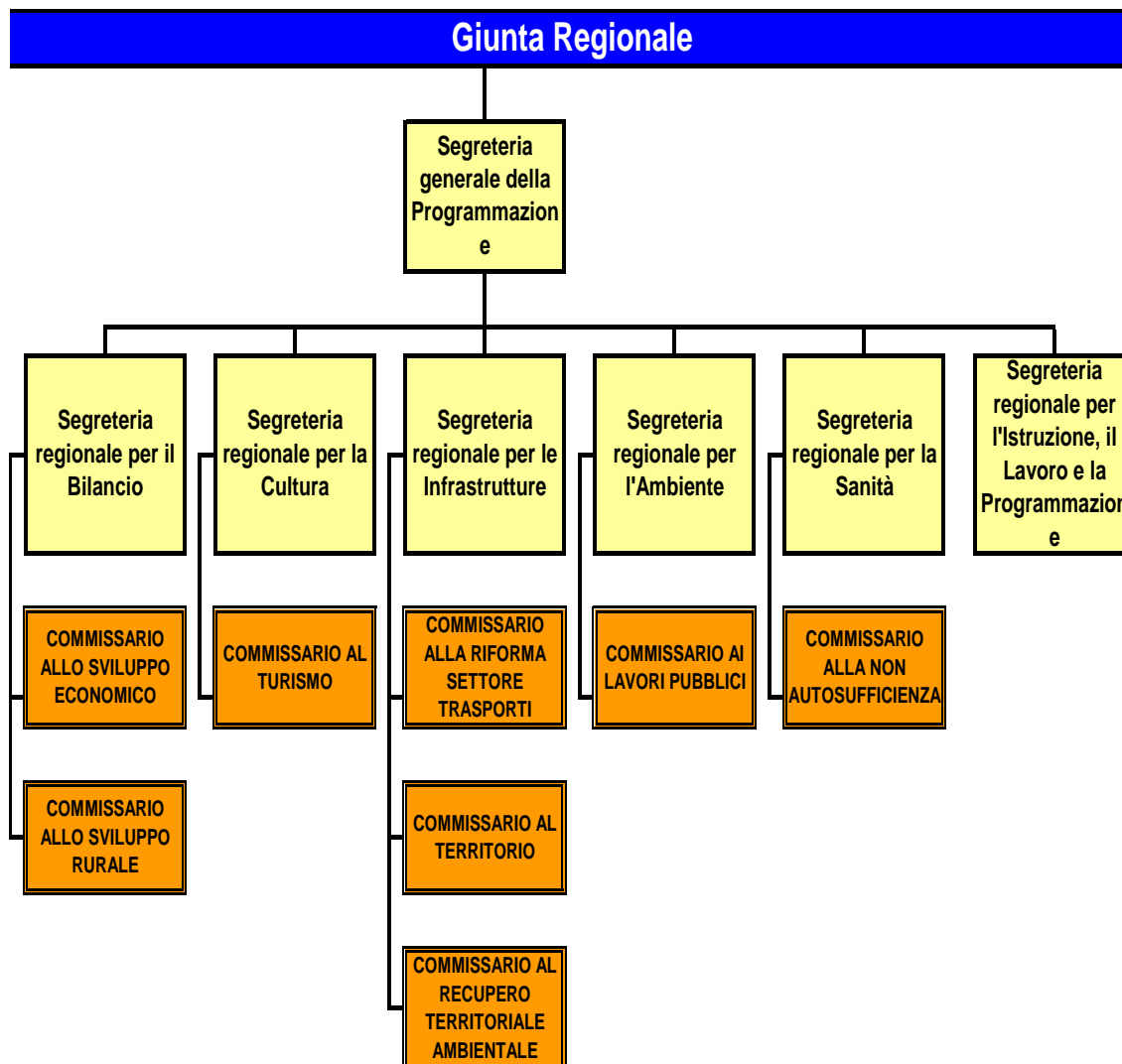
- oggetto di disciplina concorrente)
- industria
- artigianato
- fiere e mercati
- trasporti e navigazione (escluse le grandi reti di trasporto e navigazione, oggetto di potestà concorrente)
- opere pubbliche (in merito all'autorizzazione alla costruzione di elettrodotti con tensione normale sino a 15 kv, tale materia potrebbe ora rientrare per alcuni aspetti nell'ambiente e per altri nelle espropriazioni)
- edilizia
- lavoro (escluso tutela e sicurezza del lavoro, oggetto di disciplina concorrente)
- istruzione e formazione professionale
- miniere e cave
- acque minerali
- polizia amministrativa locale
- sanzioni amministrative
- cooperazione sociale

Sono competenze concorrenti con lo stato, per le quali la potestà legislativa concorrente regionale, oltre agli eventuali principi stabiliti dalla legge statale, non troverà altri limiti che quelli stabiliti per la legislazione esclusiva; esse sono le seguenti:

- rapporti internazionali e con l'unione europea delle regioni
- commercio con l'estero
- tutela e sicurezza del lavoro
- istruzione, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione dell'istruzione e della formazione professionale
- professioni
- ricerca scientifica e tecnologia e sostegno all'innovazione per i settori produttivi
- tutela della salute
- alimentazione
- ordinamento sportivo
- protezione civile
- governo del territorio
- porti e aeroporti civili
- grandi reti di trasporto e di navigazione
- ordinamento della comunicazione
- produzione, trasporto e distribuzione navale dell'energia
- previdenza complementare e integrativa
- armonizzazione dei bilanci pubblici e coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario
- valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali
- casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale
- enti di credito fondiario e agrario a carattere regionale

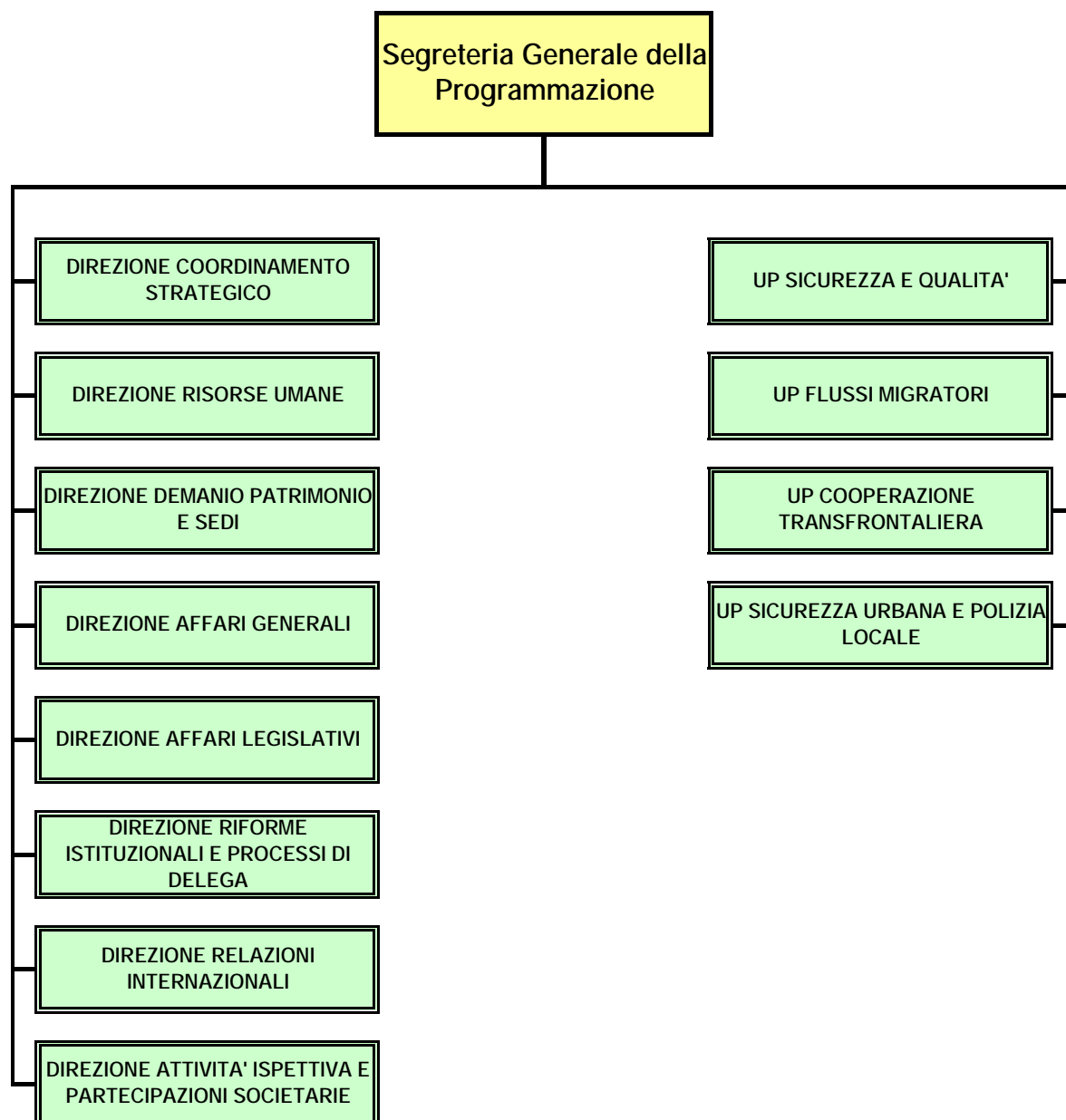


### 1.2.5. Le Segreterie regionali





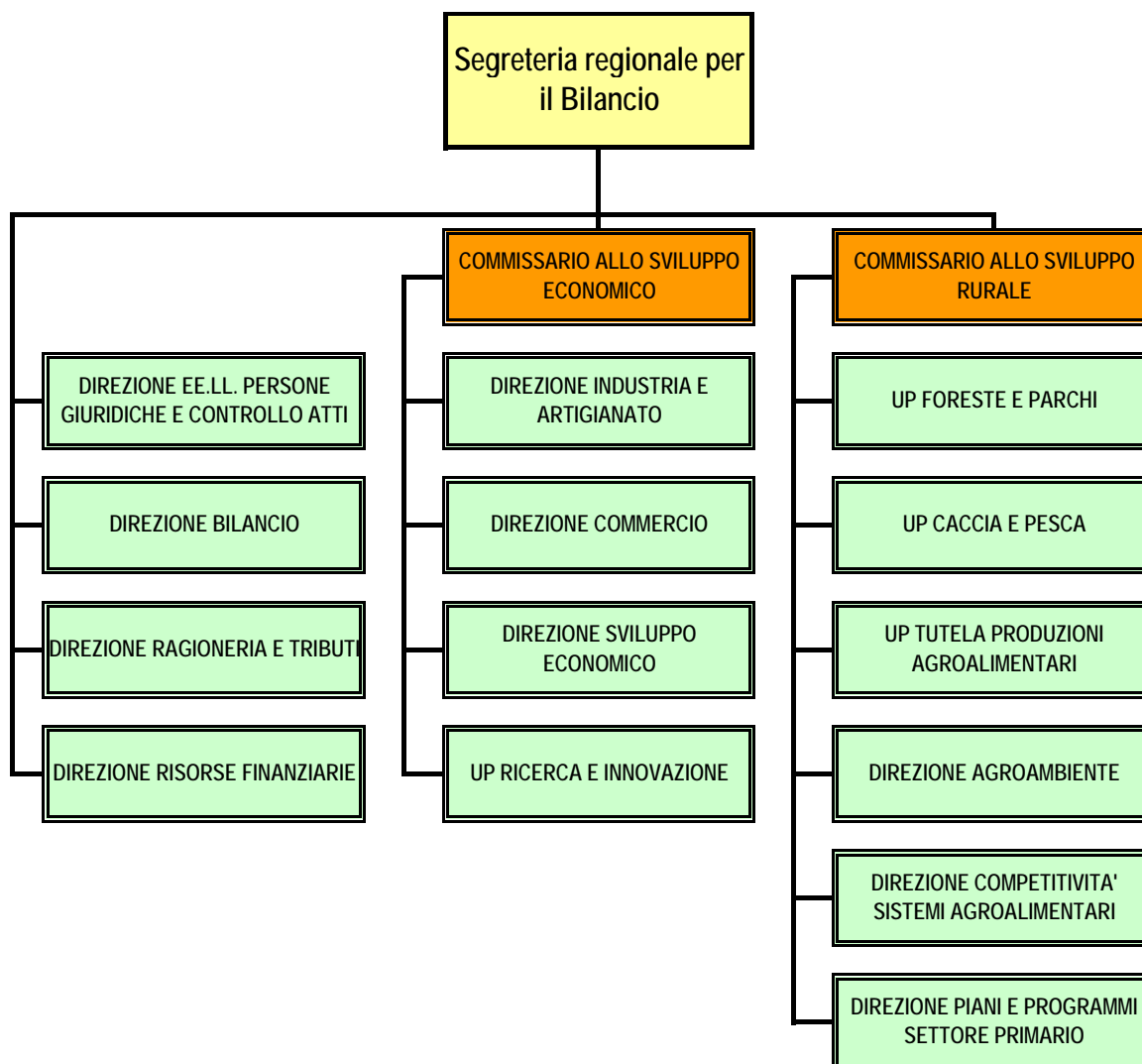
### 1.2.5.1. La Segreteria generale della programmazione





