

# **Piano della performance 2011-2013**

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

**Aggiornamento 2013**

**Giugno 2013**

## Sommario

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. PARTE PRIMA.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1. PRESENTAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO 2013 DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013 .....                        | 3         |
| 1.2. LA REGIONE DEL VENETO: MISSION, ORGANIZZAZIONE, PRINCIPALI ATTIVITÀ .....                                | 4         |
| 1.2.1. <i>Chi siamo</i> .....   | 4         |
| 1.2.2. <i>Cosa facciamo</i> .....   | 5         |
| 1.2.3. <i>Come – Organizzazione generale</i> .....  | 8         |
| 1.2.4. <i>Personale</i> .....   | 9         |
| <b>2. PARTE SECONDA.....</b>  | <b>10</b> |
| 2.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....   | 10        |
| 2.1.1. <i>La congiuntura economica nel Veneto – un aggiornamento</i> .....                                    | 10        |
| 2.1.2. <i>L'evoluzione dello scenario normativo</i> .....   | 17        |
| 2.1.3. <i>L'evoluzione dello scenario normativo regionale</i> .....   | 18        |
| 2.1.4. <i>L'evoluzione dello scenario di finanza pubblica regionale</i> .....                                 | 19        |
| <b>3. PARTE TERZA .....</b>   | <b>24</b> |
| 3.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE .....   | 27        |
| 3.2. PROCESSO DI FISSAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....  | 28        |
| 3.2.1. <i>Condivisione obiettivi, indicatori e valutazioni con l'organizzazione</i> .....                     | 28        |
| 3.2.2. <i>Gerarchia degli obiettivi</i> .....   | 29        |
| 3.2.3. <i>Fasi individuazione degli obiettivi</i> .....   | 29        |
| 3.3. OBIETTIVI STRATEGICI .....   | 30        |
| 3.4. OBIETTIVI OPERATIVI E MISURATORI DI PERFORMANCE .....  | 32        |
| <b>4. PARTE QUARTA.....</b>   | <b>35</b> |
| 4.1. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ...             | 35        |
| 4.1.1. <i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</i> .....                                | 35        |
| 4.1.2. <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i> .....                       | 37        |
| 4.1.3. <i>Trasparenza del ciclo di gestione della performance</i> .....                                       | 37        |
| 4.2. COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE TRA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO .....                            | 39        |
| <b>5. GLOSSARIO.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>6. IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>  | <b>43</b> |
| 6.1. ATTUAZIONE DI UN MODELLO DI “CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE” – ANALISI COMPONENTI DEL SISTEMA ..... | 43        |
| 6.2. RUOLI E RESPONSABILITÀ NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....                                     | 45        |
| 6.3. LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....  | 47        |
| 6.4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....   | 47        |
| 6.5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....  | 47        |
| 6.6. I SOGGETTI COMPETENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....  | 47        |
| 6.7. INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA ATTUALE .....  | 48        |
| 6.8. MONITORAGGIO E MISURAZIONE IN CORSO .....  | 48        |
| 6.9. LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI .....   | 49        |
| 6.10. I SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....  | 49        |
| 6.10.1. <i>sistema di valutazione della dirigenza</i> .....   | 50        |
| 6.10.2. <i>sistema di valutazione delle posizioni organizzative</i> .....                                     | 50        |
| 6.10.3. <i>sistema di valutazione del comparto</i> .....  | 51        |

## **1. Parte prima**

### **1.1. Presentazione dell'aggiornamento 2013 del Piano della performance 2011-2013**

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.

Con il presente documento si provvede ad un aggiornamento del Piano della performance 2011-2013, introducendo gli aggiornamenti che si sono resi necessari nel 2013 a seguito: dell'evoluzione della congiuntura economica, dello scenario normativo e di finanza pubblica, delle esigenze organizzative e delle nuove linee di razionalizzazione che sono state individuate dalla Giunta Regionale.

## 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. 5 sui Principi fondamentali del suo nuovo Statuto (legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1 - **Statuto del Veneto.**) che prevede che:

#### Art. 5 - Principi fondamentali

1. La Regione opera per garantire e rendere effettivi i diritti inviolabili, i doveri e le libertà fondamentali dell'uomo, riconosciuti dalla Costituzione e dalle fonti del diritto europeo e internazionale.
2. La Regione persegue le migliori condizioni di vita della comunità veneta, l'affermazione della persona umana e la partecipazione di tutti i cittadini all'organizzazione politica, economica e sociale della Repubblica.
3. La Regione riconosce e valorizza il principio di sussidiarietà, sancito nell'articolo 118 della Costituzione, realizzando le condizioni affinché l'intervento pubblico non sia sostitutivo della libera capacità di autorganizzazione delle persone e delle aggregazioni sociali e si svolga nel rispetto dell'identità e dell'autonomia di ogni soggetto.
4. La Regione promuove forme di collaborazione con soggetti privati al fine di realizzare interventi ed attività di interesse generale della collettività. Riconosce e favorisce il ruolo del volontariato.
5. La Regione, ispirandosi ai principi di civiltà cristiana e alle tradizioni di laicità e di libertà di scienza e pensiero, informa la propria azione ai principi di eguaglianza e di solidarietà nei confronti di ogni persona di qualunque provenienza, cultura e religione; promuove la partecipazione e l'integrazione di ogni persona nei diritti e nei doveri, contrastando pregiudizi e discriminazioni; opera per la realizzazione di una comunità accogliente e solidale.
6. La Regione è impegnata a rimuovere gli ostacoli che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei suoi abitanti, impediscono il pieno sviluppo della persona e la partecipazione alla vita sociale ed economica della comunità; opera a favore di tutti coloro che, secondo criteri di ragionevolezza e proporzionalità, possiedono un particolare legame con il territorio, garantendo comunque ai minori i medesimi diritti.
7. La Regione promuove la cultura di pace, opera per la giustizia sociale, i diritti umani, il dialogo e la cooperazione tra i popoli.

Sempre il nuovo Statuto all'art. 6, prevede:

#### Art. 6 - Diritti e obiettivi delle politiche regionali

1. La Regione, informando la propria azione al principio di responsabilità nei confronti delle generazioni future:
- a) garantisce e valorizza il diritto alla vita;
  - b) riconosce e valorizza lo specifico ruolo sociale proprio della famiglia; attiva politiche di conciliazione tra tempi della vita e del lavoro ed adegua l'erogazione dei servizi alla composizione del nucleo familiare;
  - c) riconosce e valorizza le differenze di genere e rimuove ogni ostacolo che impedisce la piena parità tra uomo e donna;
  - d) opera per garantire e rendere effettivo il diritto all'istruzione ed alla formazione permanente;
  - e) riconosce la centralità e l'autonomia dell'università e valorizza la ricerca, quali strumenti decisivi per la competitività del sistema economico e per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini; a tal fine dispone specifici finanziamenti ad università ed enti di ricerca;
  - f) favorisce il più ampio pluralismo dei mezzi di informazione, anche a carattere locale, come presupposto per l'esercizio della democrazia;
  - g) promuove le iniziative necessarie per rendere effettivo il diritto alla sicurezza dei cittadini, perseguendo il rispetto della legalità e contrastando ogni forma di degrado urbano e sociale;
  - h) riconosce e valorizza la funzione sociale del lavoro e dell'impresa come strumenti di promozione delle persone e delle comunità; opera per garantire e rendere effettivo il diritto al lavoro, perseguendo una occupazione piena, stabile, sicura e regolare, e promuovendo la formazione e la riqualificazione professionale; tutela il lavoro in tutte le sue forme;
  - i) opera per eliminare gli squilibri tra territori, settori, persone e gruppi;
  - l) valorizza l'imprenditorialità e l'iniziativa economica individuale e collettiva; opera per garantire il rispetto dei principi di libera concorrenza e di trasparenza nel mercato; favorisce le forme di cooperazione e, in particolare, quella a mutualità prevalente e sociale;
  - m) assicura il diritto alla salute e all'assistenza, tramite un sistema di servizi sanitari e sociali universalistico, accessibile ed equo;
  - n) ispira il proprio ordinamento legislativo e amministrativo alla tutela e protezione della maternità, dell'infanzia e dell'adolescenza, garantendo, in particolare, i diritti alla famiglia, alle relazioni sociali, allo studio, al gioco, allo sport;
  - o) attiva politiche di promozione alla vita attiva e di assistenza a favore della popolazione anziana, in particolare nelle condizioni di non autosufficienza;
  - p) opera per rendere effettivi i diritti delle persone in condizioni di disabilità, anche sostenendo progetti di vita indipendente.