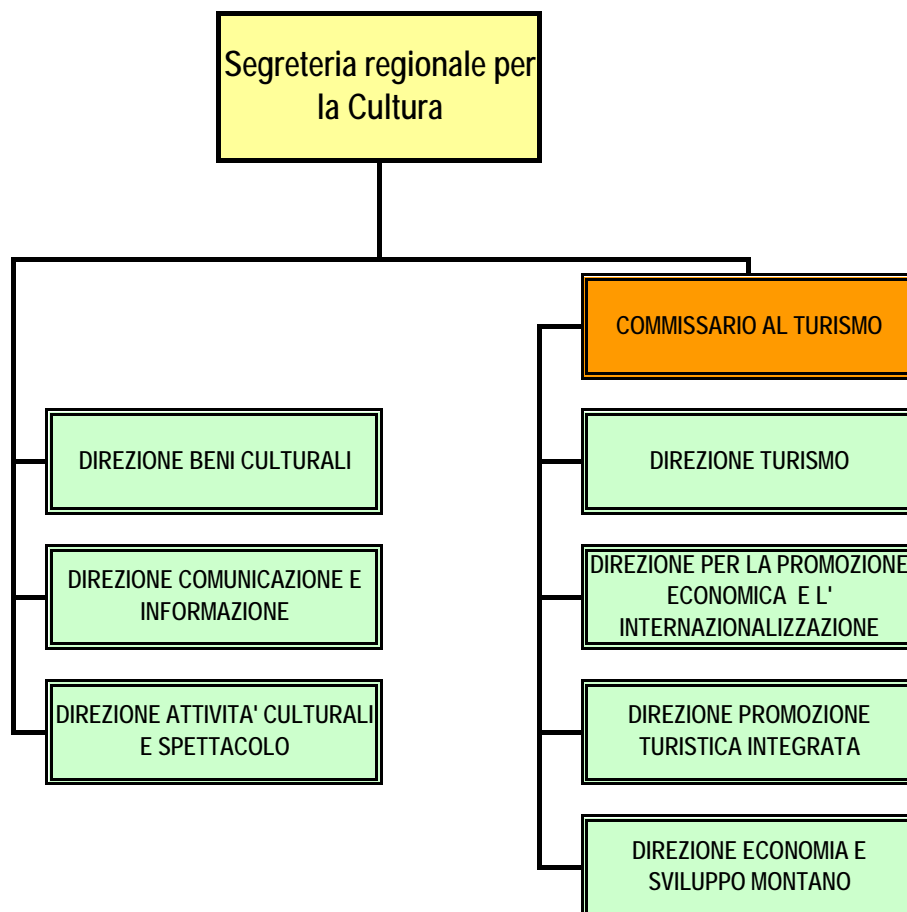


### 1.2.5.2. Segreteria regionale per il Bilancio



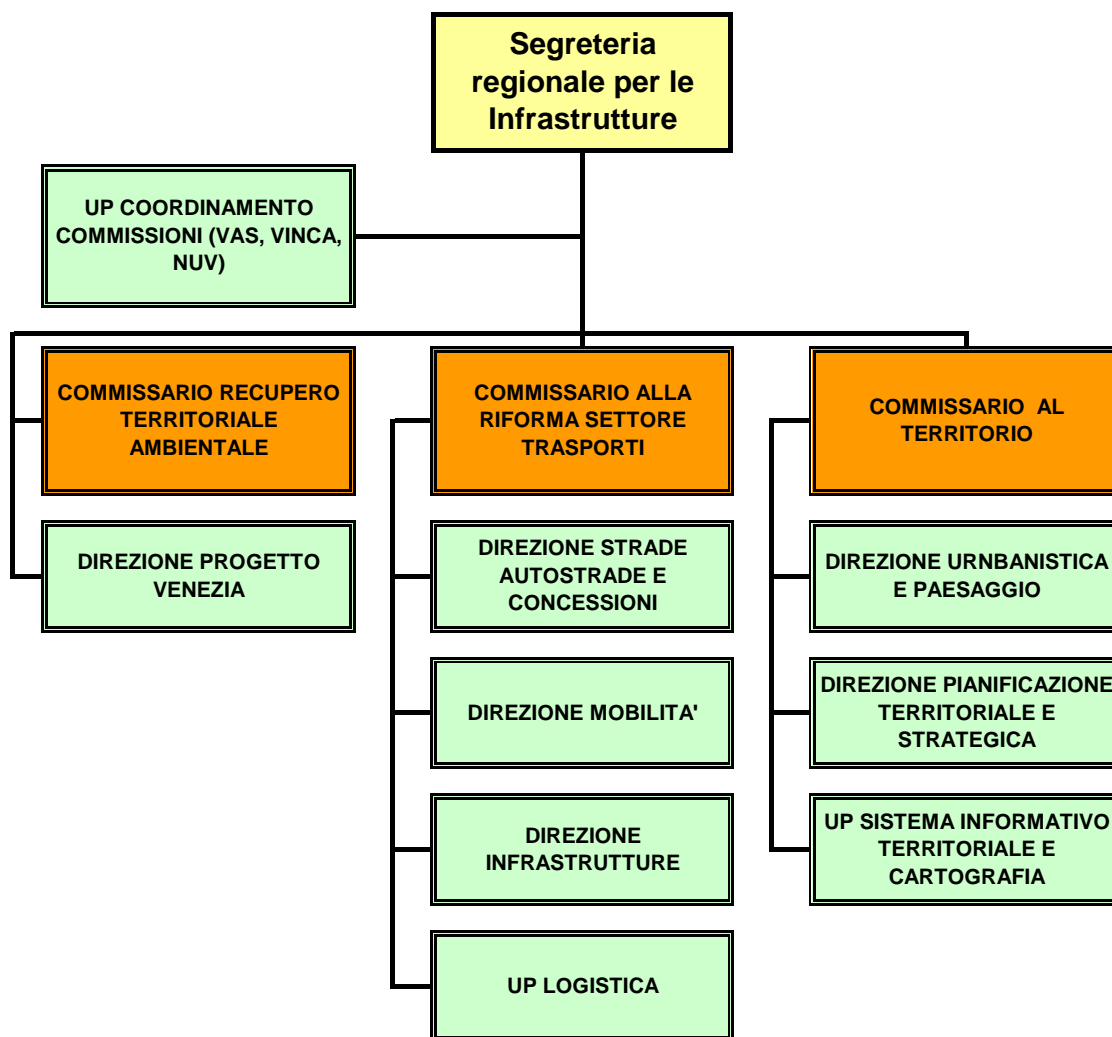


### 1.2.5.3. Segreteria regionale per la cultura



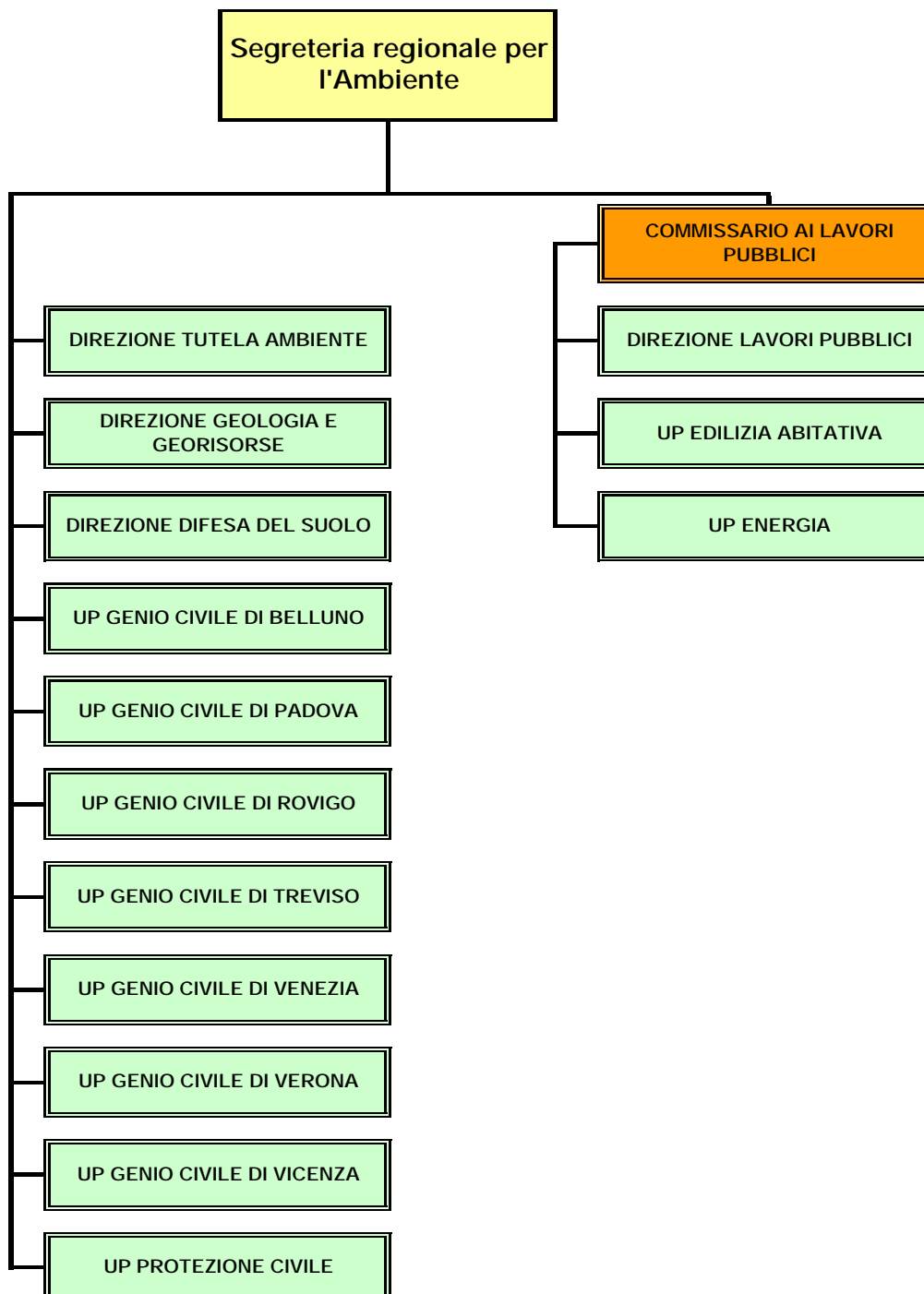


### 1.2.5.4. Segreteria regionale per le Infrastrutture



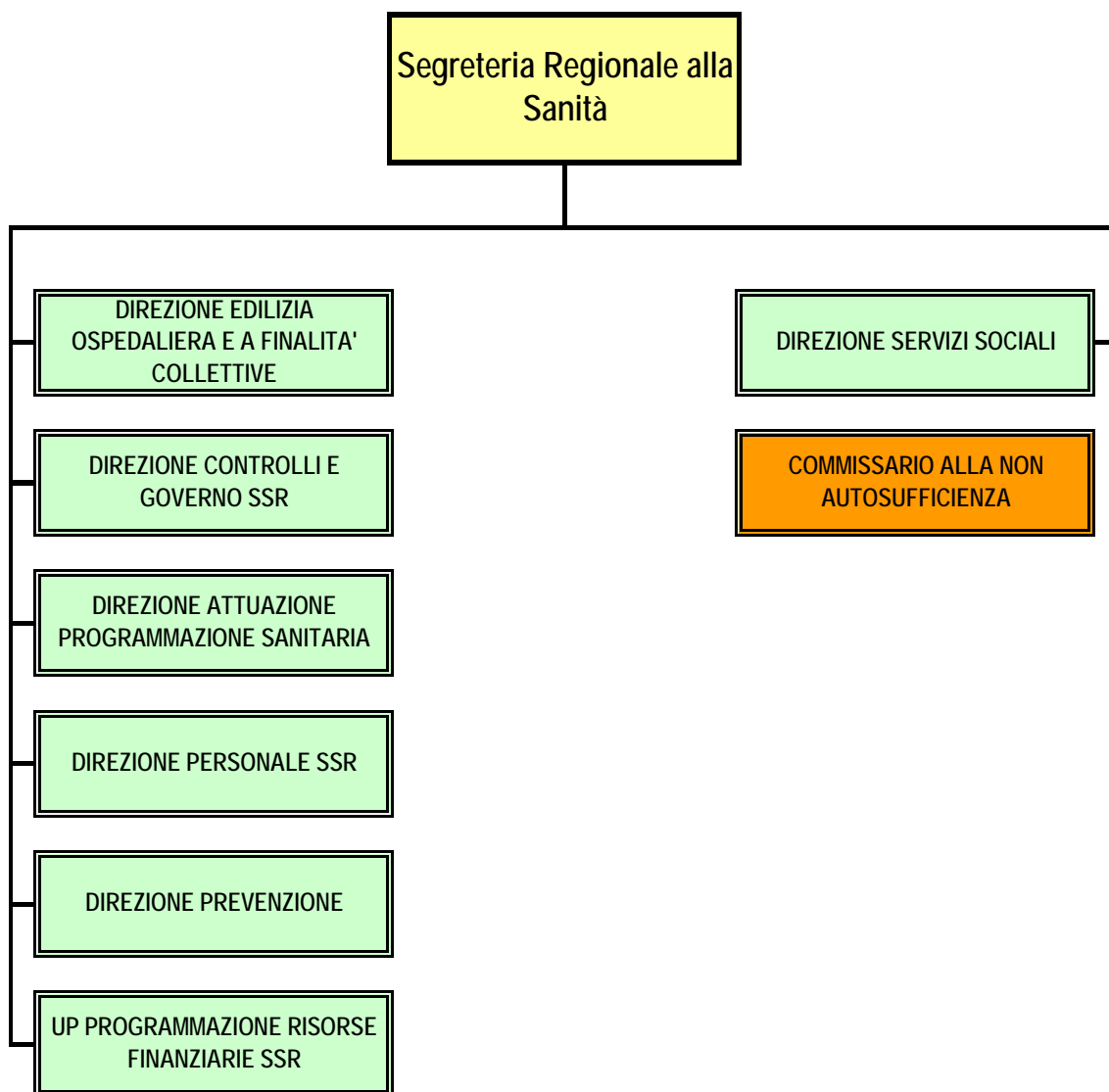


### 1.2.5.5. Segreteria regionale per l'Ambiente



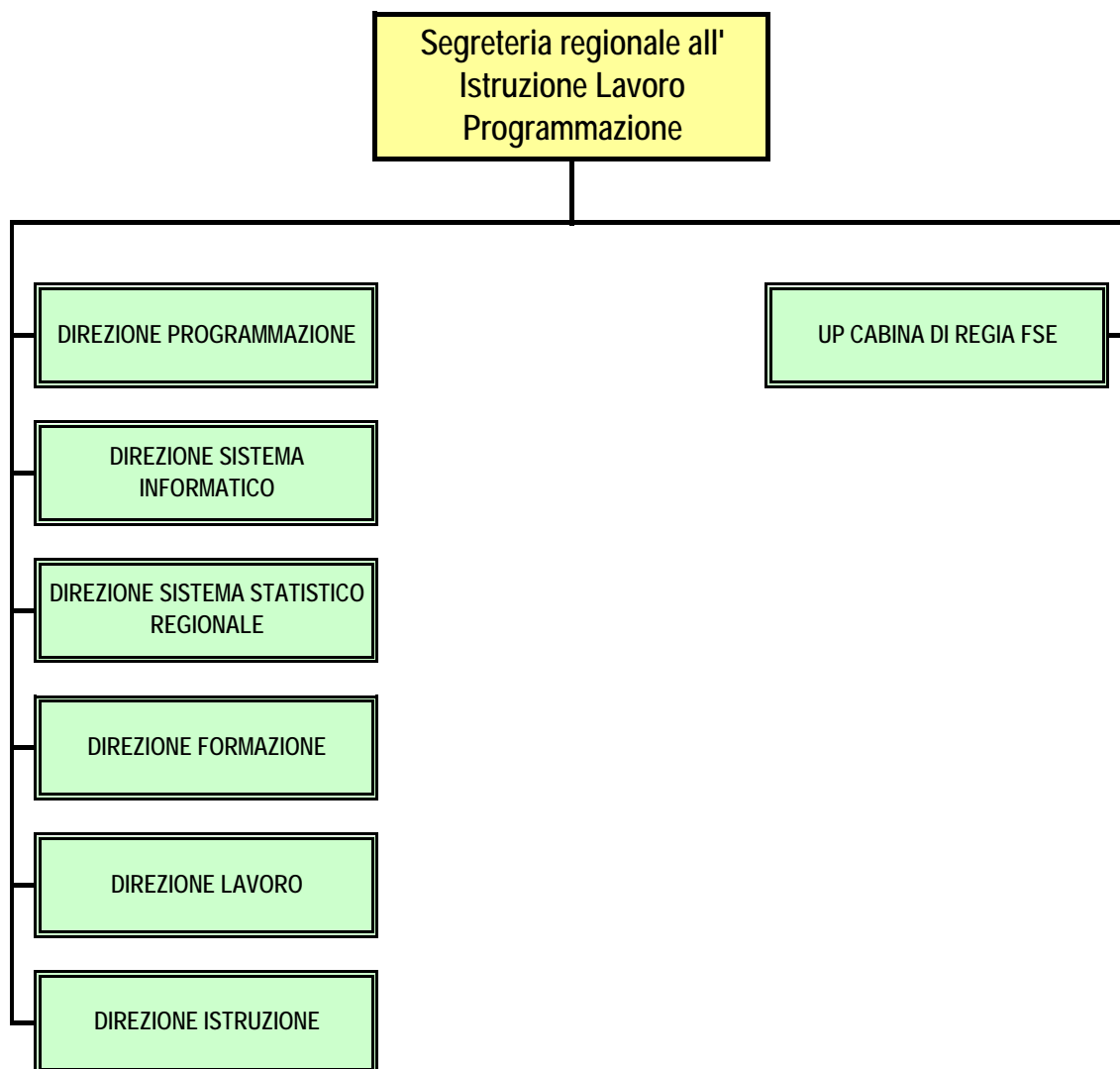


### 1.2.5.6. Segreteria regionale alla Sanità





### 1.2.5.7. Segreteria regionale all'istruzione, Lavoro e Programmazione





## 2. Parte seconda

### 2.1. Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è strettamente connesso con alcune determinanti estremamente rilevanti per il funzionamento della macchina regionale:

- la negativa evoluzione della congiuntura economica nel Veneto che ha avuto forte ripercussione sull'occupazione con la necessità di mettere in atto gli ammortizzatori sociali e percorsi riqualificazione delle persone;
- l'evoluzione dello scenario normativo per quanto riguarda l'impatto sul ruolo e responsabilità della Regione e sui suoi sistemi operativi;
- l'evoluzione del quadro di finanza pubblica in una fase recessiva come quella attraversata che ha introdotto vincolanti norme di riduzione della spesa (D.l. 78/2010 convertito nella L. 122/2010);
- l'evoluzione dei meccanismi di finanziamento della Regione a seguito dell'applicazione del federalismo L. 42/2009.

#### 2.1.1. La congiuntura economica nel Veneto

La congiuntura nel Veneto è stata particolarmente negativa in questi ultimi anni, con una crisi di vaste proporzioni che non si riscontrava dai tempi della recessione del '29<sup>1</sup>; segni di positiva ripresa sono stati rilevati, nel corso del 2010.

Secondo gli ultimi dati UNIONCAMERE sulla congiuntura che sono disponibili<sup>2</sup>: *“Nel secondo trimestre 2010, sulla base dell'indagine VenetoCongiuntura, la **produzione industriale** ha registrato una crescita del +8,6 per cento rispetto allo stesso periodo del 2009.*

*Anche nel confronto con il trimestre precedente il livello produttivo ha presentato un significativo aumento del +6,1 per cento.*

*La ripresa dei livelli produttivi è confermata anche dall'indicatore del **grado di utilizzo degli impianti** che si è attestato al 69,4 per cento. In miglioramento anche la dinamica del **fatturato** (+8,6%), delle **esportazioni** (+9,8%), della **domanda interna** (+5,6%) e della **domanda estera** (+18,7%).*

*Continua a destare preoccupazioni il **mercato del lavoro** dove le perdite di occupati sono risultate pari al -2,2 per cento su base annua.*

*L'**occupazione straniera** ha presentato una diminuzione pari al -2,8 per cento.*

Analoghi miglioramenti sono stati riscontrati:

- nel settore del Commercio al dettaglio dove: le vendite crescono del +2,3% (è la prima variazione positiva dal primo trimestre 2008 che conferma l'inversione di tendenza e l'inizio di una lenta ripresa dalle significative contrazioni dei primi due trimestri 2009.)

<sup>1</sup> Con 14 settembre 2008, di due anni e mezzo fa, viene identificato l'inizio della crisi che coincide con il fallimento della banca d'affari Lehman Brothers: data-simbolo dell'inizio della più grave crisi economica e finanziaria che abbia investito il mondo dal dopoguerra ad oggi. Così, dopo anni di espansione e crescita, anche il Nord Est si è trovato a fare i conti con aziende in difficoltà ed export fermo, lavoratori in cassa integrazione e licenziamenti.

<sup>2</sup> Fonte Unioncamere Veneto, Veneto congiuntura, Andamento e previsioni dell'economia regionale, 2.2010.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 24/80

- nel settore dei Servizi: Nel secondo trimestre 2010, sulla base dell'indagine *VenetoCongiuntura*, il volume d'affari dei servizi ha registrato una dinamica positiva sia su base tendenziale che congiunturale.

Il quadro previsionale formulato da parte degli imprenditori: *Si confermano fiduciose le aspettative degli imprenditori per i prossimi sei mesi sia per fatturato che per ordinativi, mentre l'occupazione, nonostante mostri un saldo più favorevole (-3,3% era -5,9%), cela ancora forti preoccupazioni.*

Per quanto riguarda la percezione dei cittadini sull'andamento della crisi economica è stata recentemente fotografata<sup>3</sup>: *“l'Economia viene appunto percepita ancora in difficoltà mentre, nelle attese dei nordestini, la fine della crisi si fa più lontana. Queste le principali indicazioni provenienti dall'Osservatorio sul Nord Est<sup>4</sup>.. La congiuntura attuale, dunque, continua a destare preoccupazione. Sia la percezione della condizione economica nazionale, che quella regionale o familiare appare contrassegnata dal pessimismo (rispettivamente, - 37, -30, -22). Quando finirà la crisi in corso? La maggioranza relativa dei nordestini -il 48%- immagina una ripresa lenta, per cui saranno necessari oltre 24 mesi.”*

Complessivamente la rilevazione ha riscontrato comunque un miglioramento della percezione degli andamenti della congiuntura nel Veneto, da parte dei cittadini, rispetto alla fine del 2008.

In particolare è da segnalare che *“L'economia familiare inquieta soprattutto quanti hanno più di 45 anni, sono in possesso di basso livello di istruzione mentre, guardando alle professioni, emergono gli imprenditori, i lavoratori autonomi, le casalinghe, i disoccupati e i pensionati. Coloro che percepiscono maggiormente il momento di crisi nella propria regione, invece, sono persone con oltre 55 anni e in possesso di un basso livello di istruzione, mentre dal punto di vista socio-professionale sono soprattutto casalinghe, disoccupati e pensionati. Il profilo di coloro che considerano più in difficoltà l'economia nazionale ricalcano in gran parte quanto appena descritto per la regione, con l'aggiunta degli operai e il ritrarsi delle casalinghe, tra le categorie professionali.”*

**LA CONGIUNTURA ECONOMICA**

*Negli ultimi tre mesi, secondo lei, le cose sono migliorate, peggiorate o rimaste stabili per quel che riguarda... (valori percentuali – Nord Est)*

	Peggiorato	Rimasto stabile	Migliorato	Non sa /Non risponde	Totale	Indice <sup>a</sup>
... l'economia italiana	48.9	36.9	11.8	2.5	100	<b>-37.1</b>
... l'economia della sua regione	38.1	50.1	7.9	3.9	100	<b>-30.2</b>
... la situazione economica della sua famiglia	25.1	71.2	3.1	0.6	100	<b>-22.0</b>

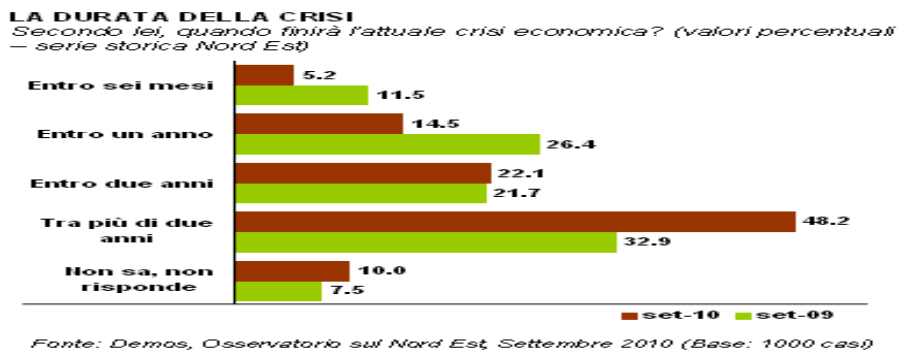
*<sup>a</sup>indice dato dalla differenza tra le percentuali di quanti ritengono che le cose siano migliorate, negli ultimi tre mesi, e di chi pensa siano, invece, peggiorate*

*Fonte: Demos, Osservatorio sul Nord Est, Settembre 2010 (Base: 1000 casi)*

<sup>3</sup> Rilevazione effettuata a cura dell'Osservatorio sul Nord Est, curato da Demos & Pi: sono stati rilevati attraverso un sondaggio telefonico svolto nei giorni 31 agosto - 2 settembre 2010. Le interviste sono state realizzate con tecnica CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), dalla società Demetra di Venezia.

<sup>4</sup> Curato da Demos e pubblicato da Il Gazzettino il 15 settembre 2010





In conclusione una percezione più negativa da parte dei cittadini che sono più influenzati dall'andamento del mercato del lavoro che rimane in una situazione di difficoltà come evidenziato sia dalle imprese che dalle famiglie.

Questo comporterà una forte sollecitazione sulla Regione su più piani:

- quello delle iniziative formative e della riqualificazione delle persone fuoriuscite dalle aziende a seguito della crisi;
- quello finanziario relativamente ai programmi di finanziamento alle imprese.