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).

### **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.
- 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'impianistica.

- 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.

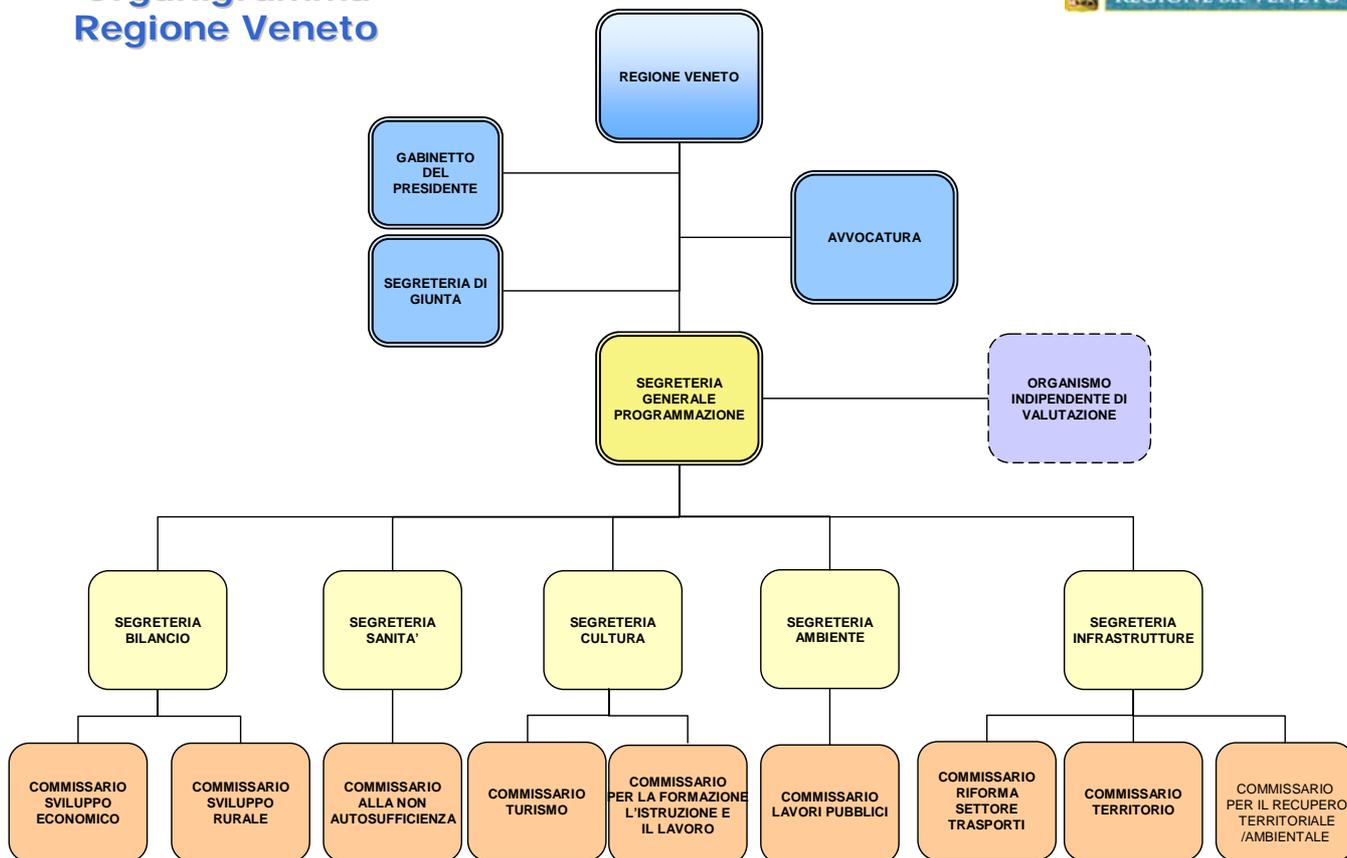
### **1.2.2.4. Economia**

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'imprenditoria 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. Come – Organizzazione generale

Organigramma Regione Veneto



### 1.2.4. Personale

Il personale complessivamente in servizio presso la Regione del Veneto al 31 dicembre 2012 era il seguente:

**TAB.1 CONSIGLIO REGIONALE**

| CATEGORIE/POSIZIONI | DIPENDENTI IN SERVIZIO (A) | GRUPPI CONSILIARI (B) | SEGRET. PARTICOL. (C) | COMANDATI IN ENTRATA (D) | COMANDATI/DISTACCATI IN USCITA (E) |
|---------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <b>Dirigenti</b>    | <b>17</b>                  | <b>0</b>              | <b>1</b>              | <b>3</b>                 | <b>0</b>                           |
| <b>D1-6</b>         | <b>50</b>                  | <b>2</b>              | <b>1</b>              | <b>3</b>                 | <b>0</b>                           |
| <b>C1-4</b>         | <b>53</b>                  | <b>3</b>              | <b>8</b>              | <b>4</b>                 | <b>0</b>                           |
| <b>B1-7</b>         | <b>43</b>                  | <b>3</b>              | <b>1</b>              | <b>2</b>                 | <b>0</b>                           |
| <b>A1-4</b>         | <b>0</b>                   | <b>0</b>              | <b>0</b>              | <b>0</b>                 | <b>0</b>                           |
| <b>TOTALE</b>       | <b>163</b>                 | <b>8</b>              | <b>11</b>             | <b>12</b>                | <b>0</b>                           |

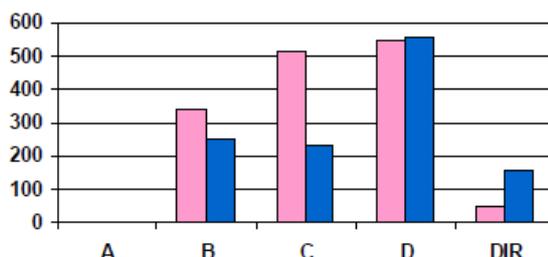
**TAB.2 GIUNTA REGIONALE**

| CATEGORIE/POSIZIONI | DIPENDENTI IN SERVIZIO (F) | COMANDATI IN ENTRATA (G) | COMANDATI/DISTACCATI IN USCITA (H) |
|---------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <b>Dirigenti</b>    | <b>185</b>                 | <b>15</b>                | <b>3</b>                           |
| <b>D1-6</b>         | <b>1041</b>                | <b>12</b>                | <b>8</b>                           |
| <b>C1-4</b>         | <b>680</b>                 | <b>6</b>                 | <b>6</b>                           |
| <b>B1-7</b>         | <b>533</b>                 | <b>8</b>                 | <b>3</b>                           |
| <b>A1-4</b>         | <b>1</b>                   | <b>0</b>                 | <b>1</b>                           |
| <b>TOTALE</b>       | <b>2440</b>                | <b>41</b>                | <b>21</b>                          |