### 2.1.2. L'evoluzione dello scenario normativo

La riforma complessiva del sistema amministrativo pubblico sembrano susseguirsi, da un punto di vista normativo, a ritmo sostenuto, anche se esistono le consuete viscosità nell'applicazione di queste norme e permangono alcune difficoltà comunicative fra le istituzioni ed i cittadini che rendono difficile dar conto del significato della riforma attualmente in atto (sia che si tratti di riforma dell'ordinamento del lavoro pubblico, dei sistemi di controllo interno, della contabilità pubblica o del famoso "federalismo").

Nel 2009 si sono concretizzate alcune importanti iniziative legislative che hanno riguardato, tra le altre, la legge delega per una prima attuazione del Titolo V della Costituzione, ("federalismo fiscale"), un articolato insieme di disposizioni sulla performance amministrativa e il lavoro pubblico, (decreto "Brunetta"), nonché ulteriori disposizioni in materia di contabilità e finanza pubblica. Norme che, insieme, prevedono non solo uno sviluppo in senso federale della P.A., ma che prefigurano anche una nuova pubblica amministrazione profondamente cambiata nelle funzioni e nelle prestazioni, nonché nelle prassi amministrative, gestionali e contabili. Il tema che si impone oggi all'attenzione, al fine di realizzare gli obiettivi del legislatore, è l'articolazione della strategia che verrà messa in opera al fine di garantire una piena attuazione del complesso e articolato disegno di riforma.

Uno dei primi obiettivi, per la Regione del Veneto, sarà quello di garantire un recupero di coerenza interna all'interno della molteplicità delle disposizioni che ancora oggi affrontano in maniera disorganica i vari aspetti del versante produttivo-gestionale e contabile delle amministrazioni e prevedere poi interventi progettuali per assicurare la necessaria uniformità e coerenza alla traduzione operativa, presso tutte le amministrazioni, di quelle stesse disposizioni.

La sfida è di grandissima difficoltà perché la sedimentazione normativa, soprattutto su alcune tematiche fortemente innovative ha manifestato nel passato grandi incongruenze, ritardi applicativi e spesso non applicazione delle norme (un esempio per tutti l'applicazione del D.lgs 286/99 che giace abbondantemente inapplicato e trova forse la più compiuta applicazione nei Comuni a causa della concomitante vigenza del D.lgs 267/2000 e della legge di riforma della contabilità degli EE.LL.)

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 26/80

In attuazione del titolo V della Costituzione, in particolare in attuazione dell'articolo 119, il legislatore ha delegato il governo a intervenire in materia di federalismo fiscale con la legge 42/2009, che riguarda i principi fondamentali del coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario, prevedendo disposizioni volte ad assicurare l'autonomia di entrata e di spesa di comuni, province, città metropolitane e regioni, garantendo i principi di solidarietà e di coesione sociale, in maniera da sostituire gradualmente, per tutti i livelli di governo, il criterio della spesa storica e, allo stesso tempo, assicurare la loro massima responsabilizzazione e un più efficace controllo democratico degli eletti.

A seguito della legge delega 15/2009<sup>5</sup> il governo ha varato il decreto legislativo 150/2009, (decreto "Brunetta"): con questa norma il legislatore ha affrontato il tema dell'ammodernamento e razionalizzazione dell'amministrazione pubblica attraverso un ampio ventaglio di disposizioni riguardanti la misurazione e valutazione della performance, la trasparenza, la valorizzazione del merito dei dipendenti pubblici, il connesso sistema premiante e, più in generale, l'ordinamento del lavoro pubblico. Disposizioni che, negli intendimenti del legislatore, sono indirizzate ad assicurare un miglior rendimento del lavoro pubblico, un incremento dell'efficienza organizzativa e un innalzamento degli standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi. Il legislatore ha stabilito che anche le regioni e gli enti locali dovranno adeguare i propri ordinamenti in sintonia con i principi generali che disciplinano la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale e, a tal fine, sviluppare un ciclo di gestione della performance in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Per tale motivo la Regione del Veneto dovrà operare un articolato recepimento normativo al fine di aggiornare le proprie norme in tema di ordinamento del personale<sup>6</sup>

Inoltre, con la legge 196/2009<sup>7</sup>, ("contabilità e finanza pubblica") il legislatore ha introdotto disposizioni che "costituiscono principi fondamentali del coordinamento della finanza pubblica ai sensi dell'articolo 117 della Costituzione e sono finalizzate alla tutela dell'unità economica della Repubblica italiana, ai sensi dell'articolo 120, secondo comma, della Costituzione"<sup>8</sup>. Alla base di tali disposizioni il principio secondo cui tutte le amministrazioni *"concorrono al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica sulla base dei principi fondamentali dell'armonizzazione dei bilanci e del coordinamento, e ne condividono le conseguenti responsabilità"*. Con questa norma il legislatore ha anche parzialmente modificato la precedente legge 42/2009 ("federalismo fiscale") per adeguarne i principi generali alle nuove disposizioni in materia di contabilità pubblica.

La nuova legge della contabilità e finanza pubblica nasce dalla necessità di adeguare il contesto normativo e le regole che presidono al governo della finanza pubblica e alla gestione del bilancio alle esigenze scaturite dall'adesione dell'Italia all'Unione monetaria, dall'evoluzione del sistema economico e dal nuovo assetto istituzionale tra Stato ed Enti decentrati.

La nuova legge è destinata ai soggetti che compongono l'aggregato delle amministrazioni pubbliche, definito, secondo le regole di contabilità nazionale, dall'Istat.

Un insieme di interventi estremamente importanti che prefigurano una profonda riforma del nostro sistema amministrativo. Anche se con impatti differenti, tali disposizioni hanno ripercussioni direttamente sui processi gestionali e contabili delle amministrazioni e dovrebbero, almeno nelle intenzioni del legislatore, porre le amministrazioni in grado di perseguire l'interesse pubblico con

<sup>5</sup> Cfr. legge 4 marzo 2009, n. 15, Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti.

<sup>6</sup> Cfr Legge regionale 10 gennaio 1997, n. 1 (BUR n. 4/1997) ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI E DELLE STRUTTURE DELLA REGIONE

<sup>7</sup> Cfr. legge 31 dicembre 2009 n. 196, "Legge di contabilità e finanza pubblica", G.U. n. 303, 31 dicembre 2009

<sup>8</sup> Cfr. legge 196/2009 cit., art. 1, comma 4.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 27/80

sempre maggiore efficacia ed efficienza, attraverso una sempre più intensa “leale collaborazione”, nell’ambito di un sistema amministrativo che, pur territorialmente articolato per competenze e funzioni, deve essere in grado di assicurare, tra l’altro, i livelli essenziali delle prestazioni e il rispetto dei diritti civili e sociali, che devono essere garantiti con imparzialità su tutto il territorio nazionale.

**2.1.3. L’evoluzione del quadro di finanza pubblica**

Il quadro di finanza pubblica nazionale è stato impostato e stabilizzato nel luglio 2010 con la “Legge finanziaria triennale”: pur confermando la sua tenuta, l’approvazione del decreto legge n. 78/2010, convertito con legge n. 122/2010, ha disposto notevoli ripercussioni sui bilanci delle amministrazioni regionali per gli anni 2011 e 2012 un consistente taglio alla parte non vincolata del bilancio regionale. Il deterioramento dei principali rapporti (deficit e debito/PIL) che ha portato alla manovra correttiva, non è dovuto a scelte di politica economica, ma a cause economiche esterne. In particolare è dovuto alla crisi economica ed alla conseguente caduta dei gettiti fiscali.

La manovra biennale 2011-2012 da 24,9 miliardi, a livello italiano, dovrebbe consentire di ridurre il deficit dal 5% del 2010 al 3,9% nel 2011 e al 2,7% nel 2012, in linea con gli impegni assunti in sede europea.

Il quadro complessivo è quindi concentrato sulla riduzione dei deficit ma l'austerità è tutt'altro che conclusa da noi come in tutta Europa. Come sottolineato dal MEF «La crisi ha segnato il passaggio necessario a una diversa visione, in un'Europa che produce più debito che ricchezza, più deficit che Pil». A livello generale, la manovra di giugno 2010 è «il primo atto di condivisione della necessità del cambiamento rispetto al passato». Di fronte alla crisi «nell'insieme il paese ha tenuto, tiene, e terrà. Nessuno ha avuto l'idea di una rottura del clima di coesione sociale. E questo è dovuto ad un profondo senso di responsabilità nel paese».

L’impatto sul bilancio regionale del Veneto ammonta a 349,5 milioni per il 2011 e a 400 milioni per il 2012.

Come riportato nella relazione accompagnatoria al disegno di legge “Legge finanziaria regionale 2011”<sup>9</sup>:

*Detta in altri termini, poiché le Regioni debbono agire entro determinati tetti di spesa, nell’esercizio 2011 potranno impegnare e pagare tarandosi sulla media delle spese finali per il triennio 2007-2009 (eccettuate quelle per la sanità, per le concessioni di credito, per il censimento 2011 e la quota comunitaria dei cofinanziamenti comunitari), ridotta di circa il 15 per cento; in termini numerici ciò implica un abbattimento che corrisponde esattamente al taglio di trasferimenti erariali cui accennavo poc’anzi, che si ripercuote sul bilancio di previsione regionale attraverso:*

*a) il sostanzialmente azzeramento dei trasferimenti dallo Stato senza vincolo di destinazione;*

*b) la riduzione di una parte dei trasferimenti con vincolo di destinazione.*

*Va comunque detto che l’accordo sul federalismo fiscale concluso dalle Regioni nella Conferenza unificata del 16 dicembre scorso ha impegnato il Governo a riconsiderare questi tagli a partire dal 2012.*

*Le riduzioni che interessano il bilancio 2011 riguardano tutti i trasferimenti cosiddetti Bassanini, ovvero quelli che le Regioni ricevevano per l’esercizio delle funzioni amministrative*

<sup>9</sup> Consiglio regionale della Regione del Veneto, Prima Commissione consiliare, Relazione del Presidente, consigliere Costantino TONIOLO, Disegno di legge relativo a “Legge finanziaria regionale per l’esercizio 2011”. (Progetto di legge n. 134) approvata dal Consiglio regionale in data 1 marzo 2011; pag. 2.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 28/80

*trasferite dallo Stato sul finire degli anni '90 (riguardanti mercato del lavoro, incentivi alle imprese, agricoltura, viabilità, ambiente, protezione civile, opere pubbliche), tranne le risorse per la salute e una parte dei trasferimenti per il trasporto pubblico locale (TPL) ferroviario.*

*Inoltre sono stati azzerati i trasferimenti per l'edilizia residenziale pubblica, il fondo per le politiche sociali, per le politiche della famiglia e per le politiche giovanili, il fondo per il sostegno agli affitti, il fondo per il lavoro dei disabili, per il consigliere di parità, per lo sviluppo del TPL, per la sostituzione degli autobus, per l'IVA sui contratti di servizio del TPL, il fondo per le borse di studio alla scuola superiore e agli universitari, ed altri ancora.*

*Le risorse a disposizione nel 2011 per le politiche regionali hanno in definitiva subito una riduzione del 41 per cento rispetto quelle complessivamente disponibili nell'esercizio precedente.*

**2.1.4. L'evoluzione dei meccanismi di finanziamento della Regione a seguito dell'applicazione del federalismo**

Sono in fase di discussione i decreti attuativi della L. 42/2009 sul federalismo: lo scenario che ne deriva incorpora alcuni elementi di incertezza che sono legati alla complessità ed articolazione della materia da affrontare ma che comporteranno degli impatti sulla macchina regionale.

Un primo problema riguarda la definizione e la classificazione delle funzioni delle regioni. La delega sul federalismo prevede infatti che mentre per i livelli essenziali delle prestazioni (Lep) erogate dalle regioni (e che interessano campi rilevanti quali la sanità, l'istruzione e l'assistenza), per le altre funzioni regionali il finanziamento deve avvenire principalmente con entrate proprie, assistite da un fondo di perequazione che elimina solo in parte le differenze fra le capacità fiscali dei diversi territori. In altre parole, per Lep e funzioni fondamentali si cerca di assicurare, attraverso un finanziamento adeguato e una perequazione delle risorse che tiene conto delle diversità nei bisogni, una certa omogeneità di offerta sul territorio nazionale, per le altre funzioni invece gli spazi di autonomia e differenziazione sono molto più ampi.

Sulla base della recente discussione, ancora in corso, sembra che il costo delle competenze e delle funzioni di Regioni, Province e Comuni saranno determinati d'ora innanzi attraverso degli "studi di settore" (usato attualmente per i lavoratori autonomi), ed a coprire i costi previsti non saranno più i trasferimenti dello Stato, così come avvenuto finora, ma i tributi a loro assegnati, unitamente alla compartecipazione ai grandi tributi nazionali, secondo il principio dell'autonomia impositiva: chi risparmia può abbassare le tasse; chi spende di più dovrà alzarle.

Allo stesso tempo verranno azzerati del tutto i trasferimenti in modo da **responsabilizzare** gli Enti territoriali, ciascuno per la propria spesa.

Per le aree a bassa capacità contributiva (la aree sottosviluppate, ad esempio) è previsto un **Fondo cui poter attingere** per consentire al fabbisogno integrale.

Diverso il metodo previsto per il comparto della Sanità che dovrebbe essere, basato sui rimborsi dei **"costi standard"**.

Una ulteriore clausola di garanzia per i cittadini, utile in un sistema in cui ogni Regione utilizza il proprio metodo contabile con la conseguenza che i bilanci regionali sono redatti tutti in maniera differente, è l'introduzione di una sorta di **"inventario di fine mandato"**, ossia: a sei mesi dalla scadenza del proprio mandato, ogni Governatore dovrà presentare una dichiarazione sulle condizioni del bilancio regionale, certificata da apposite società.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 29/80

Si evidenzia come una strategia centrale del MEF risieda nel fatto che: «*Il federalismo non può costare più di quello che già costa il sistema attuale. Anzi è l'unico modo per razionalizzare e controllare la spesa.*»

**2.2. Analisi del contesto interno**

L'analisi del contesto interno è strettamente legata agli impatti derivanti dalle riduzioni dei trasferimenti statali e alle dinamiche della spesa sanitaria che hanno comportato una serie di iniziative che rimoduleranno le disponibilità di risorse regionali, come sottolineato dalla relazione accompagnatoria del Disegno di legge "LEGGE FINANZIARIA REGIONALE PER L'ESERCIZIO 2011":

*"Una partita decisamente importante del bilancio 2011 è rappresentata dal Fondo Sanitario regionale, che presenta una disponibilità sugli 8,3 miliardi di euro, con un incremento di circa il 5 per cento rispetto alle risorse a disposizione per il settore nel 2010. Tali risorse sono destinate a garantire i livelli essenziali di assistenza."<sup>10</sup>*

Per quanto riguarda la struttura del bilancio 2011 la situazione è la seguente<sup>11</sup>

**"LE PREVISIONI DI SPESA**

*Fornisco ora un quadro sintetico della spesa finanziata da risorse senza vincolo di destinazione, eccettuato il fondo sanitario regionale. Il totale assegnato all'area sviluppo economico ammonta a 98,9 milioni (contro i 211,7 del 2010); per l'area territorio, ambiente e infrastrutture sono disponibili 348,5 milioni (429,9 nel 2010); l'area persona e famiglia fruirà di 287 milioni (413,5 nel 2010); per l'area assetto istituzionale e governance sono disponibili 18,4 milioni (27,4 nel 2010); per l'area spese tecniche e di funzionamento, infine, 488 milioni (503,2 nel 2010).*

*In totale, dunque, gli interventi finanziati con risorse libere assorbono 1.241 milioni, contro i 1.586 del 2010. Analizziamo ora in dettaglio come sono state allocate le risorse regionali nelle macro-aree di intervento.*

*Nonostante la riduzione delle risorse a disposizione, la Regione del Veneto conferma per il 2011 il sostegno ad alcuni settori strategici, quali il sociale, la formazione e l'istruzione, il trasporto pubblico locale.*

*Come precedentemente evidenziato, il Bilancio di previsione 2011 prevede altre importanti risorse, oltre a quelle regionali, che possono contribuire a supportare i livelli dei servizi alla cittadinanza; mi riferisco alle assegnazioni statali, comunitarie e da altri soggetti e alle reiscrizioni di risorse vincolate relative a somme accertate sul fronte dell'entrata ma non impegnate sul versante della spesa negli anni precedenti.*

*Le cifre sono decisamente importanti: infatti, aggiungendo ai suddetti 1.241 milioni di risorse libere i 2.780,8 milioni di risorse da terzi e vincolate, si arriva ad un totale complessivo di oltre 4 miliardi.*

*Ritengo utile analizzare ora in dettaglio le singole funzioni obiettivo presenti nelle macro-aree d'intervento, sotto due aspetti:*

- *confrontando il 2010 con il 2011 in relazione alle sole risorse regionali;*
- *tenendo presente il quadro complessivo delle risorse a disposizione nel 2011, ovvero conteggiando anche quelle vincolate.*

*L'area persona e famiglia, come dicevo, è finanziata con risorse regionali per 287 milioni; conteggiando anche quelle vincolate (pari 540,1 milioni), le risorse a disposizione nel 2011 sono complessivamente pari a 827,2 milioni.*

<sup>10</sup> Consiglio regionale della Regione del Veneto, Prima Commissione consiliare, Relazione del Presidente, consigliere Costantino TONIOLO, Disegno di legge relativo a "Legge finanziaria regionale per l'esercizio 2011". (Progetto di legge n. 134) approvata dal Consiglio regionale in data 1 marzo 2011; pag. 3 e ssgg.

<sup>11</sup> Ibid

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 30/80

*Per quanto concerne la cultura - che fruisce di 13,5 milioni a finanziamento regionale e di 1,5 vincolati - si conferma il sostegno a favore degli enti culturali, in particolare alla Fenice di Venezia, all'Arena di Verona e alla Biennale.*

*Sul fronte degli interventi per le abitazioni - che fruiscono di 0,7 milioni regionali e di 31,1 vincolati - un apposito articolo della legge finanziaria regionale 2011 autorizza un fondo di rotazione gestito da Veneto Sviluppo, per 18 milioni, da destinare alla realizzazione o al recupero di alloggi di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata e agevolata, a locazione attraverso canone sociale o concertato.*

*Un altro articolo della finanziaria prevede misure straordinarie per la valorizzazione del patrimonio residenziale pubblico attraverso un piano straordinario di vendita degli alloggi delle ATER.*

*Per quanto concerne gli interventi sociali - 111 milioni regionali e 15,7 vincolati - cito, tra gli altri, un importante intervento a favore delle scuole materne per oltre 42 milioni attraverso il fondo per il sostegno di iniziative a tutela dei minori; un apposito articolo della finanziaria istituisce inoltre un fondo di rotazione per la costruzione e la ristrutturazione del patrimonio immobiliare destinato a servizi sociali e socio-sanitari per complessivi 50 milioni.*

*Il settore istruzione e formazione - 79,4 milioni regionali e 298 vincolati - nonostante la generale riduzione delle risorse a disposizione, vede mantenuto lo sforzo finanziario con circa 80 milioni, destinati in prevalenza al sostegno alle famiglie attraverso i buoni scuola (5,5 milioni), alla formazione professionale (50 milioni) e al funzionamento degli enti per il diritto allo studio universitario (oltre 12 milioni).*

*In ambito lavoro - 9 milioni regionali e 54 vincolati - rilevo che più di 23 milioni sono finalizzati a favorire l'occupazione dei diversamente abili, e 6 milioni di questi sono finanziati dalla Regione; 33 milioni, inoltre, sono destinati alle politiche per il sostegno del lavoro attraverso il fondo sociale europeo.*

*Sul fronte tutela della salute - 71,3 milioni regionali e 139,1 vincolati - cito, tra gli altri, 23 milioni di risorse statali per il funzionamento dell'Istituto zoo profilattico sperimentale delle Venezie e 78 milioni, parimenti statali, per interventi di edilizia socio-sanitaria.*

*L'area sviluppo economico è finanziata con risorse regionali per 98,9 milioni; conteggiando anche quelle vincolate (pari a 105,3 milioni), le risorse a disposizione nel 2011 sono complessivamente pari a 204,2 milioni.*

*Entrando nel dettaglio dei settori principali rilevo, per quanto concerne agricoltura e sviluppo rurale - 69,9 milioni regionali e 13,9 vincolati - che, oltre a garantire le spese di funzionamento degli enti strumentali (Veneto Agricoltura e AVEPA), grande attenzione è stata riservata alle iniziative previste dal Programma di Sviluppo Rurale 2007-2013, con un cofinanziamento regionale di oltre 18 milioni, e al sostegno dei Centri di assistenza agricoltori (CAA), con un ulteriore cofinanziamento di 3 milioni.*

*Nel campo dell'energia - 1,6 milioni regionali e 35,8 vincolati - tutte le risorse disponibili sono destinate al finanziamento degli interventi specifici, attraverso il fondo europeo di sviluppo regionale (FERS) 2007-2013.*

*Quanto allo sviluppo del sistema produttivo e delle piccole e medie imprese - 14,7 milioni regionali e 44 vincolati - 12 milioni sono finalizzati ad interventi regionali per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione; oltre 15 milioni sono a favore dell'Asse 1 "Innovazione ed economia della conoscenza", attraverso il suddetto FESR 2007-2013.*

*Con le risorse complessivamente stanziare per il turismo - 10,8 milioni regionali e 5,1 vincolati - si mira poi a sostenere il settore nel territorio veneto e a promuovere l'immagine della nostra Regione.*

*L'area territorio, ambiente e infrastrutture è finanziata con risorse regionali per 348,5 milioni; conteggiando anche quelle vincolate (pari a 949 milioni), le risorse a disposizione nel 2011 sono complessivamente pari a 1.297,5 milioni.*

*Nel settore dell'edilizia speciale pubblica le risorse finalizzate, ovvero 22,5 milioni, sono in gran parte di provenienza regionale (20 ml).*

*Sul fronte mobilità - 231,5 milioni regionali e 455,5 statali - sono stati garantiti 211 milioni a favore del trasporto pubblico locale su gomma, a cui si aggiungono gli stanziamenti statali per la copertura del TPL su rotaia (96 milioni).*



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 31/80

*Per quanto concerne, poi, la salvaguardia di Venezia e della sua laguna, annoto che il consistente ammontare di risorse a disposizione (303,5 milioni) è interamente vincolato.*

*Nel campo della protezione civile - 1,2 milioni regionali e 59,6 vincolati – circa 30 milioni sono destinati ad interventi di ripristino a seguito di calamità riconosciute con ordinanze di protezione civile e circa 9 milioni sono a valere sul fondo nazionale dedicato.*

*I 41,1 milioni di stanziamenti regionali per la tutela del territorio - altri 57,2 milioni sono vincolati - sono destinati a finanziare gli interventi per la difesa del suolo e la riduzione del rischio idrogeologico; 16 milioni sono poi destinati ad azioni di difesa e tutela del territorio montano tramite interventi sul patrimonio forestale svolti in economia.*

*L'area assetto istituzionale e governance è finanziata con risorse regionali per 18,4 milioni; conteggiando quelle vincolate, pressoché equivalenti, le risorse a disposizione nel 2011 sono complessivamente pari a 36,4 milioni.*

*Il settore delle relazioni istituzionali fruisce di 18,6 milioni, di cui 13,5 a finanziamento regionale; l'intervento finanziario complessivo per le azioni relative a diritti umani, cooperazione e solidarietà internazionale, infine, si sostanzia in oltre 17 milioni, di cui 12,9 vincolati.*

*Per ultima, l'area spese tecniche e di funzionamento comprende l'insieme degli stanziamenti finanziati con risorse libere da vincolo di destinazione per:*

- *organi istituzionali (61,2 milioni);*
- *risorse umane e strumentali (217,5 milioni);*
- *oneri finanziari (108,9 milioni);*
- *rimborsi e partite compensative dell'entrata (86,4 milioni);*
- *fondi riserva per spese obbligatorie ed impreviste, fondi speciali per spese correnti e d'investimento (13,9 milioni).*

*La Prima commissione consiliare, nella seduta del 27 gennaio 2011, acquisiti i pareri delle altre commissioni consiliari, ha concluso i propri lavori in ordine ai due progetti di legge approvandoli a maggioranza.*

*Nel corso dell'esame dell'articolo 10 del progetto di legge 134, attinente il riordino degli enti strumentali regionali, la commissione ha preso atto dell'impegno assunto in tal senso dall'Assessore al bilancio, esprimendo la raccomandazione che la norma sia riformulata alla luce degli articoli 9, 48 e 50 dello Statuto.*

*La commissione ha inoltre recepito le modifiche all'articolo 6 del progetto di legge 134, attinente le misure straordinarie per la valorizzazione del patrimonio immobiliare residenziale pubblico, proposte dalla Seconda commissione.*

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 32/80

**BILANCIO DI PREVISIONE 2011****QUADRO GENERALE RIASSUNTIVO - SPESA 2011**

ORDINE DI STAMPA	FUNZIONI OBIETTIVO	FUNZIONI OBIETTIVO	RESIDUI PRESUNTI	PREVISIONI DI COMPETENZA	PREVISIONI DI CASSA
10	ORGANI ISTITUZIONALI	F0001	428.000,00	61.464.000,00	61.692.000,00
11	RELAZIONI ISTITUZIONALI	F0002	36.276.000,00	20.269.570,47	3.271.020,00
12	SOLIDARIETA' INTERNAZIONALE	F0003	10.608.000,00	18.330.287,80	9.761.699,21
13	SICUREZZA ED ORDINE PUBBLICO	F0004	0,00	818.144,88	250.000,00
14	RISORSE UMANE E STRUMENTALI	F0005	56.659.000,00	232.686.620,16	215.574.998,95
15	AGRICOLTURA E SVILUPPO RURALE	F0006	48.618.000,00	89.024.470,04	50.302.526,38
16	SVILUPPO DEL SISTEMA PRODUTTIVO E DELLE PICCOLE MEDIE IMPRESE	F0007	106.134.000,00	59.642.938,93	44.087.820,15
17	LAVORO	F0008	44.157.000,00	66.573.721,77	35.547.263,31
18	ENERGIA	F0009	2.262.000,00	37.424.567,51	18.235.181,17
19	COMMERCIO	F0010	6.347.000,00	6.932.952,06	0,00
20	COMMERCIO ESTERO, PROMOZIONE ECONOMICA E FIERISTICA	F0029	4.970.000,00	1.680.000,00	0,00
21	TURISMO	F0011	40.903.000,00	20.054.887,13	2.291.536,15
22	INTERVENTI PER LE ABITAZIONI	F0012	5.539.000,00	31.800.229,11	500.000,00
23	TUTELA DEL TERRITORIO	F0013	100.795.000,00	114.849.124,67	22.576.054,18
24	POLITICHE PER L'ECOLOGIA	F0014	84.985.000,00	127.495.536,45	144.763.004,75
25	SALVAGUARDIA DI VENEZIA E DELLA SUA LAGUNA	F0015	242.934.000,00	303.557.614,99	0,00
26	CICLO INTEGRATO DELLE ACQUE	F0016	42.328.000,00	40.089.763,61	1.814.000,00
27	PROTEZIONE CIVILE	F0017	63.545.000,00	60.842.382,42	8.934.891,00
28	MOBILITA' REGIONALE	F0018	343.329.000,00	715.358.556,21	437.582.814,69
29	EDILIZIA SPECIALE PUBBLICA	F0028	9.020.000,00	30.624.040,17	60.000,00
30	TUTELA DELLA SALUTE	F0019	292.758.000,00	7.695.385.387,39	7.986.967.837,42
31	INTERVENTI SOCIALI	F0020	126.759.000,00	890.811.327,16	875.870.169,55
32	CULTURA	F0021	40.189.000,00	17.271.916,97	1.822.273,32
33	ISTRUZIONE E FORMAZIONE	F0022	226.906.000,00	385.405.767,93	113.668.271,24
34	SPORT E TEMPO LIBERO	F0023	2.876.000,00	2.818.000,00	63.000,00
35	FONDI INDISTINTI	F0024	5.384.000,00	282.515.734,38	1.840.050.123,50
36	RIMBORSI E PARTITE COMPENSATIVE DELL'ENTRATA	F0025	113.000,00	438.070.469,85	438.070.469,85
37	ONERI FINANZIARI	F0026	37.000,00	608.937.000,00	608.787.000,00





### 2.3. Il modello

Il ciclo di gestione della performance si articola nel seguente modello concettuale:

Ciclo di gestione delle performance	Piano delle performance	Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della <i>performance</i> . È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i <i>target</i> . Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e <i>target</i> ) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della <i>performance</i> . Il Piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della <i>performance</i> dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.
	Sistema di misurazione della performance	La <i>performance</i> è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) 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. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della <i>performance</i> fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di <i>input/processo/output/outcome</i> ; la profondità del concetto di <i>performance</i> riguarda il suo sviluppo "verticale": livello di programma o politica pubblica, livello organizzativo, livello individuale.
	Sistema di valutazione della performance organizzativa	Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.
	Sistema di valutazione della performance individuale	Esprime il contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati.
	Relazione sulle performance	Documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai <i>target</i> attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della <i>Performance</i>



### 3. Parte terza

L'attività di pianificazione strategica dovrebbe garantire la possibilità di "creare" obiettivi, coerenti con:

- A. Il programma politico della Giunta come aspetto centrale della strategia di intervento.
- B. Il ruolo dell'amministrazione regionale (la sua vision, la mission ed i valori espressi) come elemento da valorizzare per la legittimazione della Regione rispetto la comunità degli amministrati.
- C. Le tematiche individuate dal Trattato di Lisbona relative allo sviluppo dell'economia della conoscenza e il ruolo della Regione nello sviluppare alcune di queste dimensioni.
- D. L'evoluzione del contesto esterno di riferimento come fattore condizionante le azioni regionali che derivano da:
  1. l'evoluzione delle aspettative dei cittadini, enti, imprese, ecc.;
  2. i vincoli di risorse che derivano dalla gestione e dalle norme nazionali;
  3. evoluzione delle normative di riferimento.
- E. La congiuntura economica e le priorità che ne derivano in termini di intervento regionale.

La ricerca della coerenza è necessaria, al fine di prefigurare alcuni scenari desiderabili/desiderati o configurare delle azioni che hanno influenza con il mondo esterno, o provvedendo ad adattare i programmi e le azioni in corso affinché conducano alle uscite più favorevoli nell'ambiente naturale esterno e/o per l'ambiente naturale di riferimento che è il territorio regionale. L'introduzione di una pianificazione strategica nasce dall'esigenza di conseguire risultati rapidi e riconoscibili.

Rispetto alle variabili individuate nell'analisi del contesto esterno che condizionano l'azione regionale, si possono evidenziare alcune priorità strategiche che sono tendenzialmente legate al miglioramento dell'efficienza della Regione e che puntano parzialmente ad un miglioramento qualitativo dei servizi erogati, come quelle emerse nell'ambito dell'OIV, che sono:

- In generale, contenere o ridurre la dinamica della spesa dell'apparato burocratico regionale anche attraverso la rimodulazione della macchina regionale (sia riferita alle strutture interne che agli enti strumentali);
- Introdurre una forte responsabilizzazione nell'impiego delle risorse da parte dei dirigenti della Regione anche introducendo innovazioni, al fine di migliorare l'efficienza della macchina.
- Migliorare la tempestività dell'azione regionale attraverso opportune semplificazioni procedurali che consentano di migliorare la tempestività e la qualità delle risposte al mondo esterno (legata al punto precedente per quanto riguarda il recupero di efficienza).

Il significato complessivo della pianificazione strategica non elimina l'incertezza degli scenari futuri che si tenta di prefigurare ma ha un pregio di rendere i processi gestionali più coordinati e razionali rispetto alle coerenze sopra evidenziate.



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 35/80

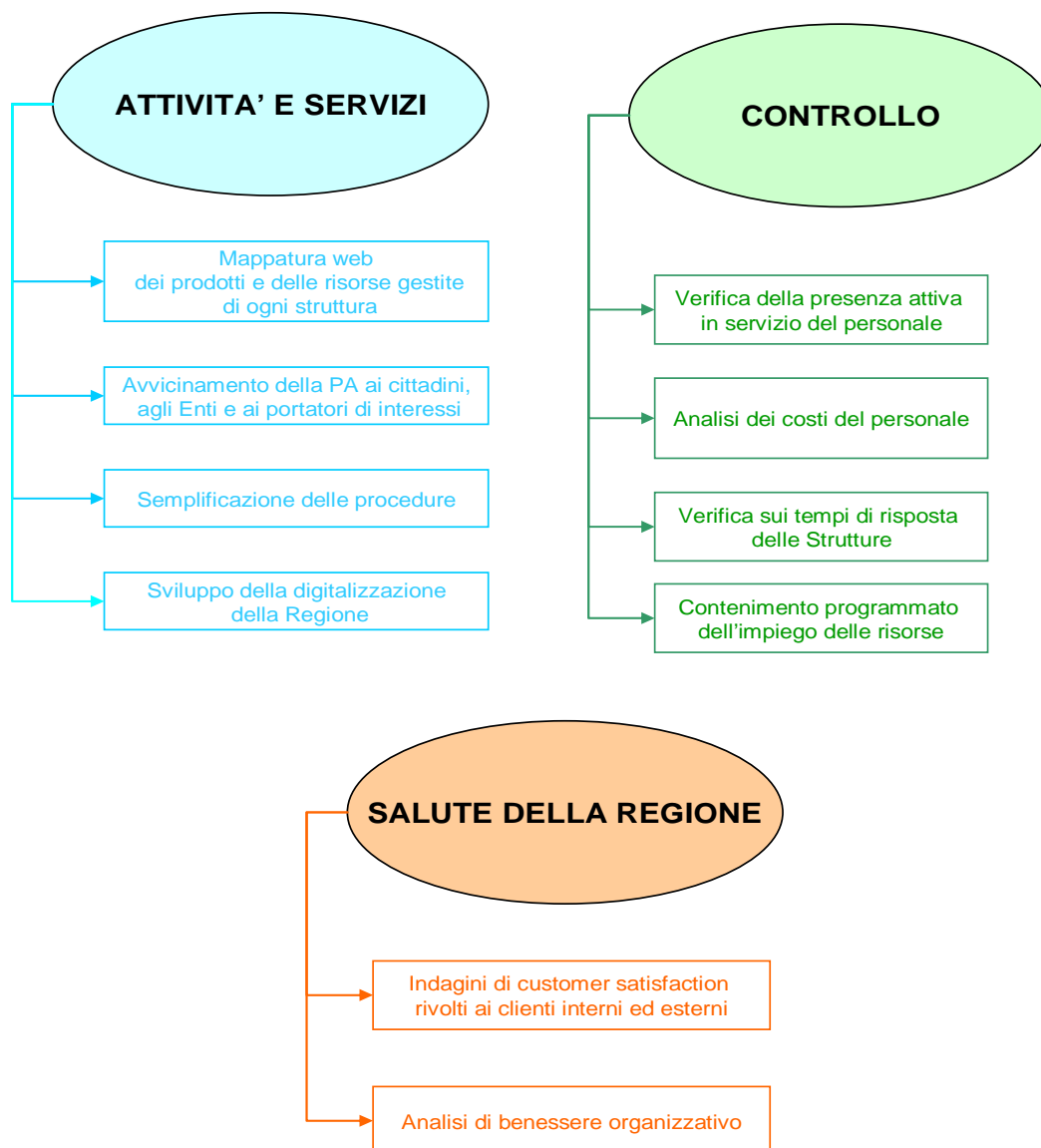
La rielaborazione effettuata, dalla Segreteria generale della Programmazione con le Segreterie regionali e con il supporto dell'OIV, ha portato all'identificazione dei tre livelli di intervento strategici per il prossimo triennio 2011-2013:

- L'efficienza della macchina regionale (*Recupero dei livelli di efficienza*) – Attraverso interventi di razionalizzazione organizzativa – procedurale condotti dai Dirigenti;
- L'efficacia dell'azione regionale nei confronti dei clienti (Esterni/interni) (*Livelli di servizio*) – Sviluppo della Qualità dei servizi.
- L'innovazione di processo e di prodotto (*Introduzione di metodi innovativi*) – Forte orientamento all'innovazione anche tecnologica nei processi/prodotti per garantire una ulteriore spinta razionalizzatrice anche a supporto degli interventi effettuati dai Dirigenti.



### 3.1. Albero della performance

#### ALBERO DELLE PERFORMANCE





### 3.2. Processo di fissazione degli obiettivi operativi

Il processo di fissazione degli obiettivi operativi è stato un percorso che ha coinvolto tutta l'organizzazione della Regione, al fine di giungere ad una complessiva condivisione di questa importante fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance.

Si è proceduto ad una riunione iniziale di presentazione del progetto ai Segretari regionali. Successivamente si è proceduto ad una serie di riunioni, effettuate dall'OIV con le singole Segreterie Regionali, al fine di garantire l'identificazione degli obiettivi di performance organizzativa.

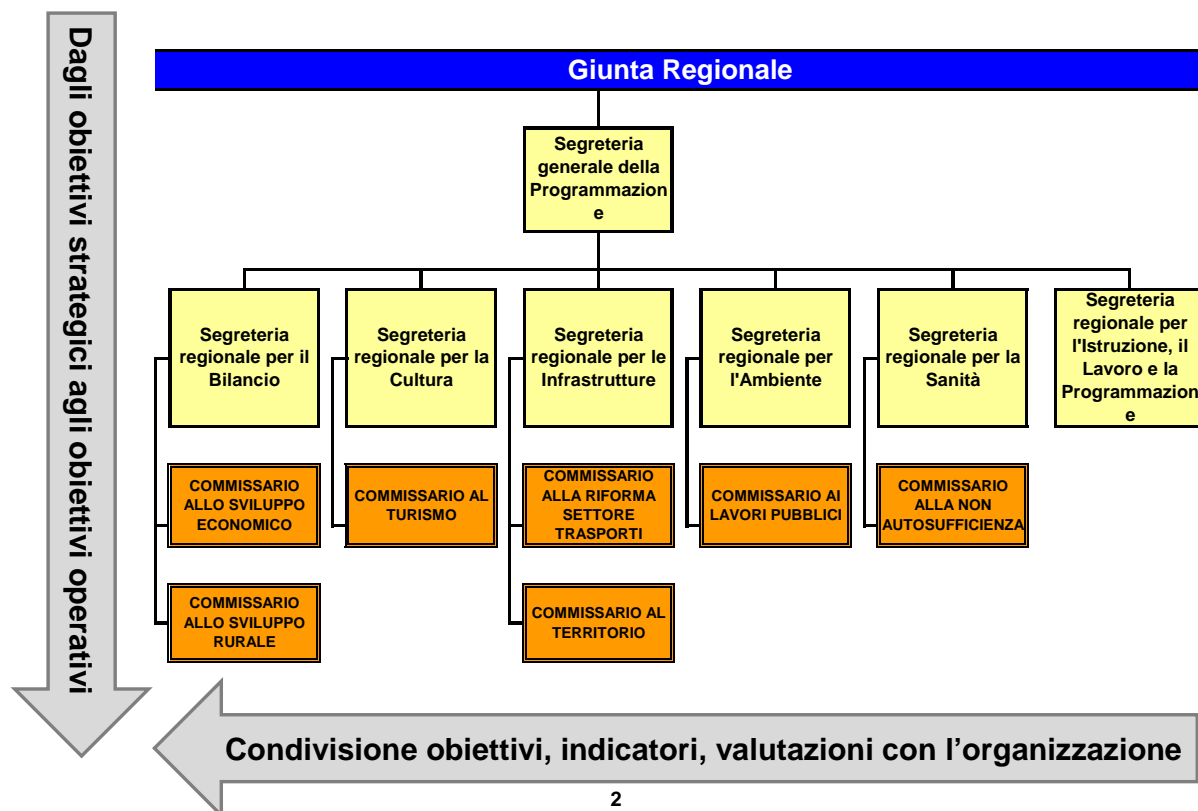
In particolare, in coerenza con gli obiettivi strategici della Regione:

- recupero dei livelli di efficienza
- miglioramento dei livelli di servizio
- introduzione di metodi innovativi

si è proceduto all'individuazione degli obiettivi operativi di Segreteria e degli obiettivi operativi.