**TAB.3 GIUNTA + CONSIGLIO**

| CATEGORIE/POSIZIONI | ORGANICO (N) | DIPENDENTI IN SERVIZIO (L)<br>L=A+B+C+F+T | DIRIGENTI IN ASPETT.VA (M) | POSTI IMPEGNATI CONCORSI ESTERNI (O) | POSTI IMPEGNATI CONCORSI INTERNI (P) | POSTI LIBERI CONCORSI INTERNI QAU. SUP (Q) | ASSEGNAZ. IN CORSO (R) | COMAND. IN ENTRATA (S)<br>D+G | COMAND. IN USCITA (T)<br>E+H | POSTI DISP. (U)<br>N-L-M-O-P+Q-R |
|---------------------|--------------|---|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <b>Dirigenti</b>    | 268          | 206                                       | 65                         | 0                                    | 0                                    | 0  | 0                      | 18                            | 3                            | -3                               |
| <b>D1-6</b>         | 1208         | 1103                                      | 3                          | 0                                    | 0                                    | 0  | 0                      | 15                            | 8                            | 102                              |
| <b>C1-4</b>         | 805          | 755                                       | 0                          | 0                                    | 0                                    | 0  | 0                      | 10                            | 6                            | 50                               |
| <b>B1-7</b>         | 645          | 589                                       | 0                          | 0                                    | 0                                    | 0  | 0                      | 10                            | 3                            | 56                               |
| <b>A1-4</b>         | 0            | 2   | 0                          | 0                                    | 0                                    | 0  | 0                      | 0                             | 1                            | -2                               |
| <b>TOTALE</b>       | <b>2926</b>  | <b>2655</b>                               | <b>68</b>                  | <b>0</b>                             | <b>0</b>                             | <b>0</b>                                   | <b>0</b>               | <b>53</b>                     | <b>21</b>                    | <b>203</b>                       |

**QUADRO GENERE**



## 2. Parte seconda

### 2.1. Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è stata aggiornata con i dati 2012 al fine di tener conto delle determinanti rilevanti per il funzionamento della macchina regionale:

- la negativa evoluzione della congiuntura economica nel Veneto che ha avuto forte ripercussione sul sistema delle imprese e sull'occupazione con la necessità di mettere in atto azioni di sostegno alle imprese, attivare 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 – un aggiornamento

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>, con elementi di incertezza in un contesto economico che rimane problematico, come si può leggere nel rapporto della Direzione Sistema Statistico Regionale di aprile 2012<sup>2</sup>:

I dati e le previsioni relative all'ultima parte del 2012 presentano delle prospettive di crescita globale ancora incerte. Se segnali positivi vengono dal rafforzamento dei Paesi emergenti, dall'accordo raggiunto negli Stati Uniti per evitare il fiscal cliff e dall'allentamento delle tensioni finanziarie nell'area euro, in Europa la produzione industriale ha continuato a perdere vigore.

I dati di Novembre 2012 sulla produzione industriale nazionale indicano una diminuzione in termini tendenziali del 7,6%. Nella media dei primi undici mesi dell'anno la produzione diminuisce del 6,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

A Novembre il fatturato dell'industria decresce in termini tendenziali del 5,4% e l'indice degli ordinativi totali cala rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, -6,7%.

Le imprese attive complessivamente nel 2012 diminuiscono: -1,2% in Veneto e -0,7% in Italia.

Verona, Venezia e Treviso sono le province che registrano un calo più marcato.

Nel 2012 le ore autorizzate di cig in Italia risultano oltre il miliardo, il 12% in più dell'anno precedente; anche in Veneto sono in crescita, quasi 103 milioni, ovvero il 18% in più di quelle concesse nel 2011.

Più in dettaglio, in linea con il dato nazionale, nella nostra regione cresce la richiesta di cig ordinaria e quella in deroga, mentre diminuisce quella straordinaria. Complessivamente, ad eccezione dei dati registrati nel 2010, il 2012 presenta l'ammontare di ore richieste più alto degli ultimi anni.

---

<sup>1</sup> Con il 14 settembre 2008, di quattro 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> Regione del Veneto, Vice Presidenza e Assessorato al Territorio, alla Cultura, alla Statistica, agli Affari Generali - Segreteria Generale della Programmazione Scenario economico, Indicatori di congiuntura, Gennaio 2013, Bollettino n. 38, A cura della Direzione Sistema Statistico Regionale, Vice Presidenza e Assessorato al Territorio, alla Cultura, alla Statistica, agli Affari Generali - Segreteria Generale della Programmazione

Nel mese di Gennaio sale il clima di fiducia, ossia la misurazione delle opinioni degli operatori e dei consumatori riguardo all'evoluzione congiunturale dell'economia. L'aumento dell'indice complessivo é la sintesi di un miglioramento della fiducia delle imprese dei servizi di mercato e delle costruzioni e di un lieve peggioramento registrato nell'industria manifatturiera e nel commercio al dettaglio.

Al contrario la fiducia dei consumatori diminuisce a Gennaio: registrano flessioni sia la componente riferita al clima personale, sia, in misura più lieve, quella relativa al clima economico generale.

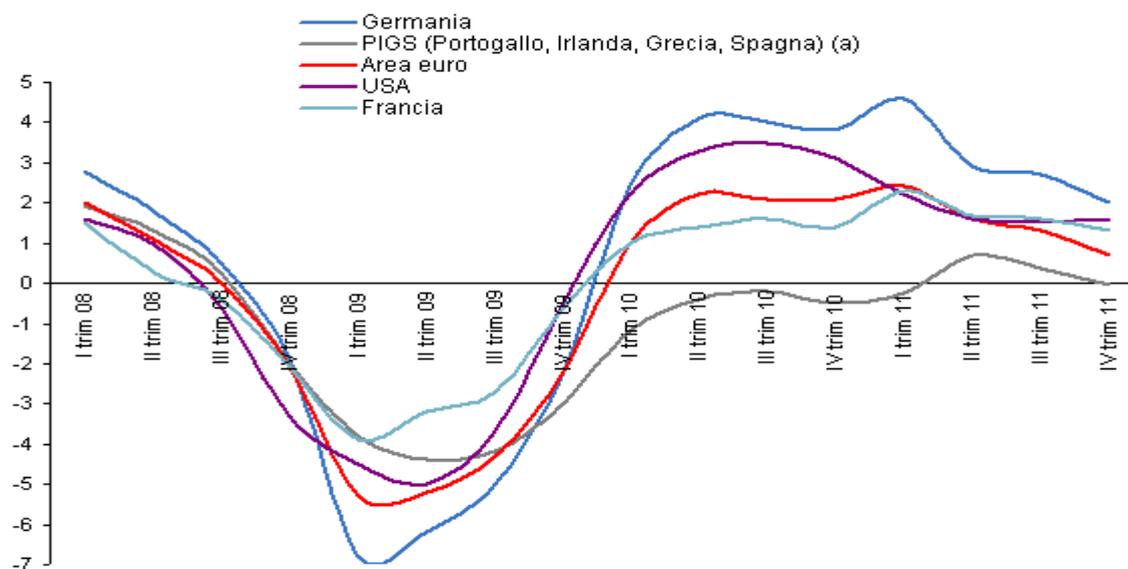
In ambito turistico il 2011 rappresenta per il Veneto un anno da record, con un numero di presenze che hanno oltrepassato i 63,4 milioni e che sono cresciute del 4,2% rispetto al 2010. Nei primi dieci mesi del 2012, si sono registrati 14,6 milioni di turisti (pari a -0,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente) che hanno totalizzato oltre 59 milioni di pernottamenti (-1,9%). Le presenze di turisti italiani sono in calo del 9,6%, mentre aumentano del 2,6% le presenze di stranieri. In evidenza il comprensorio lacuale, che segna un +4,8% di presenze e le città d'arte che continuano a registrare gli alti flussi dell'anno precedente.

L'indice delle vendite al dettaglio a livello nazionale diminuisce del 3,1% a Novembre 2012 rispetto a Novembre 2011. Nel confronto con gli undici mesi del 2011, l'indice diminuisce del 2%, come risultato di una lieve diminuzione per le vendite di prodotti alimentari (-0,6%) e di una flessione più marcata per quelle di prodotti non alimentari (-2,6%).

Istat rileva a Dicembre un tasso d'inflazione di 2,4% che porta l'inflazione annua al 3%.

A Dicembre si assiste ad un lieve apprezzamento dell'euro sul dollaro e ad una stasi delle quotazioni del petrolio.

**Fig. 1.1.4 - Variazioni percentuali tendenziali del prodotto interno lordo di alcuni paesi Anni 2008:2011**



(a) La curva dei PIGS negli ultimi 3 trimestri del 2011 esclude il dato non disponibile della Grecia

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat, Eurostat e FMI

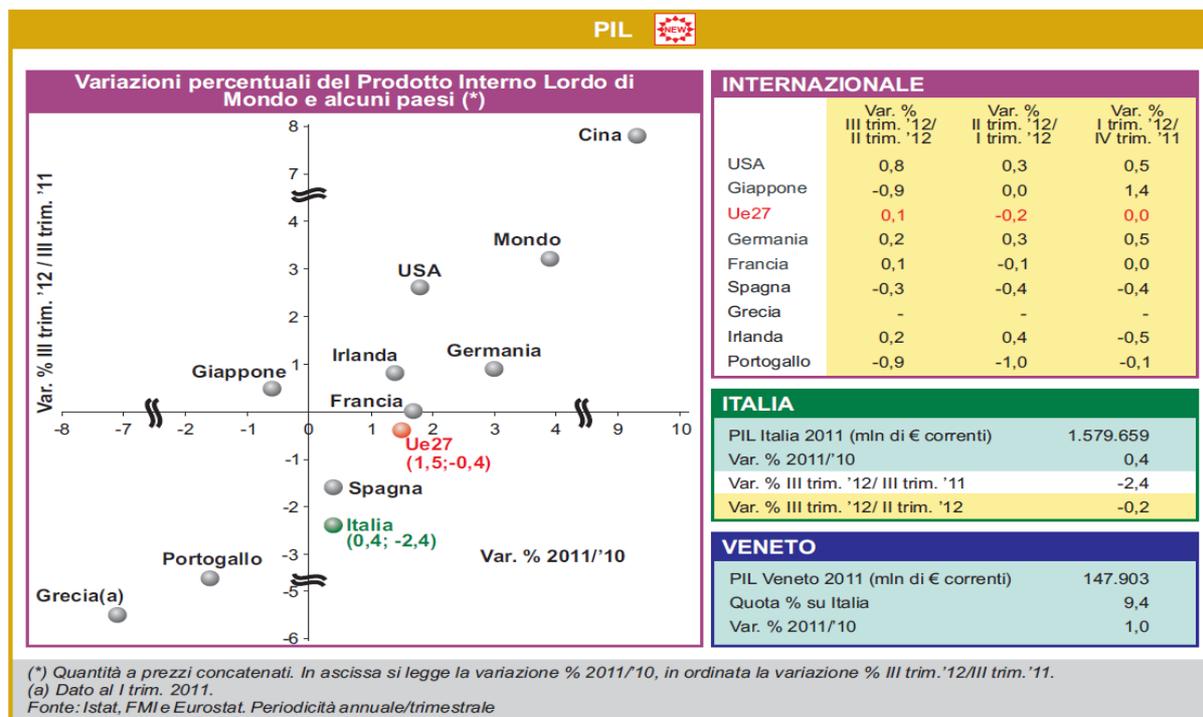
In particolare il Quadro macroeconomico veneto risulta essere il seguente:

**Quadro macroeconomico (variazioni percentuali su valori concatenati con anno di riferimento 2005). Veneto e Italia - Anni 2010:2013**

|  | 2010   |        | 2011   |        | 2012   |        | 2013   |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  | Italia | Veneto | Italia | Veneto | Italia | Veneto | Italia | Veneto |
| Prodotto interno lordo                       | 1,8    | 1,7    | 0,6    | 1,0    | -2,4   | -2,1   | -0,3   | 0,1    |
| Spesa per consumi finali delle famiglie      | 1,2    | 1,0    | 0,1    | 0,4    | -3,4   | -3,2   | -1,1   | -0,9   |
| Spese per consumi finali AA. PP. e delle Isp | -0,6   | -0,2   | -0,8   | -0,6   | -0,9   | -0,7   | -1,1   | -0,9   |
| Investimenti fissi lordi                     | 2,0    | 2,6    | -1,3   | -1,8   | -7,9   | -6,2   | 0,4    | 1,1    |
| Importazioni (a)                             | 23,4   | 25,1   | 9,3    | 6,3    | -3,7   | -6,9   | 2,1    | 3,0    |
| Esportazioni (a)                             | 15,6   | 16,2   | 11,4   | 10,3   | 3,2    | 0,3    | 3,5    | 4,8    |
| (a) Valori correnti                          |        |        |        |        |        |        |        |        |

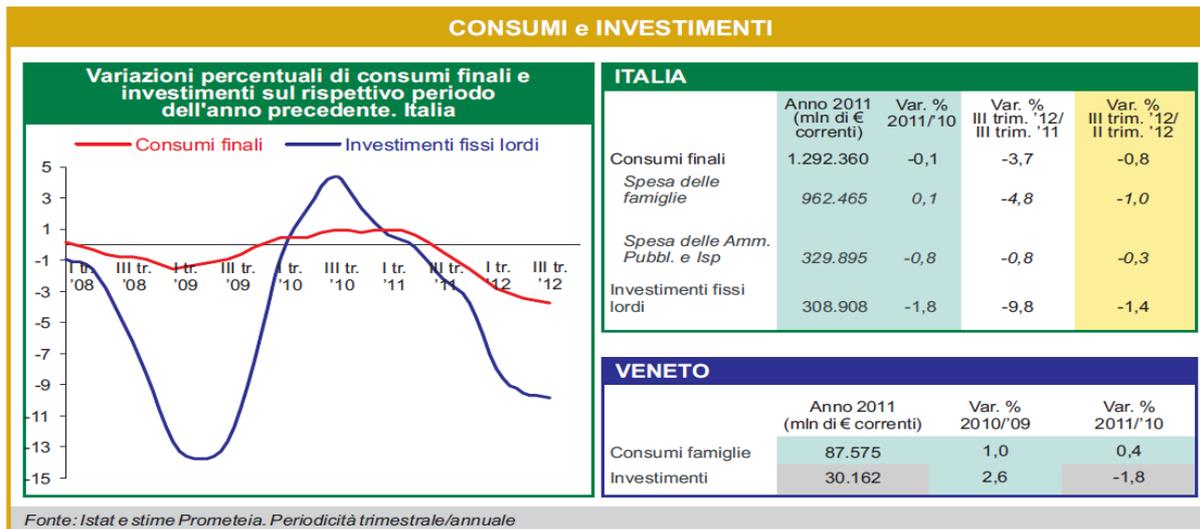
Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat e previsioni, su sfondo grigio, Prometeia