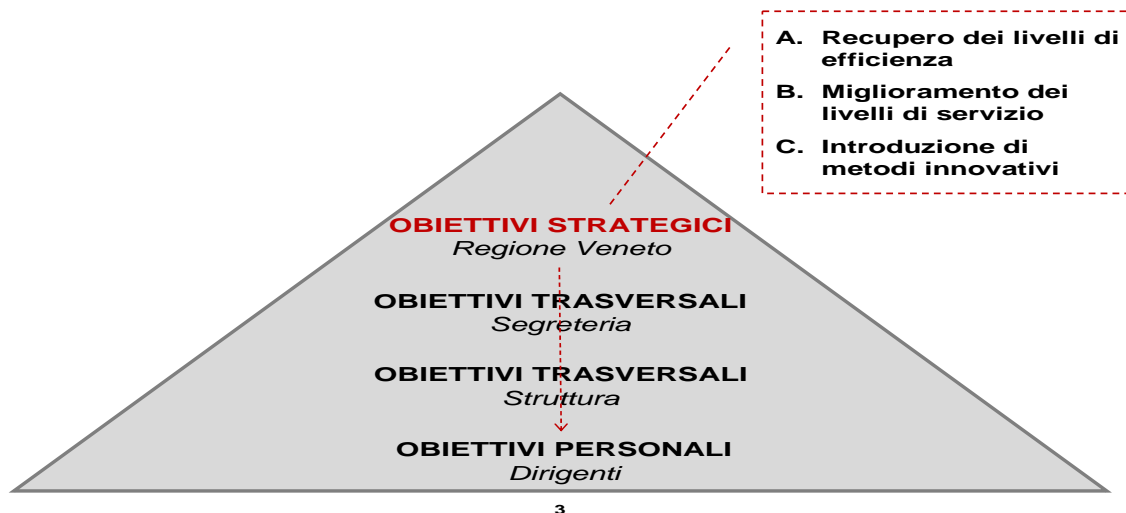
A conclusione del processo si è proceduto alla presentazione degli obiettivi di performance individuati ai Segretari regionali.

#### 3.2.1. Condivisione obiettivi, indicatori e valutazioni con l'organizzazione

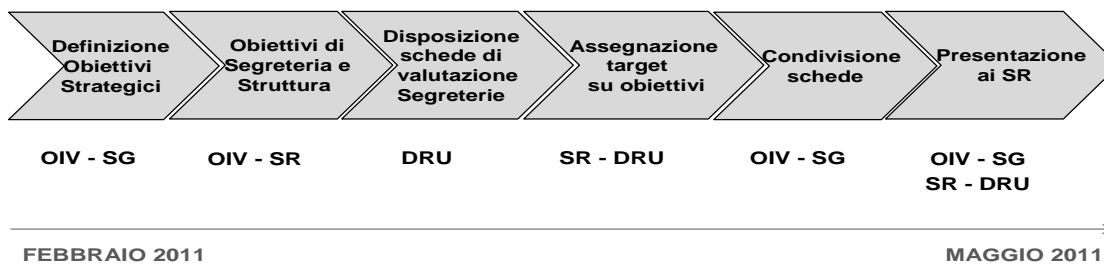




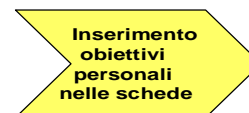
### 3.2.2. Gerarchia degli obiettivi



### 3.2.3. Fasi individuazione degli obiettivi



*Conclusa la prima fase con l'assegnazione e condivisione di obiettivi, indicatori, target di Segreteria e di Struttura, le schede di valutazione vanno completate con l'inserimento degli obiettivi personali dei Dirigenti.  
Segue validazione finale da parte di SG - OIV.*



SR - DRU



## 3.3. Obiettivi strategici

## QUADRO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA REGIONE VENETO 2011 - 2013

AREE D'INTERVENTO	OBIETTIVI STRATEGICI	ATTIVITA' E SERVIZI	CONTROLLO	SALUTE DELLA REGIONE
Efficienza	<b>A. Recupero di efficienza da parte delle strutture regionali</b>	Semplificazione delle procedure	Contenimento programmato dell'impiego delle risorse	Effettuazione delle verifiche interne a cura del CdG
		Sviluppo della digitalizzazione dei processi delle strutture	Predisposizione un catalogo dei prodotti di ogni struttura (Inventario dei procedimenti amministrativi (catalogo dei prodotti) e delle risorse gestite)	
		Sviluppo dell'efficienza delle strutture	Verifica della presenza attiva in servizio del personale.	
		Monitoraggio costi	Analisi dei costi del personale	
Qualità	<b>B. Miglioramento dei livelli di servizio</b>	Avvicinamento della PA ai cittadini, agli Enti e ai portatori di interessi	Verifica sui Tempi di risposta delle Strutture	Effettuazione di indagini di customer satisfaction rivolte ai clienti esterni
		Semplificazione delle procedure	Predisposizione un catalogo dei prodotti di ogni struttura – verifica dei tempi di istruttoria.	Effettuazione di indagini di benessere organizzativo rivolti ai clienti interni
Innovazione	<b>C. Introduzione di metodi innovativi per migliorare le politiche di servizio regionali</b>	Sviluppo della digitalizzazione della Regione	Effettuazione di verifiche interne da parte dei Dirigenti	Effettuazione di indagini di customer satisfaction rivolte ai clienti esterni
		Semplificazione delle procedure		Effettuazione di indagini di benessere organizzativo rivolti ai clienti interni



### 3.4. Obiettivi operativi e misuratori di performance

#### LINEE STRATEGICHE DELLA REGIONE VENETO PER L'ANNO 2011

<b>A</b>	<b>RECUPERO DEI LIVELLI DI EFFICIENZA MIGLIORAMENTO DEI LIVELLI DI SERVIZIO INTRODUZIONE DI METODI INNOVATIVI</b>
<b>B</b>	
<b>C</b>	

#### OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA GIUNTA REGIONALE

STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
<b>SEGRETERIA GENERALE PROGRAMMAZIONE</b>			
<b>SEGRETERIA GENERALE PROGRAMMAZIONE</b>	Garantire il funzionamento delle strutture dell'area di coordinamento secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità perseguendo il miglioramento dei livelli di servizio. Attuazione dei sistemi di controllo interno e del monitoraggio dell'andamento tecnico, amministrativo e contabile delle strutture in rapporto dell'applicazione delle norme assegnate, dei programmi, dei budget.	Predisposizione di 2 report semestrali di monitoraggio prodotti dalla SR (confronto con report precedenti) e validati da OIV	<b>A</b>
<b>DIREZIONE COORDINAMENTO STRATEGICO</b>	Attuazione dei sistemi di controllo interno e del monitoraggio dell'andamento tecnico, amministrativo e contabile delle strutture in rapporto all'applicazione delle norme assegnate, dei programmi, dei budget.	% organizzazione attività di controllo Vs programmate	<b>A</b>
<b>DIREZIONE RISORSE UMANE</b>	Realizzazione dei progetti innovativi a supporto dell'organizzazione regionale: performance management, datawarehousing, monitoraggio della spesa RU	Numero iniziative realizzate Vs programmate, in termini di sviluppo ed evoluzione	<b>C</b>



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 41/80

<b>STRUTTURA</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>
<b>DIREZIONE DEMANIO PATRIMONIO E SEDI</b>	Adozione delle iniziative per l'acquisizione, l'inventariazione e gestione dei beni demaniali e partecipazioni, alla luce delle recenti riforme.	Numero iniziative realizzate Vs programmate	<b>B</b>
<b>DIREZIONE AFFARI GENERALI</b>	Contenimento della spesa: azioni necessarie per l'acquisizione di beni e servizi necessari al funzionamento dell'Ente	Numero progetti realizzati Vs programmati	<b>A</b>
<b>DIREZIONE AFFARI LEGISLATIVI</b>	Garantire una legislazione di qualità e che miri alla semplificazione procedurale	Numero iniziative realizzate Vs iniziative programmate	<b>B</b>
<b>DIREZIONE RIFORME ISTITUZIONALI E PROCESSI DI DELEGA</b>	Promuovere iniziative che traducano, in concreto, a livello regionale, le novità conseguenti al modello di stato in senso federale	Numero iniziative realizzate Vs iniziative programmate	<b>C</b>
<b>DIREZIONE RELAZIONI INTERNAZIONALI</b>	Promozione, intese con istituzioni straniere per favorire la conoscenza del Veneto e quindi lo sviluppo del suo tessuto socio-economico, il tutto in sintonia con le esigenze dell'economia locale ed in rapporto con le relative istituzioni che la rappresentano	Numero intese realizzate Vs programmate	<b>B</b>
<b>DIREZIONE ATTIVITA' ISPETTIVA E PARTECIPAZIONI SOCIETARIE</b>	Esecuzione attività di audit prevista dai Regolamenti comunitari - Programmazione 2007 - 2013	N. audit realizzati Vs n. audit pianificati	<b>C</b>
<b>UP SICUREZZA E QUALITA'</b>	Creazione di una rete per l'individuazione e la gestione dei casi di disagio organizzativo.	% avanzamento Vs programmato	<b>C</b>
<b>UP FLUSSI MIGRATORI</b>	Definizione nuove procedure per la concessione di contributi nella materia di competenza (definizione, griglia, rielaborazione modulistica)	% avanzamento Vs programmato	<b>B</b>
<b>UP COOPERAZIONE TRANSFRONTALIERA</b>	Rafforzamento della partecipazione della Regione ai programmi di cooperazione territoriale in ambito UE attraverso la presentazione di progetti ai bandi UE	N. progetti approvati vs anno precedente	<b>B</b>



STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
<b>UP SICUREZZA URBANA E POLIZIA LOCALE</b>	Sviluppo del sistema regionale per la sicurezza urbana e la polizia locale attraverso la costituzione dei distretti di polizia locale nelle intese con gli EELL e il Min. Interno	% stato avanzamento Vs programmato	<b>B</b>



STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
SEGRETERIA REGIONALE BILANCIO			
SEGRETERIA REGIONALE BILANCIO	Garantire il funzionamento delle strutture dell'area di coordinamento secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità perseguendo il miglioramento dei livelli di servizio. Attuazione dei sistemi di controllo interno e del monitoraggio dell'andamento tecnico, amministrativo e contabile delle strutture in rapporto dell'applicazione delle norme assegnate, dei programmi, dei budget.	Predisposizione di 2 report semestrali di monitoraggio prodotti dalla SR (confronto con report precedenti) e validati da OIV	A
SEGRETERIA	Garantire il coordinamento di Segreteria regionale nella gestione delle Direzioni afferenti la medesima relativamente alla verifica preventiva di tutti i provvedimenti deliberativi sottoposti alla firma del SR	Predisposizione di due report semestrali di gestione validati dal SR	A
DIREZIONE EE.LL. PERSONE GIURIDICHE E CONTROLLO ATTI	Garantire la gestione e il coordinamento di un progetto organico di riforma delle forme associative intercomunali in attuazione dell'art. 14 del D.L. 78/2010 nonché delle attività inerenti da sottoporre al vaglio della Conferenza Regione - Autonomie Locali	Numero di elaborati/documenti realizzati, attestanti lo stato di avanzamento del progetto e sottoposti, per la condivisione, alla Conferenza Regione - Autonomie Locali.	B
DIREZIONE BILANCIO	Coordinamento delle attività per il monitoraggio del rispetto della normativa in materia di Patto di Stabilità, anche nell'ottica del cosiddetto "Patto regionale" di tipo "verticale" e "orizzontale".	Redazione di due report di monitoraggio con cadenza semestrale da sottoporre a validazione del Segretario regionale, e predisposizione di report informativi mensili.	A

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 44/80

<b>STRUTTURA</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>
<b>DIREZIONE RAGIONERIA E TRIBUTI</b>	Attività preordinate all'adeguamento e allo sviluppo di strumenti (anche informatici) e procedure, funzionali alle attività di gestione, controllo e monitoraggio contabile, anche indotte da nuove normative.	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>A</b>
<b>DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE</b>	Monitoraggio e partecipazione al processo attuativo del federalismo fiscale e governo delle politiche di finanziamento	Redazione di due relazioni semestrali sull'attuazione federalismo fiscale validate dal Segretario regionale	<b>A</b>
<b>DIREZIONE INDUSTRIA E ARTIGIANATO</b>	Sostenere l'evoluzione del sistema produttivo, in particolare delle PMI, anche in forma aggregata, semplificare e velocizzare le procedure di competenza, contribuire ai processi decisionali esterni alla Regione in materia di impresa.	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>A/C</b>
<b>DIREZIONE COMMERCIO</b>	Sviluppare gli strumenti di programmazione e di incentivazione del settore, nonché il perseguimento di una maggiore semplificazione procedimentale.	Rapporto tra il n° di iniziative avviate e il n° di iniziative programmate	<b>C</b>
<b>DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO</b>	Incentivare il consolidamento e lo sviluppo delle imprese, promuovendo l'utilizzo efficace di strumenti di intervento pubblico a supporto dei progetti imprenditoriali, in particolare in cofinanziamento pubblico-privato	Rapporto tra il n° di iniziative avviate e il n° di iniziative programmate	<b>C</b>
<b>UP RICERCA E INNOVAZIONE</b>	Supportare e incentivare la produzione del sapere scientifico e tecnologico finalizzato alla competitività d'impresa e allo sviluppo delle attività di ricerca e innovazione	Rapporto tra il n° di iniziative avviate e il n° di iniziative programmate	<b>C</b>
<b>UC SISTEMA INFORMATIVO SETTORE PRIMARIO E CONTROLLO</b>	Agevolare il rapporto tra imprese agricole e P.A. mediante un approccio di sistema, anche mediante le potenzialità dell'ICT e la collaborazione e coordinamento tra Enti e Strutture.	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>C</b>

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 45/80

<b>STRUTTURA</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>
<b>U.PER. SERVIZI FITOSANITARI</b>	Realizzare iniziative regionali per la prevenzione e profilassi fitosanitaria delle produzioni agricole e vivaistiche	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>B</b>
<b>UP FORESTE E PARCHI</b>	Definire e attuare interventi per la tutela, conservazione, valorizzazione delle superfici forestali e dei territori dei parchi regionali, alla salvaguardia ed alla promozione della biodiversità.	Progetti attivati vs programmati	<b>B</b>
<b>UP CACCIA E PESCA</b>	Promuovere nuovi modelli di gestione e fruizione delle risorse faunistiche e alieutiche	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>C</b>
<b>UP TUTELA PRODUZIONI AGROALIMENTARI</b>	Definire e attuare iniziative regionali per la tutela e qualificazione delle produzioni agroalimentari e dei consumatori	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>B</b>
<b>DIREZIONE AGROAMBIENTE</b>	Definire e attuare iniziative agroambientali, per la tutela delle aree e degli spazi rurali, promuovere il sistema della conoscenza in ambito rurale.	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>B</b>
<b>DIREZIONE COMPETITIVITA' SISTEMI AGROALIMENTARI</b>	Definire e attuare iniziative regionali per la competitività nel settore agroalimentare, anche attraverso la partecipazione alla fase di formazione delle politiche sovraordinate	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>A</b>
<b>DIREZIONE PIANI E PROGRAMMI SETTORE PRIMARIO</b>	Sostenere e consolidare le strategie di sviluppo dei sistemi agricoli e rurali, e delle relative comunità, e garantirne la vitalità e la competitività complessiva	Iniziative avviate Vs iniziative programmate	<b>B</b>



STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
<b>SEGRETERIA CULTURA</b>			
<b>SEGRETERIA CULTURA</b>	Garantire il funzionamento delle Strutture dell'area di coordinamento secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità. Attuazione dei sistemi di controllo interno e del monitoraggio dell'andamento amministrativo e contabile delle strutture in rapporto dell'applicazione delle norme assegnate, dei programmi, dei budget.	Predisposizione di 2 report semestrali di monitoraggio prodotti dalla SR (confronto con report precedenti) e validati da OIV	<b>A</b>
<b>U.C. PROGETTI STRATEGICI E POLITICHE COMUNITARIE</b>	Ricerca e gestione delle procedure per finanziamenti al settore cultura del Veneto nell'ambito di programmi comunitari, interregionali, transfrontalieri, ecc.	N. di azioni realizzate Vs programmate	<b>C</b>
<b>DIREZIONE BENI CULTURALI</b>	Costituzione di reti di istituzioni e servizi culturali capaci di condividere la progettualità con la Regione, di rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse e di favorire il ricorso a tecnologie innovative	N. soggetti coinvolti Vs anno precedente	<b>B/C</b>
<b>DIREZIONE ATTIVITA' CULTURALI E SPETTACOLO</b>	Costituzione di reti di attività culturali e di spettacolo capaci di condividere la progettualità con la Regione, di rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse e di favorire il ricorso a tecnologie innovative	N. soggetti coinvolti Vs anno precedente	<b>B/C</b>
<b>DIREZIONE COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE</b>	Migliorare l'attività di comunicazione e informazione rendendo più accessibile l'informazione ai cittadini	N. progetti programmati Vs n. progetti realizzati	<b>B/C</b>
<b>DIREZIONE TURISMO</b>	Miglioramento dell'offerta turistica, sviluppo del turismo sostenibile, crescita della qualità	Incremento % Vs anno precedente	<b>B</b>
<b>DIREZIONE PROMOZIONE TURISTICA INTEGRATA</b>	Sviluppo delle attività turistiche, promozione e valorizzazione del territorio e delle tipicità	N. progetti ed azioni realizzati Vs n. programmati	<b>B</b>
<b>DIREZIONE ECONOMIA E SVILUPPO MONTANO</b>	Accrescere le iniziative e le attività di rete territoriale con i soggetti preposti al governo del territorio montano	N. soggetti coinvolti Vs anno precedente	<b>B</b>



<b>STRUTTURA</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>
<b>DIREZIONE PER LA PROMOZIONE ECONOMICA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Sostegno dei processi di internazionalizzazione del sistema produttivo	N. progetti ed azioni realizzati Vs n. programmati	<b>B</b>



STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
SEGRETERIA INFRASTRUTTURE			
SEGRETERIA INFRASTRUTTURE	Garantire il funzionamento delle strutture dell'area di coordinamento secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità perseguendo il miglioramento dei livelli di servizio. Attuazione dei sistemi di controllo interno e del monitoraggio dell'andamento tecnico, amministrativo e contabile delle strutture in rapporto dell'applicazione delle norme assegnate, dei programmi, dei budget.	Predisposizione di 2 report semestrali di monitoraggio prodotti dalla SR (confronto con report precedenti) e validati da OIV	B
SEGRETERIA	Sviluppo delle attività di supporto al Segretario per le infrastrutture, al fine di ottenere maggiore efficienza, efficacia ed economicità nello svolgimento dei procedimenti amministrativi tipici della Segreteria regionale	% avanzamento stato lavori Vs programmato	B
DIREZIONE PROGETTO VENEZIA	Riduzione del livello di inquinamento della laguna di Venezia, del suo bacino scolante e del mare antistante (bonifica dei siti inquinati, promozione della riqualificazione infrastrutturale e della riconversione di Porto Marghera)	% avanzamento stato lavori Vs programmato	B
UP COORDINAMENTO COMMISSIONI (VAS VINCA NUV)	Sviluppo delle attività connesse con la valutazione dei piani e/o progetti	% avanzamento stato lavori Vs programmato	B
DIREZIONE STRADE AUTOSTRADE E CONCESSIONI	Sviluppo delle attività connesse con i progetti pluriennali di potenziamento e ammodernamento della rete stradale e autostradale regionale	% avanzamento stato lavori Vs programmato	B
DIREZIONE MOBILITA'	Analisi degli interventi proponibili, finalizzati al miglioramento del servizio all'utenza in materia di trasporto pubblico locale	% avanzamento stato lavori Vs programmato	B





<b>STRUTTURA</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>
<b>DIREZIONE INFRASTRUTTURE</b>	Sviluppo delle attività connesse con i progetti pluriennali di potenziamento e ammodernamento del servizio ferroviario metropolitano regionale e viabilità locale	% avanzamento stato lavori Vs programmato	<b>B</b>
<b>UP LOGISTICA</b>	Predisposizione tecnica del Piano della Logistica	% avanzamento stato lavori Vs programmato	<b>B</b>
<b>DIREZIONE URBANISTICA E PAESAGGIO</b>	Azioni di monitoraggio in materia di urbanistica e paesaggio	Numero iniziative realizzate Vs programmate	<b>B</b>
<b>DIREZIONE PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E STRATEGICA</b>	Predisposizione tecnica del Piano Paesaggistico	% stato avanzamento Vs programmato	<b>B</b>
<b>UP SISTEMA INFORMATIVO TERRITORIALE E CARTOGRAFIA</b>	Sviluppo della rete di diffusione dei dati territoriali	% stato avanzamento Vs programmato	<b>B</b>

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 50/80

STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
SEGRETERIA AMBIENTE			
SEGRETERIA AMBIENTE	Garantire il funzionamento delle Strutture dell'area di coordinamento secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità. Attuazione dei sistemi di controllo interno e del monitoraggio dell'andamento amministrativo e contabile delle strutture in rapporto dell'applicazione delle norme assegnate, dei programmi, dei budget.	Predisposizione di 2 report semestrali di monitoraggio prodotti dalla SR (confronto con report precedenti) e validati da OIV	A
SEGRETERIA (U.C. AUTORITA' AMBIENTALE E COORDINAMENTO)	Definizione e semplificazione di procedure nelle materie di competenza della Segreteria.	Numero procedure semplificate vs programmate	A
DIREZIONE TUTELA AMBIENTE	Miglioramento della qualità dell'ambiente attraverso la promozione e il sostegno di programmi e progetti per migliorare lo standard ambientale	Programmi e progetti avviati vs programmati	B
DIREZIONE GEOLOGIA E GEORISORSE	Protezione e gestione delle risorse idriche e geologiche e termali attraverso la semplificazione dei sistemi normativi e la definizione di modelli procedurali	Provvedimenti posti in essere vs programmati	B
DIREZIONE DIFESA DEL SUOLO	Promozione delle iniziative per la riduzione dei rischi naturali attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico/idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	B
UP GENIO CIVILE BL	Promozione iniziative per la riduzione dei rischi naturali anche attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico ed idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	B
UP GENIO CIVILE PD	Promozione iniziative per la riduzione dei rischi naturali anche attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico ed idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	B

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 51/80

<b>STRUTTURA</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>
<b>UP GENIO CIVILE RO</b>	Promozione iniziative per la riduzione dei rischi naturali anche attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico ed idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	<b>B</b>
<b>UP GENIO CIVILE TV</b>	Promozione iniziative per la riduzione dei rischi naturali anche attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico ed idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	<b>B</b>
<b>UP GENIO CIVILE VE</b>	Promozione iniziative per la riduzione dei rischi naturali anche attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico ed idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	<b>B</b>
<b>UP GENIO CIVILE VR</b>	Promozione iniziative per la riduzione dei rischi naturali anche attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico ed idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	<b>B</b>
<b>UP GENIO CIVILE VI</b>	Promozione iniziative per la riduzione dei rischi naturali anche attraverso la predisposizione di programmi e progetti di mitigazione del rischio idraulico ed idrogeologico	Programmi e progetti avviati vs programmati	<b>B</b>
<b>UP PROTEZIONE CIVILE</b>	Promozione delle iniziative per migliorare l'attività di previsione, prevenzione di competenza e gestione delle emergenze	Numero delle attività poste in essere Vs programmate	<b>B</b>
<b>UP EDILIZIA ABITATIVA</b>	Incrementare l'offerta abitativa destinata alle fasce sociali intermedie	Numero iniziative promosse vs programmate	<b>B</b>
<b>UP ENERGIA</b>	Predisposizione tecnica di uno stralcio del piano energetico regionale	Tempi di realizzo	<b>B</b>
<b>DIREZIONE LAVORI PUBBLICI</b>	Ricognizione dell'andamento dei lavori pubblici, dell'edilizia scolastica, dell'impiantistica sportiva e del rischio sismico, in ambito veneto	Numero iniziative promosse vs programmate	<b>B</b>

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 52/80

STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
SEGRETERIA SANITA' SOCIALE			
SEGRETERIA SANITA' SOCIALE	Mantenere e migliorare gli standard sanitari e sociosanitari con contestuale ottimizzazione della spesa	Predisposizione di 2 report semestrali di monitoraggio prodotti dalla SR (confronto con report precedenti) e validati da OIV	A/B
SEGRETERIA	Innovazione del sistema assicurativo e della gestione dei sinistri nel SSR	% stato di avanzamento attività di progetto	C
DIREZIONE EDILIZIA OSPEDALIERA E A FINALITA' COLLETTIVE	Ottimizzazione e completamento degli interventi stabiliti dalla GR ed in itinere	% interventi completati Vs programmati	A
DIREZIONE CONTROLLI E GOVERNO SSR	Attuazione monitoraggio aziende sanitarie in attuazione DGRV n. 3140/2010	numero di monitoraggi realizzati VS programmati	A
DIREZIONE ATTUAZIONE PROGRAMMAZIONE SANITARIA	Mappatura delle attività di programmazione sanitaria	% progetti realizzati Vs programmati	A
DIREZIONE PERSONALE SSR	Completamento della mappatura e avvio predisposizione nuovi standard	% raggiungimento nella definizione nuovi standard	A
UP PROGRAMMAZIONE RISORSE FINANZIARIE SSR	Attuazione dei flussi ministeriali NSIS	% raggiungimento	A
DIREZIONE PREVENZIONE	Attuazione iniziative finalizzate alla prevenzione nella sanità umana e animale	% iniziative realizzate Vs programmate	A
DIREZIONE SERVIZI SOCIALI	Attuazione di azioni migliorative a sostegno delle politiche sociali (devianze, disabili, famiglia, ecc.)	% progetti realizzati Vs programmati	A



STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
<b>COMMISSARIO ALLA NON AUTOSUFFICIENZA</b>	Attuazione di azioni migliorative a sostegno delle politiche per la non autosufficienza	% progetti realizzati Vs programmati	<b>A</b>

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 54/80

STRUTTURA	OBIETTIVO	INDICATORE	LINEA STRATEGICA
SEGRETERIA ISTRUZIONE LAVORO PROGRAMMAZIONE			
SEGRETERIA PROGRAMMAZIONE LAVORO	Garantire il funzionamento delle strutture dell'area di coordinamento secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità. Attuazione dei sistemi di controllo interno su realizzazione dei programmi, proposte di deliberazioni, disegni di legge e budget	Predisposizione di 2 report semestrali di monitoraggio prodotti dalla SR (confronto con report precedenti) e validati da OIV	A
SEGRETERIA	Supportare la funzione di coordinamento della Segreteria implementando un sistema di monitoraggio dell'attività amministrativa delle Strutture afferenti rispetto ai programmi, alla normativa di riferimento ed ai budget assegnati	Predisposizione di 2 report semestrali validati dal SR	A
UP CABINA DI REGIA FSE	Rafforzare l'azione programmatoria della Regione ed assicurarne un' efficiente ed efficace attuazione a livello regionale, nazionale e comunitario	N. progetti e azioni programmati Vs realizzati	A
DIREZIONE PROGRAMMAZIONE	Rafforzare l'azione programmatoria della Regione ed assicurarne un' efficiente ed efficace attuazione a livello regionale, nazionale e comunitario	N. progetti e azioni programmati Vs realizzati	A
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	Sviluppare l'Amministrazione digitale.	Più 80 Comuni con infrastruttura in fibra ottica rispetto al 2010	C
DIREZIONE SISTEMA STATISTICO REGIONALE	Acquisire elaborare, analizzare, diffondere e comunicare le informazioni statistiche a supporto della comunità veneta (cittadini, imprese, istituzioni)	N. indagini a cui partecipa la Direzione. Vs anno precedente	B
DIREZIONE FORMAZIONE	Integrare i sistemi di istruzione e formazione, anche in raccordo con il sistema dei servizi per il lavoro, in funzione delle esigenze del sistema produttivo	N. interventi finanziati a favore di giovani che assolvono l'obbligo di istruzione nella formazione professionale	B



<b>STRUTTURA</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>
<b>DIREZIONE ISTRUZIONE</b>	Integrare i sistemi di istruzione e formazione, anche in raccordo con il sistema dei servizi per il lavoro, in funzione delle esigenze del sistema produttivo	N. interventi finanziati a favore di giovani che assolvono l'obbligo di istruzione nel nuovo sistema di istruzione e formazione professionale	<b>B</b>
<b>DIREZIONE LAVORO</b>	Promuovere gli interventi a favore della riqualificazione dei lavoratori e degli imprenditori, anche tramite accesso individuale	N. interventi finanziati a favore di imprenditori e lavoratori vs programmato	<b>B</b>



### 3.5. Scheda di valutazione dei Dirigenti 2011

IPOTESI DI PROTOTIPO DI NUOVA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI 2011

**OBIETTIVI**

FASE A (entro il 31 maggio 2011)						FASE B (entro il 30 settembre 2011)	FASE C (entro il 31 gennaio 2012)		
OBIETTIVI ASSEGNATI (A) (Max 5)		INDICATORI (B)	VAL. PEGGIORE (C)	VAL. MIGLIORE (D)	PESO % (E)	VALUTAZ. INTERMEDIA (F)	VALUTAZ. FINALE INDICATORE (G)	GRADO RAGGIUNGI M. OBIETTIVI (H)	PUNTEGGI EFFETTIVI (O = E x H)
N. OB. DGR.	OBIETTIVI STRATEGICI								
N. DEL.									
	Obiettivo trasversale strategico				15				0
	Obiettivo trasversale struttura				15				0
	Obiettivo operativo 1 dirigente								0
	Obiettivo operativo 2 dirigente								0
	Obiettivo operativo 3 dirigente								0
					30				0

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTI	NOTE
Non raggiunto	0	
Parzialmente raggiunto	1 o 2 o 3	
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	4 o 5	
Raggiunto completamente	6	
Raggiunto e superato con qualità documentata	7	motivare

**FATTORI**

FATTORI DI PRESTAZIONE	INCIDENZA (I)	PUNTEGGIO (L)	ESITI (M = I x L)
1. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	25		0
2. GESTIONE STRUMENTI DI SVILUPPO ORG.	15		0
3. GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE	25		0
4. RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE	15		0
5. SOLUZIONE DEI PROBLEMI	20		0
<b>TOTALE (FP)</b>	<b>100</b>		<b>0</b>

VALUTAZIONE FATTORE	PUNTI	NOTE
Inadeguato	0	motivare
Parzialmente adeguato	1 o 2 o 3	motivare
Adeguato	4 o 5	motivare
Pienamente soddisfacente	6	motivare
Eccellente	7	motivare

**RISULTATO FINALE**

VOCE		PUNTI MAX	INCIDENZA %	SITO FINALE
Valutazione su obiettivi	O	0	65%	0
Valutazione su fattori di prestazione	F	0	35%	0
<b>Valutazione finale sulla prestazione</b>	<b>O + F</b>		<b>100%</b>	<b>0</b>





## **4. Parte quarta**

### **4.1. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della *performance***

#### **4.1.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

E' necessario premettere che bisogna distinguere tra la predisposizione del Piano in fase di prima applicazione per il 2011 e la predisposizione dello stesso negli anni successivi, nel senso che le attività propedeutiche svolte nell'ultima parte del 2010 e a inizio anno 2011 sono state caratterizzate sul piano temporale dal fatto che il procedimento di programmazione economico-finanziaria e di bilancio è stato completato contemporaneamente alla redazione del piano.

A causa della innovatività della riforma, introdotta dal d.lgs. n. 150/2009 , la predisposizione del piano è risultata parzialmente difforme, rispetto a quanto sancito dagli artt. 5 comma 1 e 10 comma 1 lett. a) del decreto legislativo in relazione alla necessità del collegamento e integrazione degli obiettivi del Piano con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. La concreta sostenibilità e perseguibilità degli obiettivi passa attraverso la garanzia della congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le attività da porre in essere per realizzare gli obiettivi. La suddetta integrazione va realizzata tenendo conto dei seguenti parametri: coerenza dei contenuti; coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi di pianificazione della *performance* e di programmazione finanziaria.

Il processo di redazione del Piano elaborato per il triennio 2011-2013 ha preso avvio in contemporanea con la predisposizione l'approvazione del bilancio di previsione 2011 con l'individuazione delle proposte di obiettivi strategici e dei connessi obiettivi operativi.

La Segreteria generale della programmazione ha provveduto ad effettuare una serie di riunioni con i Segretari regionali e con i Commissari, al fine di provvedere alla puntuale identificazione degli obiettivi strategici della Regione sulla base degli stanziamenti di bilancio previsti nella LEGGE FINANZIARIA REGIONALE PER L'ESERCIZIO 2011.

Da questi obiettivi strategici ogni Segreteria ha provveduto ad individuare gli obiettivi operativi con i relativi indicatori e valori attesi.

Tali obiettivi sono stati predisposti attraverso una specifica attività svolta all'interno di ciascuna Segreteria.

L'intera procedura si è conclusa con la individuazione complessiva degli obiettivi per l'attività amministrativa e la gestione, approvata con Delibera della Giunta regionale che costituisce il quadro programmatico all'interno del Piano della *performance*.

Contestualmente al procedimento volto all'individuazione degli obiettivi della Segreteria è stato avviato il processo di programmazione dell'attività istituzionale, attraverso un ciclo di incontri organizzati fra la Segreteria e le Direzioni regionali ed Unità di progetto al fine di individuare gli obiettivi operativi, articolati poi per singolo ufficio dirigenziale.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 58/80

Ogni Direzione/Unità di progetto partendo dai rispettivi compiti istituzionali ha provveduto ad individuare un set significativo di obiettivi, con i connessi indicatori e valori attesi, che consente di misurare e valutare la *performance* dell'unità organizzativa.

Avvalendosi della collaborazione della Direzione Risorse umane e dei componenti della Struttura tecnica permanente dell'OIV, è stata predisposta una prima versione delle schede da impiegare, sottoposta all'analisi dell'OIV.

Un altro documento strategico, di cui si è tenuto conto per l'elaborazione del Piano della *Performance*, è stata la bozza del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009).

Nel corso del mese di marzo si è proceduto all'elaborazione del testo del presente Piano, secondo le indicazioni della delibera n. 112 della Civit. Sono stati coinvolti in questa attività il Segretario Generale della programmazione, la Direzione Risorse umane e i componenti della Struttura tecnica permanente dell'OIV.

In prospettiva, con il consolidamento del ciclo di valutazione della performance, il processo di redazione del Piano a regime, si procederà a sincronizzare le fasi, al fine di garantire la piena coerenza tra gli obiettivi contenuti nel Piano e nella Nota Integrativa al bilancio di previsione; in questo modo si potrà realizzare un pieno allineamento dei calendari dei due processi, l'efficace coordinamento degli attori coinvolti e la piena integrazione degli strumenti a supporto e dei sistemi informativi.

Per giungere a tale obiettivo di coerenza, l'attività di pianificazione strategica prenderà avvio dall'individuazione delle linee guida espresse dalla Giunta Regionale nell'atto di indirizzo emanato entro il mese di giugno di ogni anno. Al fine dell'emanazione di tale provvedimento, l'OIV, nel mese di marzo di ogni anno, sulla scorta del programma di governo della Giunta Regionale, della decisione di finanza pubblica, della legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Giunta Regionale, si procederà ad una prima individuazione delle priorità politiche. Nei mesi da marzo a giugno, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione della Regione – verranno anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai titolari dei Centri di spesa, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena coerenza tra gli obiettivi previsti dal Programma di governo della Giunta Regionale e quelli legati all'attività istituzionale della Regione del Veneto;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Alla fine del mese di giugno si concluderà la "fase discendente": la Giunta Regionale emanerà l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo luglio - settembre verrà dedicato all'avvio del processo di elaborazione del Piano della *Performance* con la formulazione di ipotesi di obiettivi sia strategici che istituzionali da parte dei titolari dei Centri di responsabilità di spesa – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV – che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvederanno alla predisposizione contestuale della Nota integrativa al bilancio di previsione.

La medesima, infatti, costituisce lo strumento che consente di riconciliare le missioni e i programmi del bilancio con gli obiettivi e gli indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, così come, peraltro, previsto dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196.

In questa fase si procederà al coinvolgimento degli *stakeholder* per raccogliere le loro istanze e le loro aspettative in merito alle linee programmatiche della Giunta Regionale.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 59/80

Entro la fine del mese di settembre sarà attuata la “fase ascendente”: i titolari dei centri di responsabilità di spesa proporranno alla Giunta Regionale gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché i programmi d’azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, tenuto conto, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta dei titolari dei centri di responsabilità di spesa si concretizzerà in un numero contenuto di obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell’obiettivo strategico che si concludono nell’anno, saranno corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti.

I mesi di novembre - dicembre saranno dedicati alla fase di definitivo “consolidamento” degli obiettivi strategici, che vedrà impegnati, nella logica di programmazione partecipata, l’OIV e i centri di responsabilità di spesa; contestualmente verranno configurati dai Segretari Regionali e, a cascata, dai Direttori regionali gli obiettivi istituzionali che andranno a integrare il contenuto degli obiettivi da assegnare alle strutture dirigenziali.

Il mese di dicembre sarà dedicato alla stesura del documento di direttive generali sull’attività amministrativa e la gestione per l’anno successivo, nonché al consolidamento dei contenuti connessi con la fissazione degli obiettivi operativi delle strutture dirigenziali. La fase di “consolidamento” e la fase di stesura del documento di direttive generali risente dell’andamento dei lavori del disegno di legge “Legge finanziaria regionale”.

Entro 15 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, la Giunta regionale emanerà la direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione. Ciò al fine di consentire entro il 31 gennaio l’adozione del Piano della *performance*.