In particolare l'evoluzione del PIL<sup>3</sup>:

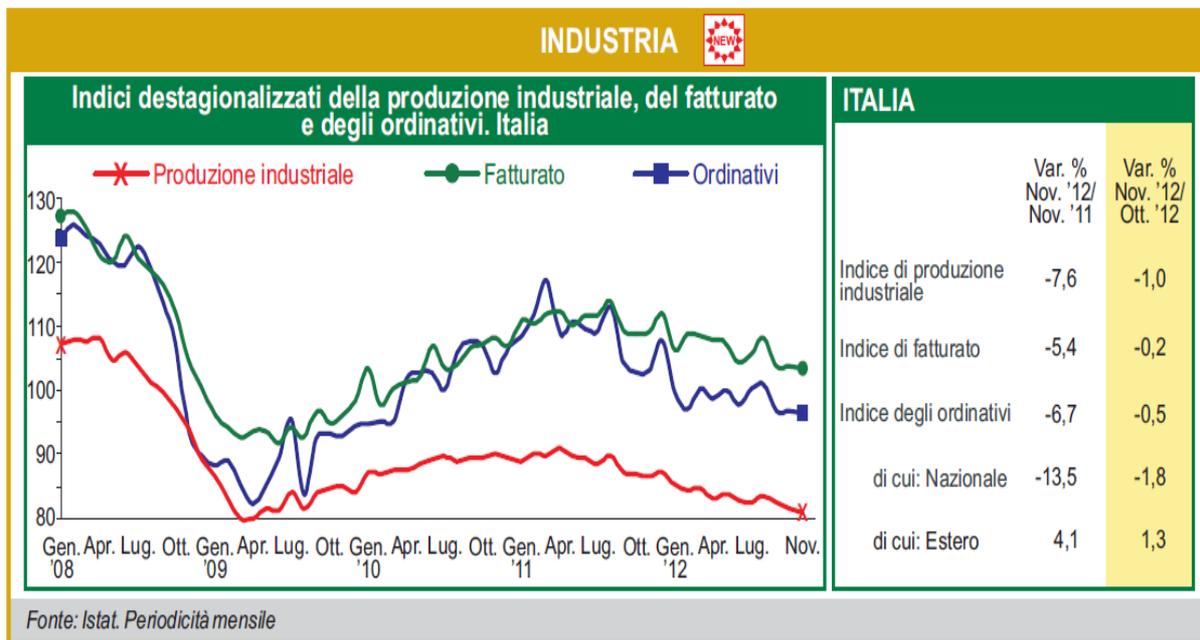


<sup>3</sup> Regione del Veneto, Ibid, l'evoluzione del PIL

I dati dei consumi e degli investimenti<sup>4</sup>:



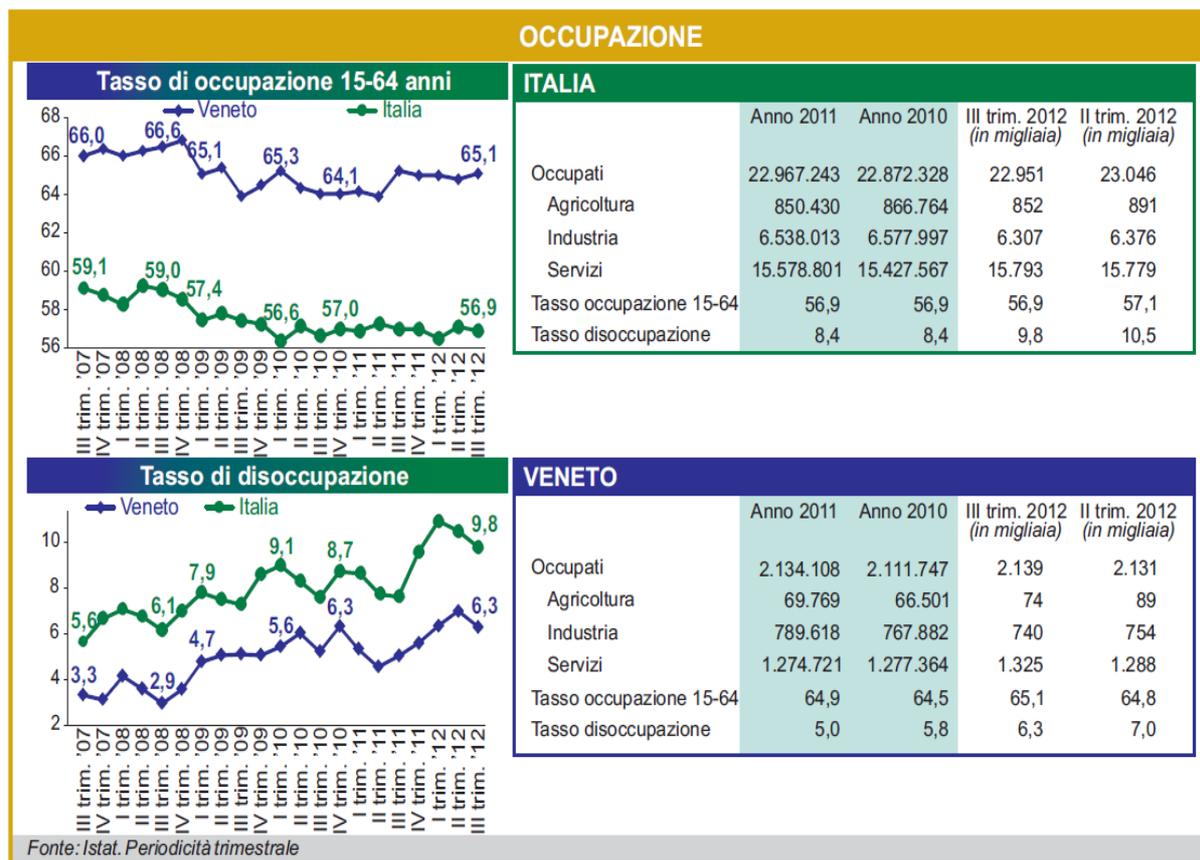
L'andamento della produzione industriale<sup>5</sup>:



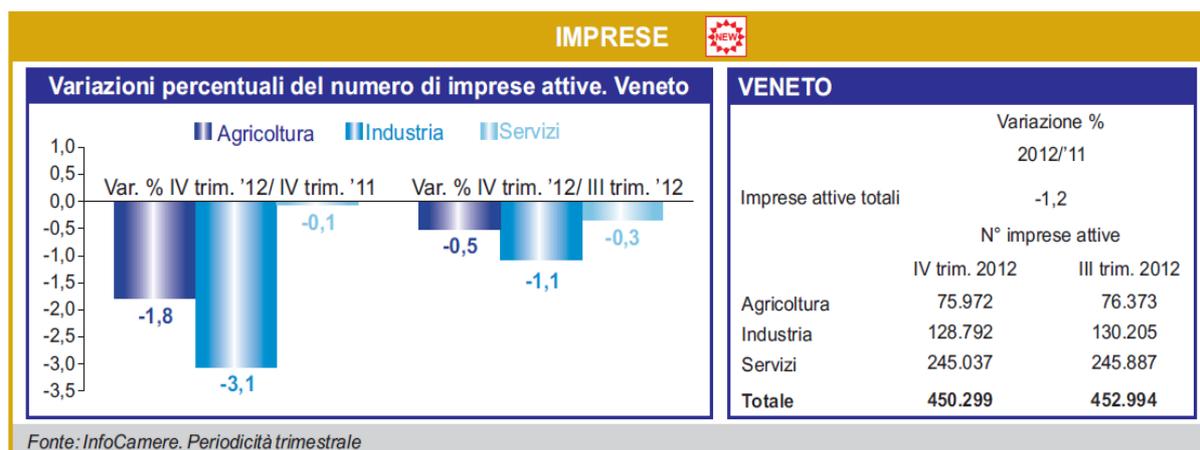
<sup>4</sup> Regione del Veneto, Ibid., Indicatori di congiuntura, Gennaio 2013, Bollettino n. 38, Op. cit. pag. 3

<sup>5</sup> Ibid, Op. cit., L'andamento della produzione industriale pag. 4.