**4.1.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance***

Il complessivo ciclo di gestione della *performance* sarà sottoposto a successivi affinamenti nell’ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei ritorni informativi derivanti dalla prima applicazione. Come sopra accennato, la parte che dovrà essere integrata nel corso del 2011, per essere funzionale a partire da prossimo anno è quella relativa agli *outcome*. Con il coinvolgimento delle Segreterie e delle strutture interessate, coordinate dall’OIV, dovrà essere realizzata una mappa strategica a livello di vertice che consenta di comprendere i determinanti di successo nel raggiungimento degli obiettivi, individuando in maniera chiara sia gli *stakeholder* di riferimento, sia gli impatti dell’azione amministrativa con relativi indicatori e target, da impiegare nel piano della *performance* almeno a partire dal triennio 2012 - 2014.

Verranno attivate specifiche iniziative di formazione, allo scopo di diffondere la cultura della misurazione, puntando principalmente al coinvolgimento delle figure di riferimento, all’interno delle Segreterie, al fine di garantire la diffusione all’interno delle strutture di appartenenza della metodologia sviluppata.

In merito, infine, all’integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della *performance*, è stato individuato uno specifico obiettivo operativo, assegnato alla Direzione Risorse umane con la collaborazione della Direzione Bilancio, che prevede l’avvio entro l’anno 2011 di un sistema dedicato a supporto del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, che consentirà di informatizzare del tutto il processo di rilevazione degli obiettivi e dei connessi indicatori.



### 4.1.3. Trasparenza del ciclo di gestione della *performance*

Al fine di garantire una piena visibilità del processo complessivo del ciclo di misurazione e valutazione della performance e una piena condivisione da parte della Regione, si è provveduto a muoversi su due distinti piani, quello rivolto all'esterno della Regione e quello interno rivolto all'interno della Regione.

#### Trasparenza verso l'esterno

Per quanto riguarda l'esterno la comunicazione e la trasparenza riguarda in primo luogo il rapporto fra amministrazione e cittadini: l'elemento centrale è costituito dalla trasparenza che significa accessibilità totale. Ma non solo, perché la definizione della trasparenza ha come scopo quello di "favorire forme diffuse di controllo", e quindi di mettere altre istituzioni preposte al controllo (principalmente la Corte dei Conti e l'Ispettorato per la Funzione Pubblica) nelle migliori condizioni per svolgere il proprio ruolo.

Per tali motivi è stata individuata un'apposita sezione del sito istituzionale della Regione: quella destinata alla "Trasparenza, Valutazione e Merito" che risulta accessibile dalla home page del sito istituzionale della Regione del Veneto, qui di seguito riportata:

Trasparenza, Valutazione e Merito - Sito Ufficiale della Regione Veneto - Windows Internet Explorer

http://www.regione.veneto.it/La+Regione/Trasparenza+Amministrativa

Cerca con: La Regione dalla A alla Z

REGIONE DEL VENETO

La Regione Temi Istituzionali Servizi alla Persona Ambiente e Territorio Economia

Home > La Regione > Trasparenza, Valutazione e Merito > Trasparenza, Valutazione e Merito

Trasparenza, Valutazione e Merito

Adempimenti di cui all'articolo 21 della Legge 18 giugno 2009, n. 69

In attuazione dell'art. 21 comma 1, della L. 69 del 18/6/2009, che prevede la trasparenza sulle retribuzioni dei dirigenti e sui tassi di assenza e di maggiore presenza del personale, si pubblicano i seguenti adempimenti:

- Organismo Indipendente di Valutazione**
- Organizzazione regionale**  
Individuazione delle aree di coordinamento e delle correlate Segreterie regionali e relativo assetto provvisorio, criteri e modalità per il conferimento degli incarichi di dirigente regionale.
- Ricapiti dei dirigenti**  
Indicazione, per ogni singolo dirigente, della relativa struttura regionale di appartenenza, del tipo di incarico, del numero di telefono e della posta elettronica.
- Retribuzioni dei dirigenti**  
Indicazione, per ogni singolo dirigente, della retribuzione tabellare, di posizione, di risultato, totale annua lorda e totale annua netta.
- Curricula vitae dei dirigenti**  
Elenco in ordine alfabetico dei curricula vitae dei dirigenti.
- Valutazione dei dirigenti**  
Quadro riepilogativo degli esiti della valutazione dei dirigenti per l'anno 2009
- Personale non dirigente**  
Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale non Dirigente del comparto Regioni ed Autonomie Locali relativo al biennio economico 2008-2009
- Assenze del personale**
  - Tassi di assenza e presenza, suddivisi per Segreteria Regionale
  - Andamento storico assenze per malattia
- Incarichi conferiti ed autorizzati al personale regionale anno 2009**  
Elenco delle prestazioni
- Consulenze e collaborazioni esterne**
- Richiesta di mobilità presso la Regione del Veneto**

Adempimenti di cui all'art. 40 bis, comma 2 del d.lgs. n.165/2001 e art. 67, comma 9, d.l. n.112/2008 convertito nella legge n.133/2008

Cerca nella Regione

Trova!

Siti attendibili 100%

Comunicazione verso l'interno

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 61/80

Per quanto riguarda l'interno della regione e quindi la comunicazione ai dipendenti ci si è mossi su due piani:

quello degli incontri svolti a vari livelli per garantire una corretta comunicazione e diffusione delle informazioni connesse con l'introduzione del ciclo di valutazione della performance;

quello della pubblicazione dei documenti di riferimento nella Intranet della Regione del Veneto al fine di rendere disponibile tutte le informazioni ai dipendenti.

#### **4.2. Collegamento ed integrazione tra programmazione economica e di bilancio**

Nel rinnovato quadro normativo delineato dal combinato disposto della legge di riforma del bilancio (L. 196/2009) e del d.lgs. 150/2009, il ciclo della *performance* si interseca con quello della programmazione finanziaria e di bilancio. E' pertanto necessario individuare modalità di raccordo e integrazione tra il presente documento e la nota integrativa al bilancio di previsione.

Nello specifico, i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio dovranno a regime necessariamente coordinarsi con il ciclo di gestione della *performance* sopra descritto, anche al fine di recepire nelle note integrative allo stato di previsione del bilancio, di cui all'art. 21, comma 11, lett. a), della legge 196/2009, gli stessi indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della *performance*.

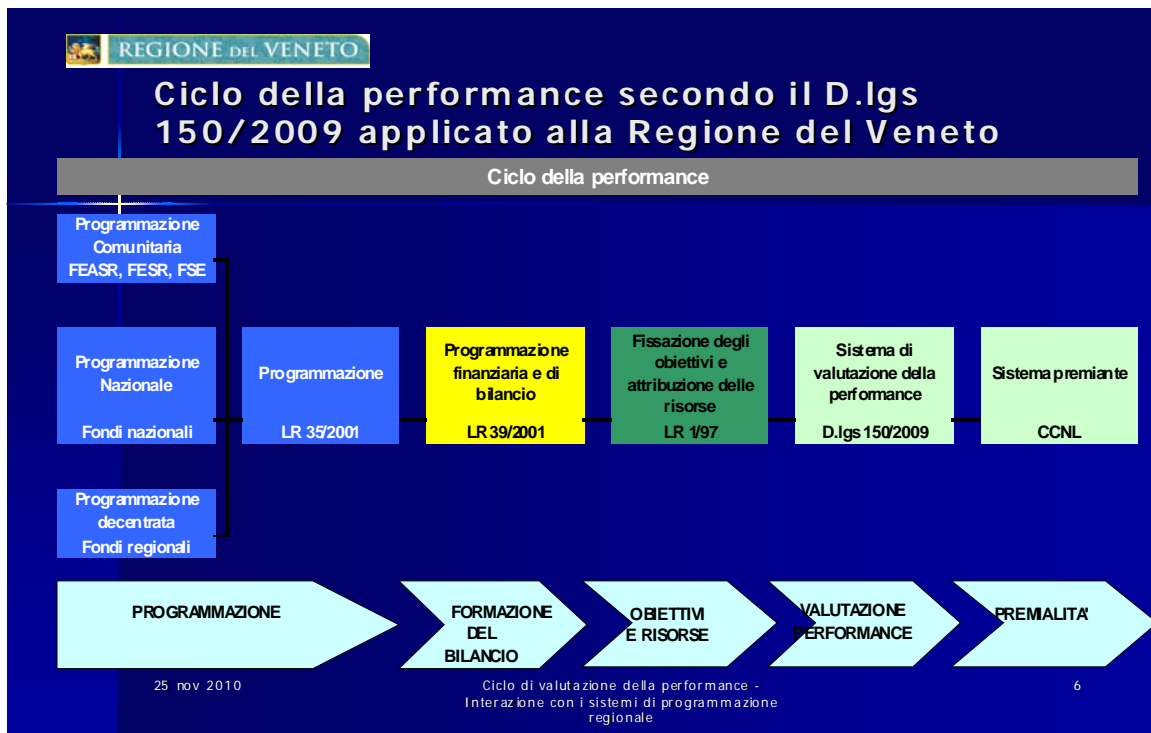
In sede di prima applicazione tale raccordo è stato possibile solo in parte, in quanto sono in fase di messa a punto le attività di coordinamento e di sincronizzazione delle attività connesse con il processo pianificazione strategica e di programmazione delle attività istituzionali all'interno dei sistemi operativi ed informativi esistenti.

E' necessario, tuttavia, richiamare le modalità di tale raccordo "a regime" da effettuarsi entro il 15 ottobre di ogni anno (art. 21, in particolare co. 11, L. 196/2009).

Il sistema di programmazione della Regione e la gestione dell'ente si basano su tre distinti processi interagenti che derivano dalle seguenti norme:

- Legge regionale 29 novembre 2001, n. 35 NUOVE NORME SULLA PROGRAMMAZIONE
- Legge regionale 29 novembre 2001, n. 39 ORDINAMENTO DEL BILANCIO E DELLA CONTABILITÀ DELLA REGIONE
- Legge regionale 10 gennaio 1997, n. 1 ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI E DELLE STRUTTURE DELLA REGIONE

Il ciclo della performance così come definito dall D.lgs 150/2009 è così riconducibile all'attuale orizzonte normativo regionale



In particolare con l'introduzione del ciclo della performance si è provveduto a rappresentare il raccordo fra il ciclo di programmazione regionale con quello individuato dalla normativa di riferimento

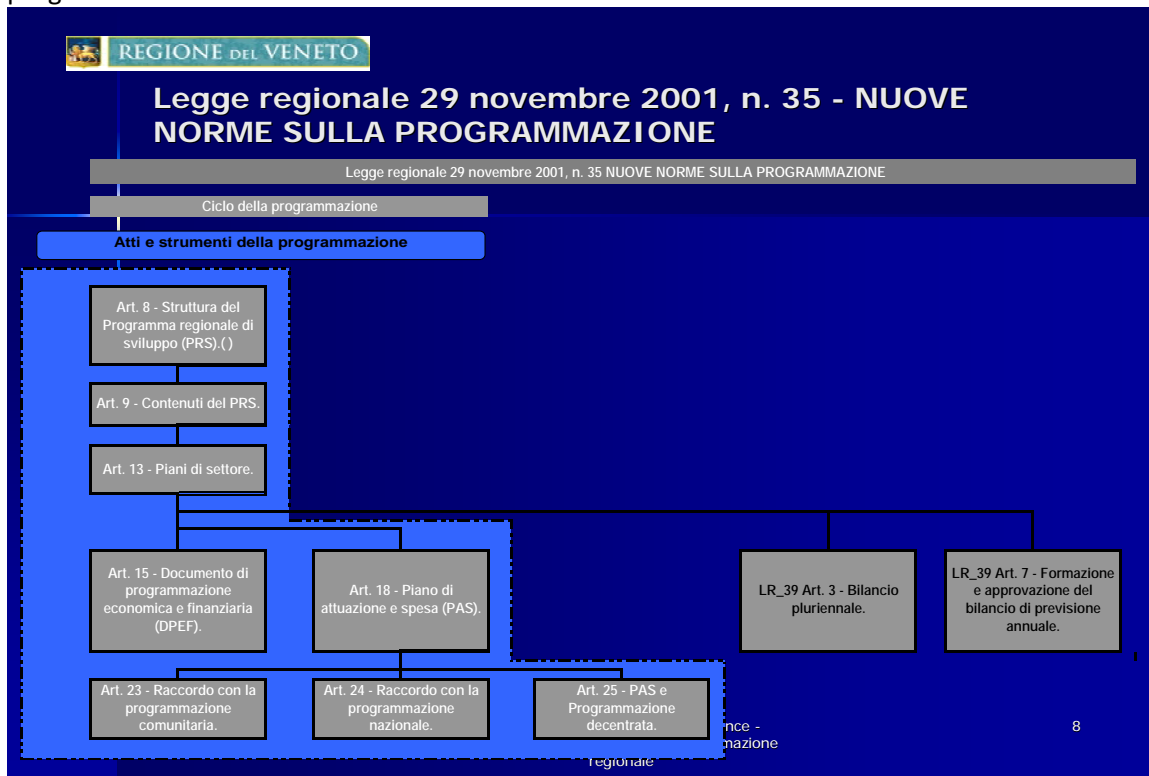




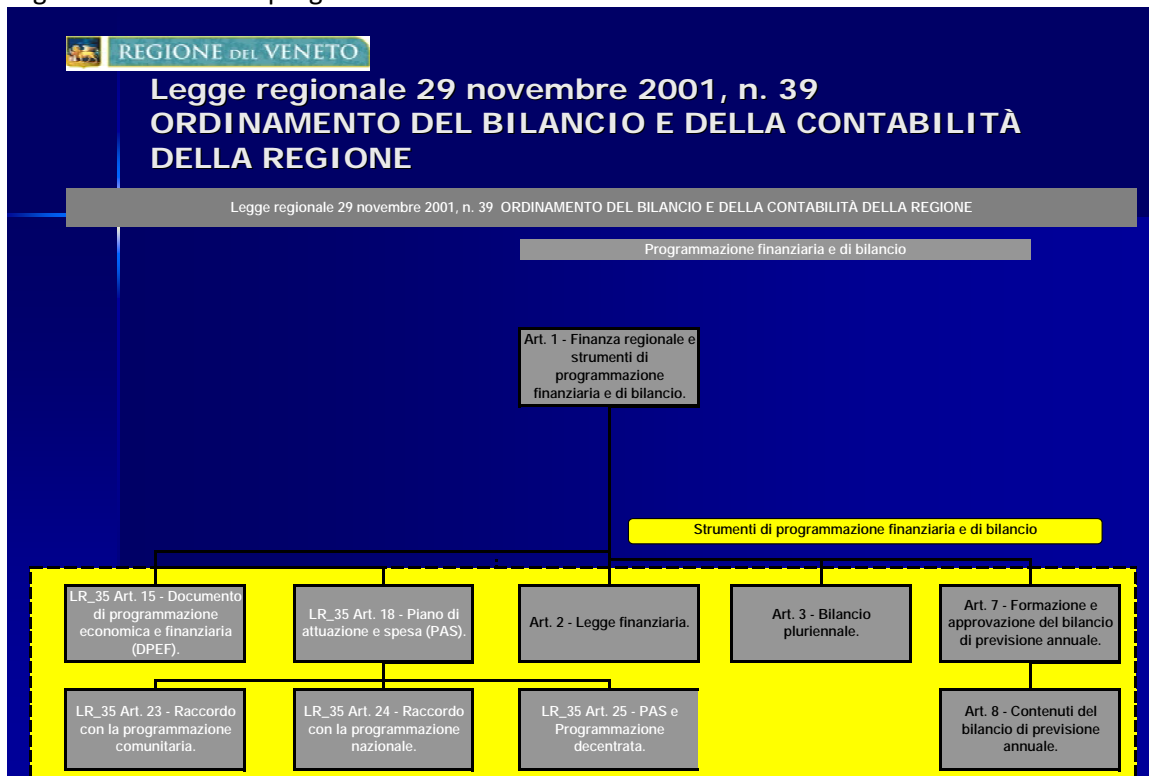
ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011

pag. 63/80

Nello specifico per quanto riguarda la LR 35/2001 individua i seguenti atti e strumenti della programmazione:

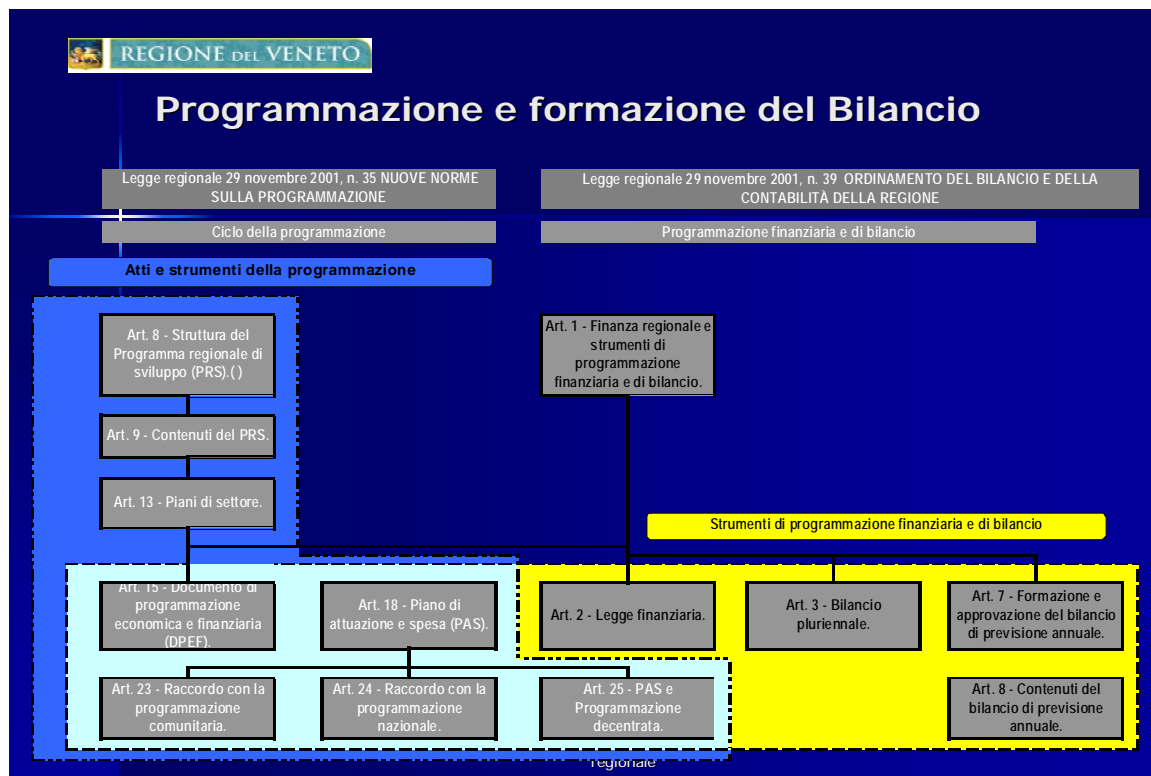


Per quanto riguarda la LR 39/2001 prevede che la programmazione finanziaria e di bilancio si basi sui seguenti strumenti di programmazione e di bilancio:





Complessivamente l'insieme degli strumenti della programmazione e della programmazione finanziaria e di bilancio sono così interagenti:



Per quanto riguarda la parte della pianificazione strategica e il suo svolgersi nelle attività di pianificazione operativa il quadro complessivo delineato dalla LR 1/1997 è il seguente:







## 5. Glossario

### TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Allegato al Piano della *performance*

#### **Albero della *performance***

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

#### **Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contestointerno.

#### **Aree strategiche**

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

#### **Benchmarking** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il „benchmark“ è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

#### **Centro di responsabilità di spesa**

Si definisce Centro di responsabilità di spesa ogni struttura che ha delle specifiche responsabilità di spesa nell'ambito del bilancio della Regione.

#### **Capitale intellettuale** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale



## ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011

pag. 67/80

informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010: .

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.

- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.

- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

### **Indagine del benessere organizzativo**

Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

### **Indicatore o misura**

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

### **Indicatori di contesto**

Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

### **Missione**

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

### **Organizzazione (assetto organizzativo)**

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

### **Performance (ampiezza e profondità della)**

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) 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. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 68/80

**Performance individuale**

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

**Performance organizzativa**

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

**Target** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

**Misura di input**

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

**Misura di processo**

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

**Misure di output-risultato**

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 69/80

- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta daparte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'output può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'output finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

**Misure di outcome**

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

**Piano della performance**

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target*. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e *target*) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. Il Piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della *performance* dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

**Stakeholder (o portatori di interessi)**

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

**Obiettivo strategico e operativo**

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.



## 6. Il modello di valutazione della performance

### 6.1. Attuazione di un modello di “Ciclo di gestione della performance” – Analisi componenti del sistema

Nell’accezione prevista dal D.lgs 150/2009 il ciclo della performance è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance declinata con riferimento all’Ente nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente. Tale processo che vede coinvolto l’ente nel suo complesso (organi politici, il vertice direzionale con il controllo di gestione, i dirigenti e tutto il personale) nonché gli stakeholder (cittadini/utenti, professionisti, associazioni, imprese, etc.), è collegato all’utilizzo di un sistema di valutazione premiante.

In particolare, la norma si prefigge la costituzione di **un sistema globale di gestione della performance con 4 attori principali**, tre interni alle amministrazioni ed uno esterno: il vertice politico amministrativo, la dirigenza, gli organismi indipendenti di valutazione (OIV) e all’esterno la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle pubbliche amministrazioni (Commissione).

In sintesi, il Titolo II prevede la seguente dinamica per il ciclo di gestione della performance:

Fase	Responsabile
Individua le metodologie di base del ciclo di gestione delle performance	Commissione nazionale CIVIT
Fissare le priorità politiche	Vertice politico-amministrativo
Attuano le priorità politiche traducendole, attraverso l’attività di gestione, in servizi per i cittadini	Dirigenti e Dipendenti
Supporta metodologicamente lo svolgimento del ciclo di gestione delle performance, assicura l’applicazione delle metodologie predisposte dalla Commissione	Organismo indipendente di valutazione

Gli obiettivi sottesi sono quelli di migliorare:

- i processi di pianificazione
- i processi di misurazione;
- i processi di valutazione;
- i processi di premialità;
- i processi di rendicontazione.

Prevalgono: l’ottica di risultato (la verifica per le amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti questi ambiti) e di trasparenza (la messa a disposizione, anche su internet, delle risultanze di questo sistema)



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 72/80

Le funzioni di pianificazione, controllo, valutazione ed erogazione dei premi erano già previste da normative precedenti, sia a livello statale che locale. La necessità di rivederli nasce dalla scarsa efficacia che essi hanno dimostrato in ambito pubblico, in larga parte dipendente dal fatto che questi sistemi sono sempre stati visti come elementi separati invece che interdipendenti ed integrati.

La fase di auto-diagnosi della capacità amministrativa ad attuare la riforma è senza ombra di dubbio la prima azione che ogni amministrazione deve intraprendere in questa prima fase per innescare il meccanismo di miglioramento della performance

Nella tabella seguente vengono sinteticamente riportate le fasi del ciclo della performance:

Feed-back	Fase	Strumenti	Status	Attori					
				Consiglio Regionale	Giunta Regionale	SGP	Segr_Bilancio	Segr_Program	Dirigenti
	Pianificazione	Programma di Giunta	Si						
		Indirizzo politico - amministrativo del Consiglio Regionale	Solo la Giunta						
		Documento di programmazione economica finanziaria	Si in ritardo						
		Bilancio di previsione	Si						
	Definizione degli obiettivi	Piano della performance	Da introdurre						
		Piano degli obiettivi	Si						
		Carta dei servizi	No						
	Monitoraggio e Misurazione	Stato di attuazione dei Programmi	Si						
		Monitoraggio Obiettivi/performance	Da introdurre						
		Contabilità analitica	No						
		Verifiche intermedie Valutati - Valutatori	Si						
	Consuntivo/Valutazione	Rendiconto della gestione/Bilancio di mandato	Si						
		Relazione sulla performance	Da introdurre						
		Report Controllo di gestione	Da introdurre						
		Customer satisfaction	Da introdurre						
Valutazione finale dipendenti/Dirigenti		Si							





## 6.2. Ruoli e responsabilità nel ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Appare quindi logico istituire un **ciclo di gestione della performance** (articolo 4) che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, conseguenze della valutazione e rendicontazione.

Il Titolo II sviluppa questo intero ciclo di gestione della performance indicando quali sono, per ogni fase, i requisiti fondamentali.

Occorre rilevare che il **concetto di performance** non è la versione inglese del “rendimento” o della “produttività”, ma è un concetto che rappresenta il **passaggio fondamentale della logica di mezzi a quella di risultato**. La produttività è collegata all'efficienza, la performance è collegata ad un insieme (efficienza, efficacia, economicità e competenze)

Risulta logico istituire un **ciclo di gestione della performance** (articolo 4) che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, conseguenze della valutazione e rendicontazione.

Il Titolo II sviluppa questo intero ciclo di gestione della performance indicando quali sono, per ogni fase, i requisiti fondamentali.



**Ciclo di gestione della performance**

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendiconto	Valutazione	Premialità
<b>Attività</b>	Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti	Definizione degli obiettivi annuali di performance	Verifica infra-annuale sullo stato di avanzamento dei progetti e feed-back individuali	Rendiconto dei risultati e delle prestazioni	Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, Dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative)	Massima trasparenza del processo Analisi dei riconoscimenti individuali Erogazione dei riconoscimenti
<b>Responsabili</b>	Organi di indirizzo politico (Presidente, Giunta Regionale, Consiglio Regionale)	Vertice direzionale Giunta Regionale	Vertice (SGP e Segreterie) con Controllo di gestione Dirigenti	Vertice (SGP e Segreterie) con Controllo di gestione OIV	Vertice (SGP e Segreterie) OIV Dirigenti Cittadini	Vertice (SGP e Segreterie) Risorse Umane OIV
<b>Strumenti</b>	Linee programmatiche Piano strategico	Obiettivi di struttura Indicatori di performance	Sistemi di misurazione Proiezione degli indicatori	Referto del controllo di gestione	Performance individuale Performance organizzativa Customer satisfaction	Sulla base do regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse
<b>Tempi</b>		Durante e dopo l'approvazione del Bilancio di previsione	Cadenza trimestrale	Novembre anno "n" (performance individuale)	Dicembre anno "n" (valutazione individuali)	Maggio anno "n+1"

**6.3. Le finalità del sistema di misurazione e valutazione**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Il sistema è adottato dalla Giunta Regionale. Il documento va pubblicato nel sito istituzionale. La Regione del Veneto misura e valuta la performance con riferimento



all'Amministrazione nel suo complesso, alle direzioni in cui si articola e ai singoli dipendenti al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle direzioni e dai singoli.

#### **6.4. la performance organizzativa**

La Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti: l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni della collettività; il grado di realizzazione del mandato, il grado di soddisfazione dell'utenza, lo sviluppo degli strumenti offerti dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione e lo sviluppo organizzativo, il grado di partecipazione dei cittadini, la riduzione dei costi e dei tempi, la quantità dei servizi, gli obiettivi delle pari opportunità. La performance organizzativa dell'ente è definita con il coinvolgimento della Giunta Regionale, attraverso l'individuazione di una serie di schede con finalità, obiettivi strategici, obiettivi gestionali, indicatori dell'ente e delle direzioni. Per ognuna si definisce una serie di indicatori di outcome (con il coinvolgimento dei direttori competenti). Il piano è presentato alle associazioni di categoria apportando gli eventuali correttivi segnalati e individuando un sistema di interazione con i cittadini.

#### **6.5. la performance individuale**

La performance individuale (dirigenti e posizioni organizzative) prevede i seguenti ambiti: indicatori di performance di settore/servizio, il grado di raggiungimento degli obiettivi, la qualità del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente (comportamento), il grado di differenziazione dei collaboratori (Valutazione). La valutazione del personale deve considerare i seguenti ambiti: il raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali e il contributo al raggiungimento degli obiettivi del servizio.

#### **6.6. i soggetti competenti del sistema di valutazione**

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'organismo indipendente di valutazione della performance che valuta la performance di ente e dei dirigenti apicali,
- dai dirigenti, che valutano le performance individuali del personale assegnato comprese quelle dei titolari di posizione organizzativa.

La valutazione della performance da parte dei soggetti sopra citati è effettuata sulla base dei parametri e modelli di riferimento definiti dalla commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), istituita a livello centrale.

#### **6.7. integrazione con il sistema attuale**

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 76/80

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

- Le linee di indirizzo politico amministrativo approvate dal Consiglio Regionale nel documento "Piano Regionale di Sviluppo" (PRS) all'inizio del mandato, che delineano i programmi e le linee guida contenute nel programma elettorale del Presidente della Giunta Regionale con un orizzonte temporale di cinque anni;
- Il Documento di Programmazione Economica Finanziaria (DPEF) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che è di base per la programmazione finanziaria della Regione;
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e le finalità assegnati ai centri di costo;
- Il documento di indirizzo strategico che fissa gli obiettivi generali per l'anno in corso approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi gestionali e le risorse assegnati ai centri di costo;
- Il Piano dettagliato degli obiettivi, adottato annualmente dal Segretario Generale della Programmazione che individua le schede di dettaglio degli obiettivi più rilevanti assegnati ai dirigenti;

Ogni anno è adottato dalla Giunta Regionale e pubblicato nel sito istituzionale il Piano triennale delle performance con l'indicazione delle finalità, degli obiettivi strategici, degli obiettivi gestionali, degli indicatori dell'ente e dei dirigenti. Gli obiettivi devono essere in linea con i bisogni della collettività, con la missione istituzionale e le priorità strategiche dell'ente. Devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari, determinare un miglioramento della qualità dei servizi, definiti su standard comparati a livello nazionale e ove possibile internazionale, confrontati con le tendenze del triennio precedente e collegati alle risorse disponibili.

## **6.8. Monitoraggio e misurazione in corso**

Il monitoraggio è realizzato continuativamente dal Segretario Generale della Programmazione, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta (programmazione e controllo di gestione e staff dell'O.I.V.), attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione. A seguito di tali verifiche, sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

Il monitoraggio e la misurazione in corso d'anno dell'andamento della performance, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori si realizza attraverso i seguenti strumenti:

- I cruscotti di monitoraggio degli obiettivi e della performance organizzativa e individuale che rappresentano l'andamento degli indicatori di outcome, di efficacia e di efficienza;
- La reportistica semestrale con i dati di costo della contabilità analitica e dei risultati quantitativi dei prodotti/servizi erogati dall'Amministrazione.
- lo Stato di attuazione dei Programmi (DPEF) approvato annualmente dal Consiglio Regionale, che rendiconta l'attività svolta rispetto alle finalità/obiettivi contenuti nella relazione previsionale programmatica;



La misurazione della performance si realizza attraverso le strutture dedicate al controllo di gestione nelle modalità definite dall'ente. La validazione della performance organizzativa dell'ente e dei dirigenti apicali è effettuata dall'organismo indipendente di valutazione (OIV) secondo quanto previsto dal sistema di valutazione approvato dalla Giunta.

La valutazione individuale dei dipendenti (comprese le PO) è effettuata con cadenza annuale dai dirigenti secondo quanto previsto dal sistema di valutazione approvato dalla Giunta su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione. Nella valutazione della performance individuale, si tiene conto di quanto previsto dalla normativa vigente.

## **6.9. la rendicontazione dei risultati**

Ogni anno deve essere adottata dalla Giunta una Relazione sulla performance con i risultati dell'ente e individuali ed evidenziazione degli scostamenti e il bilancio di genere. La rendicontazione dei risultati attraverso la redazione della Relazione sulla performance è finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente. La Relazione sulla performance viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

La rendicontazione dei risultati dell'andamento della performance, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori si realizzerà attraverso i seguenti strumenti:

- Le indagini di customer pubblicati periodicamente nel sito istituzionale relativi al giudizio medio sulla qualità dei servizi più rilevanti per i cittadini;
- Il Referto del Controllo di Gestione che fornisce le conclusioni del controllo di gestione ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati per valutare l'andamento della gestione dei servizi;
- Il Rendiconto di gestione e i suoi allegati, in particolare la Relazione al Rendiconto, che contiene la rendicontazione delle finalità dell'anno precedente;
- Il Bilancio di Mandato con il quale l'Amministrazione Regionale rendiconta ai cittadini l'attività realizzata e i risultati raggiunti.

## **6.10. i sistemi di valutazione delle performance**

Il sistema di valutazione delle performance nella Regione del Veneto si articola, vista la peculiarità dei soggetti da "valutare" in quattro sottosistemi:

- La valutazione dei Segretari sarà a cura dell'O.I.V.;
- La valutazione della dirigenza apicale verrà effettuata da ciascun Segretario competente e sarà coordinata dal Segretario Generale della Programmazione;
- La valutazione della dirigenza verrà effettuata da ciascun Dirigente apicale e sarà coordinata dal Segretario Generale della Programmazione;
- La valutazione delle posizioni organizzative a cura della dirigenza;
- La valutazione del comparto che sarà a capo della dirigenza coadiuvata dalle posizioni organizzative.

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 78/80

I cinque sottosistemi devono essere fortemente collegati tra loro in tutte le singole fasi: affidamento, colloquio intermedio e finale.

Attori principali, in tutto il ciclo della performance sono l'O.I.V., la Segreteria Generale della Programmazione ed il controllo di gestione, in particolare modo durante la verifica del mantenimento degli standard previsti, del raggiungimento degli obiettivi individuati nel corso dell'anno e del rispetto degli indicatori di performance individuati.

### **6.10.1. sistema di valutazione della dirigenza**

Il sistema di valutazione della dirigenza trae origine / si sviluppa direttamente dal sistema attualmente in uso. Attualmente la retribuzione di risultato è legata alla retribuzione di posizione.

Si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi e di indicatori. Gli indicatori possono essere di: outcome, output, efficacia, efficienza, etc. e comunque legati alla misurazione degli standard che l'amministrazione si prefigge di mantenere.

Gli obiettivi possono essere classificati in: strategici, per l'ente, gestionali e di processo legati sempre al miglioramento dei servizi erogati.

Attualmente per la dirigenza ci si attesta in una batteria di un massimo di 5 obiettivi in totale. Nel nuovo sistema si può mantenere questo numero massimo, eventualmente si valuterà come inserirli a livello di performance organizzativa (ente o direzione) o di performance individuale.

Il nuovo sistema si esplicita secondo la seguente logica: se alla fine dell'anno tutti i dirigenti conseguono tutti gli obiettivi assegnati e mantengono gli impegni presi con gli indicatori assegnati, si vedranno corrisposta quella retribuzione di risultato.

Il totale complessivo non cambia: un miglioramento economico sarà finanziato da una diminuzione di fascia.

Quanto spiegato sin d'ora riguarda la misurazione e la valutazione della performance individuale di ciascun dirigente (valutazione individuale). A questa si aggiunge la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (valutazione collettiva) che prevede di associare gli obiettivi di direzione e/o di ente. Il rapporto tra le due componenti per la dirigenza è: individuale 70% e collettiva 30%.

Nel caso in cui un dirigente ottiene il punteggio del comportamento organizzativo molto negativo (come nell'esempio inferiore a 45 punti su 100) non riceverà nemmeno l'emolumento legato alla performance organizzativa (valutazione collettiva).

Applicando questo sistema si verrebbero automaticamente a generare le fasce previste nel decreto legislativo 150/2009.

Non essendo possibile generare una distribuzione gaussiana per singola direzione la distribuzione sarà definita direttamente a livello di ente e sarà cura del Segretario Generale, verificare l'omogeneizzazione del sistema e certificata dall'O.I.V..

Riassumendo:

Ciascun dirigente avrà due componenti che contribuiscono a definire il premio di risultato: performance individuale 70% e performance organizzativa 30%.

Il raggiungimento di obiettivi e di indicatori sarà certificato dall'O.I.V..

**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 79/80

**6.10.2. sistema di valutazione delle posizioni organizzative**

Con il 2012 saranno inseriti i due livelli di performance individuale e organizzativa, fortemente legate a quella del dirigente-valutatore.

La performance individuale della posizione organizzativa si aggancia alla performance individuale del dirigente (ovvero agli obiettivi assegnati al dirigente gerarchicamente responsabile-valutatore o sugli indicatori legati agli standard). Alla posizione organizzativa a cascata sarà assegnato, in linea di massima, un obiettivo oppure una o più attività dell'obiettivo del dirigente. L'idea è di non uscire dal sistema di programmazione generale. In questo caso il raggiungimento dell'obiettivo lega il dirigente con la sua / le sue posizioni organizzative.

Una parte è legata al raggiungimento degli obiettivi dell'ente e un'altra alla performance individuale. La proporzione si potrebbe ottenere, legando la prima alla performance organizzativa dell'ente e del dirigente/direzione e la seconda agli obiettivi direttamente assegnati alla posizione organizzativa e al comportamento organizzativo, in modo simile a quanto avviene/avverrà per la dirigenza, applicando il risultato del comportamento come correttivo agli obiettivi in miglioramento o in peggioramento.

La predisposizione della scheda di valutazione (in ciascuna delle sue fasi iniziale, intermedio e finale) tra valutatore (Segretario o Dirigente) e valutato (posizione organizzativa) deve essere discussa prima con il Segretario di riferimento e solo dopo aver avuto il benestare da parte del Segretario potrà essere comunicata al valutato. Questo per evitare di avere delle distribuzioni all'interno della direzione troppo sbilanciate.

Sarà cura dell'O.I.V. in accordo con il Segretario Generale dare indicazioni su come modificare le pesature in caso vi siano differenze macroscopiche non giustificate tra una direzione ed un'altra. Inoltre il Segretario Generale e l'O.I.V. ne terranno conto in fase di predisposizione delle valutazioni della dirigenza.

**6.10.3. sistema di valutazione del comparto**

Anche per il comparto, dal 2012, il premio di risultato sarà composto da due parti: una valutazione della performance organizzativa (collettiva) una della performance individuale (individuale).

Relativamente alla collettiva ci si può riferire a quella della direzione. In tutti i casi questo permetterebbe di assegnare a tutti, tranne a pochissimi dipendenti un riconoscimento economico di entità minima.

I dipendenti appartenenti al comparto avranno uno o più obiettivi e degli indicatori di performance propri, come avviene per la dirigenza o per le posizioni organizzative. Per il comparto ci si collega agli obiettivi della posizione organizzativa o del dirigente di riferimento. Sarà possibile eventualmente specificare che cosa ci si aspetta in termini di contributo individuale o di ufficio. Al dipendente a cascata sarà assegnato, in linea di massima, un obiettivo oppure una o più attività dell'obiettivo del dirigente.

Questo significa che tutto il personale appartenente ad una stessa struttura, ad esempio una posizione organizzativa, avrà come obiettivo l'obiettivo della posizione a cui sono assegnati o del dirigente a cui la posizione organizzativa fa capo.



**ALLEGATO A alla DGR n. 541 del 10 maggio 2011**

pag. 80/80

Gli esiti del percorso di valutazione attraverso la predisposizione della scheda (in ciascuna delle sue fasi iniziale, intermedio e finale) tra valutatore (Segretario, dirigente regionale, dirigente) e valutato, devono essere discussi prima con il dirigente di riferimento e solo dopo aver avuto il benestare da parte di quest'ultimo, potranno essere comunicati al valutato. Questo per evitare di avere delle distribuzioni all'interno della direzione troppo sbilanciate.