L'andamento dell'occupazione<sup>6</sup>:



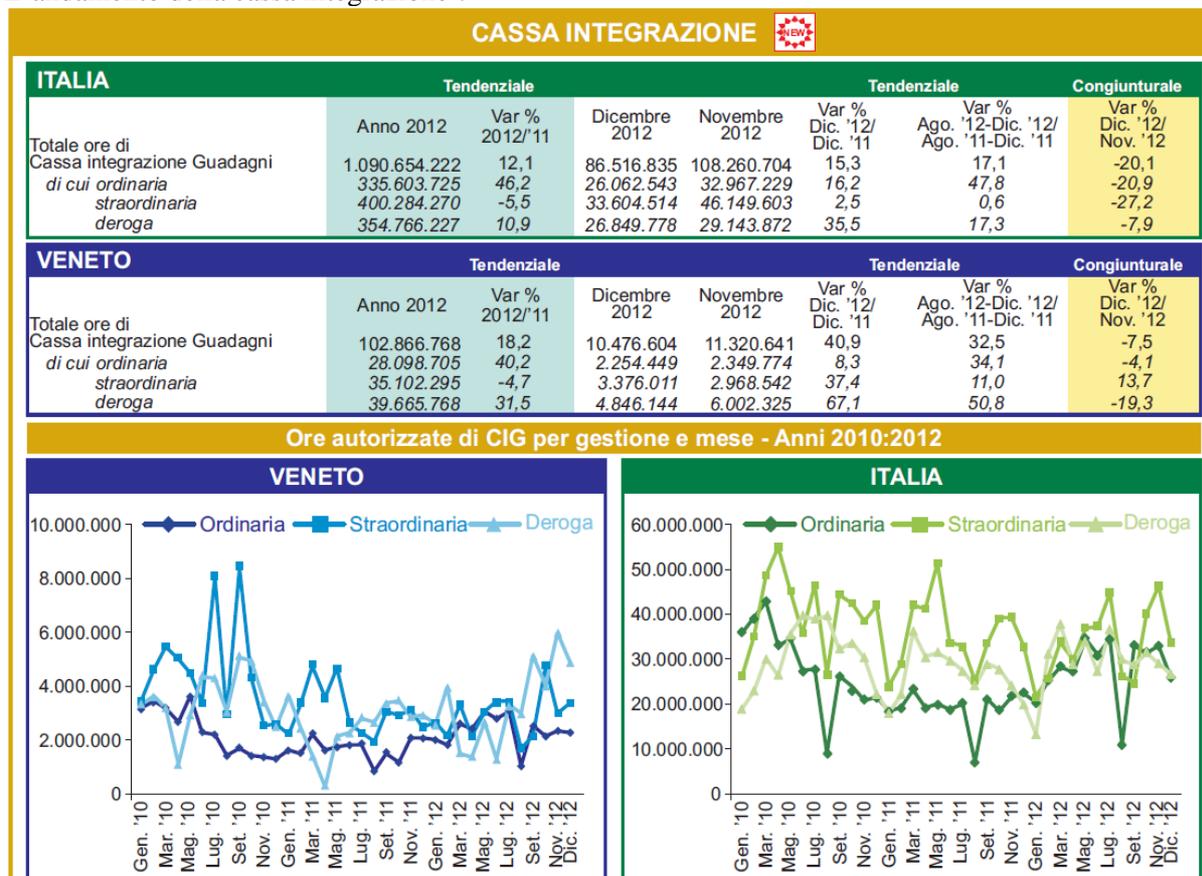
La variazione del numero di imprese<sup>7</sup>:



<sup>6</sup> Ibid, Op. cit. L'andamento dell'occupazione, pag. 5

<sup>7</sup> Regione del Veneto, Ibid., La variazione del numero di imprese

L'andamento della cassa integrazione<sup>8</sup>:



<sup>8</sup> Regione del Veneto, Ibid., L'andamento della cassa integrazione

| Per comparto (tipologia di contratto) |                      |                       |                |   |                             |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------|---|-----------------------------|
| ITALIA                                | Tendenziale          |                       |                | Congiunturale                                 |                             |
|                                       | Anno 2012            | Quota sul Totale 2012 | Var % 2012/'11 | Var % Ago. '12-Dic. '12/<br>Ago. '11-Dic. '11 | Var % Dic. '12/<br>Nov. '12 |
| Commercio                             | 169.031.098          | 15,5                  | 39,5           | 31,8  | -3,1                        |
| Edilizia                              | 140.113.055          | 12,8                  | 28,5           | 26,0  | -4,9                        |
| Ind. chimiche                         | 66.883.414           | 6,1                   | 26,3           | 33,1  | -30,3                       |
| Ind. meccaniche                       | 349.766.585          | 32,1                  | -1,0           | 6,7   | -30,8                       |
| Ind. metallurgiche                    | 35.854.214           | 3,3                   | 4,1            | 29,6  | -12,5                       |
| Industria del legno                   | 54.874.352           | 5,0                   | 14,1           | 11,5  | -19,7                       |
| Moda                                  | 114.488.769          | 10,5                  | -3,3           | 4,7   | -18,4                       |
| Trasf. minerali                       | 48.665.961           | 4,5                   | 22,9           | 51,4  | 19,3                        |
| Trasporti e comun.                    | 46.250.327           | 4,2                   | 14,6           | 15,1  | -45,5                       |
| Altro                                 | 64.726.447           | 5,9                   | 15,8           | 17,2  | -23,6                       |
| <b>Totale</b>                         | <b>1.090.654.222</b> | <b>100,0</b>          | <b>12,1</b>    | <b>17,1</b>                                   | <b>-20,1</b>                |

| VENETO              | Tendenziale        |                       |                | Congiunturale                                 |                             |
|---------------------|--------------------|-----------------------|----------------|---|-----------------------------|
|                     | Anno 2012          | Quota sul Totale 2012 | Var % 2012/'11 | Var % Ago. '12-Dic. '12/<br>Ago. '11-Dic. '11 | Var % Dic. '12/<br>Nov. '12 |
| Commercio           | 11.026.947         | 10,7                  | 54,9           | 104,3   | -30,5                       |
| Edilizia            | 13.744.936         | 13,4                  | 36,8           | 32,3  | 12,2                        |
| Ind. chimiche       | 5.097.447          | 5,0                   | 30,1           | 12,9  | -8,2                        |
| Ind. meccaniche     | 34.379.871         | 33,4                  | 15,1           | 29,1  | -6,4                        |
| Ind. metallurgiche  | 1.407.123          | 1,4                   | -36,4          | -12,4   | -50,9                       |
| Industria del legno | 10.625.088         | 10,3                  | 6,7            | 10,0  | 8,8                         |
| Moda                | 13.297.446         | 12,9                  | 3,2            | 43,9  | 12,0                        |
| Trasf. minerali     | 5.516.151          | 5,4                   | 8,1            | -11,6   | 34,8                        |
| Trasporti e comun.  | 3.227.928          | 3,1                   | 77,6           | 128,2   | -58,1                       |
| Altro               | 4.543.831          | 4,4                   | 10,3           | 15,5  | -42,9                       |
| <b>Totale</b>       | <b>102.866.768</b> | <b>100,0</b>          | <b>18,2</b>    | <b>32,5</b>                                   | <b>-7,5</b>                 |

Fonte: Inps. Periodicità mensile

Le aperture di crisi aziendali e i lavoratori licenziati e inseriti nelle liste di mobilità<sup>9</sup>:

| Aperture di crisi . Aziende e lavoratori coinvolti - Novembre 2012 |         |        |        |         |         |        |         |        |
|--|---------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|
| VENETO   | Belluno | Padova | Rovigo | Treviso | Venezia | Verona | Vicenza | Totale |
| Aziende  | 4       | 27     | 5      | 27      | 32      | 23     | 32      | 150    |
| Lavoratori coinvolti   | 276     | 394    | 66     | 542     | 681     | 486    | 511     | 2.956  |

Fonte: dati Veneto Lavoro su dati Amm.ni provinciali. Periodicità mensile



<sup>9</sup> Regione del Veneto, Ibid., Le aperture di crisi aziendali e i lavoratori licenziati e inseriti nelle liste di mobilità

Come si può evincere da questa serie di analisi permane una situazione congiunturale estremamente preoccupante. Per far fronte ad un quadro così difficile la Giunta Regionale ha intrapreso una serie di azioni mirate, nel corso degli ultimi anni che proseguono nel 2013, per:

- fornire nuovi strumenti finanziari, attraverso l'istituzione di un apposito Fondo di rotazione, per facilitare l'accesso al credito alle imprese venete, in un momento di grave stretta creditizia;
- attuare le semplificazioni procedurali/organizzative, da parte delle strutture regionali e degli enti strumentali, al fine di favorire l'accesso ai fondi nazionali e comunitari disponibili da parte delle imprese venete anche al fine di ridurre gli oneri per le imprese;
- avviare una serie di analisi finalizzate al complessivo riordino della macchina regionale, procedendo alla graduale riarticolazione delle competenze e del funzionamento delle strutture regionali e degli enti strumentali della Regione, al fine di migliorare le modalità di erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese e garantire una riduzione della spesa della macchina regionale.

### **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") che hanno cominciato a trovare attuazione nel corso del 2011, 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.

In particolare, negli ultimi anni, in riferimento alla finanza pubblica, sono stati attuati a più riprese interventi normativi che ne hanno modificato la struttura e, attraverso manovre correttive dei conti pubblici, il contenuto. Il punto di partenza è stata la Legge Delega n.42/2009 che ha dato avvio al federalismo fiscale con il quale viene delineato un nuovo assetto della finanza pubblica, che rappresenta un passaggio da un sistema di finanza derivata, fondato prevalentemente sui trasferimenti finanziari dallo Stato agli enti, all'autonomia impositiva degli enti territoriali. La legge delega fissa i seguenti principi fondamentali:

- autonomia di entrata e di spesa e maggiore responsabilizzazione amministrativa, finanziaria e contabile;
- semplificazione del sistema tributario;
- coinvolgimento nel contrasto all'evasione;
- determinazione del costo e del fabbisogno standard;
- adozione di regole contabili uniformi e di un comune piano dei conti integrato;
- affiancamento alla contabilità finanziaria della contabilità economico-patrimoniale;
- definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili, e confrontabili;
- obbligo di pubblicazione sui siti web dei bilanci e delle entrate-spese pro-capite;

- superamento del criterio della spesa storica;
- premialità dei comportamenti virtuosi.

L'attuazione del federalismo prevede una fase transitoria (2011-2013) e una fase a regime (dal 2014). Il percorso è ancora molto incompleto e ha subito numerose modifiche e diverse battute di arresto, che rendono estremamente complesso e incerto il lavoro e la programmazione degli enti territoriali. Finora sono stati emanati i seguenti decreti legislativi attuativi:

- Federalismo demaniale (d.lgs. 85/2010), che individua i beni del patrimonio dello Stato che vanno trasferiti agli Enti locali;
- Roma Capitale (d.lgs. 156/2010), che definisce l'assetto ordinamentale di Roma Capitale;
- Fabbisogni standard (d.lgs. 216/2010), che definisce le modalità e le fasi di definizione dei fabbisogni standard delle funzioni fondamentali di Comuni e Province;
- Federalismo municipale (d.lgs. 23/2011): che devolve ai comuni la fiscalità immobiliare, istituisce la cedolare secca sugli affitti, l'Imposta di soggiorno e l'Imposta di scopo, sblocca l'Addizionale comunale all'imposta sul reddito delle persone fisiche (Irpef) e istituisce il Fondo perequativo e la Compartecipazione all'IVA ;
- Armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio (d.lgs.118/2011).

Questo scenario in evoluzione del federalismo si è intrecciato con le pressanti esigenze di riduzione del disavanzo e del debito pubblico, producendo un insieme complesso di normative di grande impatto sugli enti locali. Si va dal nuovo Patto di Stabilità (L. 220 del dicembre 2010), alle manovre finanziarie del Governo Berlusconi (D.L. 78/2010 e le due "manovre estive" dei D.L. 98 e 138 del 2011) e infine a quelle del Governo Monti (D.L. 201 del dicembre 2011 e D.L.16 del marzo 2012).

Va da ultimo ricordato che l'art. 9 del D.L. 78/2009 (L.102/2009) introduce una nuova responsabilità in capo a quanti adottano provvedimenti che comportino impegni di spesa. I dirigenti che pongono in essere obbligazioni devono accertare preventivamente che il programma dei conseguenti pagamenti non solo abbia la necessaria copertura, ma sia coerente con le regole del Patto di stabilità. Si rende pertanto necessario, per non incorrere ad inconvenienti di carattere disciplinare ed amministrativo, introdurre una programmazione di flussi di cassa e una serie di cautele tali da garantire sia le Amministrazioni che le relative organizzazioni.

### **2.1.3. L'evoluzione dello scenario normativo regionale**

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.

In quest'ottica, la Regione si sta muovendo, negli angusti spazi lasciati dal legislatore nazionale, attraverso iniziative legislative che puntano ad una razionalizzazione della macchina amministrativa, della spesa e delle sue finalizzazioni per dare risposte concrete ad un territorio in difficoltà.

Sono state approvate alcune leggi regionali che, nel rispetto delle autonomie, si muovono con coerenza nella logica di puntare ad una razionalizzazione della macchina amministrativa esistente sul territorio regionale e sul suo funzionamento.

Nel campo della razionalizzazione dell'organizzazione dei Comuni, con la Legge n. 18 del 27 aprile 2012, "Disciplina dell'esercizio associato di funzioni e servizi comunali" ha provveduto ad attivare iniziative attraverso il nuovo Statuto del Veneto riprendendo e valorizzando il dettato costituzionale, prevede che la Regione informi la propria attività al principio di responsabilità politica ed amministrativa dei diversi livelli di governo locale nonché al rispetto e alla valorizzazione dell'autonomia dei comuni, delle loro unioni, delle province, delle città metropolitane, così come riconosciute dalla Costituzione, attribuendo le funzioni amministrative secondo i principi di

sussidiarietà, differenziazione, adeguatezza, completezza, efficienza ed economicità, in modo da evitare duplicazioni e sovrapposizioni di competenze (articolo 11, comma 2). Si colloca dunque in questo lineare quadro istituzionale questa legge, che interviene anche sulla base di un forte indirizzo statale dettato dalla necessità di garantire un contenimento della spesa pubblica, (si pensi all'articolo 14 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, in legge 30 luglio 2010, n. 122 - Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica ("Manovra economia 1" o "Decreto anticrisi"); all'articolo 16 del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, in legge 14 settembre 2011, n. 148 - Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo ("Manovra bis"); all'articolo 23 del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, in legge 22 dicembre 2011, n. 214 - Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici ("Salva Italia")).

Nel campo dell'applicazione delle nuove norme che regolano i conti pubblici, la Regione del Veneto intende adottare il cosiddetto "Patto di stabilità regionalizzato", ai sensi di quanto disposto dall'articolo 1, comma 141, della legge 13 dicembre 2010, n. 220 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - legge di stabilità 2011", al fine di sfruttare pienamente gli stretti margini finanziari di manovra concessi dal Patto di stabilità interno, in favore degli enti locali.

Con la Legge n. 10 del 24 febbraio 2012 "Regionalizzazione del patto di stabilità interno"<sup>10</sup>, La Regione provvede, per gli enti locali del proprio territorio, ad integrare le regole riguardanti la disciplina del patto di stabilità interno e a modificare gli obiettivi posti dal legislatore nazionale, tenuto conto delle diversità delle situazioni finanziarie esistenti, secondo le modalità previste dalla presente legge, fermi restando le disposizioni statali in materia di monitoraggio e di sanzioni e l'importo dell'obiettivo complessivamente determinato, in applicazione della normativa nazionale. Le concrete modalità attuative verranno determinate dalla Giunta regionale con proprio provvedimento nel rispetto, in ogni caso, dei seguenti principi:

- impossibilità di autorizzare richieste di peggioramento del saldo obiettivo a copertura di spesa corrente di carattere discrezionale;
- priorità allo smaltimento di residui passivi pregressi in conto capitale;
- priorità agli interventi legati a situazioni di emergenza, di cui non è già prevista l'esclusione ai sensi della normativa statale vigente;
- introduzione di meccanismi orientati a premiare gli enti virtuosi e gli interventi coerenti con la programmazione regionale.

#### **2.1.4. L'evoluzione dello scenario di finanza pubblica regionale**

Nel DPEF 2013<sup>11</sup> - Documento di Programmazione Economica e Finanziaria, è tracciato in modo puntuale lo scenario per quanto il quadro di finanza pubblica regionale:

Dal 2010 ad oggi sono state numerose le manovre di finanza pubblica che sono intervenute a correggere l'indebitamento netto tendenziale delle Amministrazioni pubbliche: il decreto legge 78/2010 (cnv l. 122/2010), il decreto legge 98/2011 (cnv l. 111/2011), il decreto legge 138/2011 (cnv l. 148/2011) e il decreto legge 201/2011 (cnv l. 214/2011).

Le misure introdotte dal 2010 ammonteranno, a regime, ossia nel 2014, a circa 106.361 milioni di euro.

La parte di correzione effettuata con un aumento delle entrate (60.537 milioni) va quasi a completo appannaggio delle Amministrazioni centrali (maggiorazione dell'IVA, introduzione del contributo di

---

<sup>10</sup> la Regione del Veneto intende adottare il cosiddetto "Patto di stabilità regionalizzato" ai sensi di quanto disposto dall'articolo 1, comma 141, della legge 13 dicembre 2010, n. 220 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - legge di stabilità 2011" al fine di sfruttare pienamente gli stretti margini finanziari di manovra concessi dal Patto di stabilità interno, in favore degli enti locali.

<sup>11</sup> DPEF 2013 - Documento di Programmazione Economica e Finanziaria - curato dalla Segreteria Generale della Programmazione - Direzione Programmazione e approvato con D.G.R./CR n. 65 del 3 luglio 2012

solidarietà su redditi e pensioni superiori ai 300.000 euro, gran parte del gettito IMU, aumento delle accise sui carburanti).

Le correzioni sulla spesa ammontano a 45.824 milioni ed è proprio sulle spese che si incentra il concorso regionale al risanamento della finanza pubblica: come evidenziato nella tabella 1 sottostante, esso risulta sovradimensionato rispetto a quello degli altri sottosectori della P.A.. Infatti, a fronte di una spesa regionale pari al 20,3% del complesso della spesa delle Amministrazioni pubbliche (al netto degli interessi passivi), le Regioni si fanno carico di una quota di manovra che va dal 47,2% del 2011 al 30% nel 2014.

**Tab. 1 - Effetto cumulato delle manovre di finanza pubblica (dal d.l. 78/2010 al d.l. 201/2011) sull'indebitamento netto della P.A. per sottosectore (riduzione spesa)**

| INCIDENZA % SU AGGIUSTAMENTO SPESA   | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AMMINISTRAZIONI CENTRALI   | 17,2%       | 18,8%       | 21,8%       | 18,5%       |
| AMMINISTRAZIONI LOCALI   | 73,6%       | 58,7%       | 49,1%       | 50,3%       |
| - di cui regioni   | 47,2%       | 26,4%       | 27,0%       | 30,0%       |
| ENTI DI PREVIDENZA E ASSISTENZA  | 9,2%        | 22,5%       | 29,1%       | 31,2%       |
| <b>TOTALE AP</b>   | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| Incidenza spesa Amministrazioni centrali su totale AAPP (al netto interessi passivi) |             |             |             | 25,4%       |
| Incidenza spesa Regioni su totale AAPP (al netto interessi passivi)                  |             |             |             | 20,3%       |

Fonte: DPEF 2013-03-19

#### 2.1.4.1. L'attuazione del federalismo fiscale, le novità per il 2013<sup>12</sup>

L'esercizio della delega per l'attuazione del federalismo fiscale contenuta nella l. n. 42 del 5 maggio 2009, il cui termine è scaduto il 21 novembre 2011, ha portato all'adozione di otto decreti legislativi approvati tra il 2010 e il 2011.

Il processo attuativo non è tuttavia ancora completato, essendo numerosi i provvedimenti amministrativi e regolamentari da emanare per effetto del rinvio contenuto nei decreti delegati, alcuni dei quali di notevole rilevanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi complessivi posti dalla riforma.

Le misure di finanza pubblica che sono state emanate con provvedimenti d'urgenza nel corso del 2011, connesse alla necessità di superamento della crisi economica, hanno impattato sul processo attuativo della l. 42/2009, riducendo, in alcuni casi in modo sostanziale, gli spazi di autonomia finanziaria finora attribuiti a Regioni ed Enti locali (si veda ad esempio, la riproposizione del sistema di tesoreria unica e la reintroduzione della compartecipazione regionale all'accisa sulla benzina di cui si prevedeva la soppressione e la sostituzione con l'addizionale regionale Irpef).

Sul fronte dei meccanismi di finanziamento e perequazione che interessano principalmente le Regioni a statuto ordinario, il 2013 rappresenterà l'anno di avvio di una serie di importanti novità introdotte dal d.lgs. 68/2011.

La Regione del Veneto si impegna a riportare il federalismo fiscale al centro dell'agenda politica italiana adoperandosi per la concreta attuazione dei capisaldi della riforma:

1. rafforzamento dell'autonomia tributaria attraverso l'abolizione e la fiscalizzazione dei trasferimenti statali alle Regioni (v. Focus 2): il nodo cruciale da sciogliere riguarda il ripristino delle risorse statali che il d.l. 78/2010 ha tagliato come previsto dall'articolo 39 del d.lgs. 68/2011;
2. responsabilizzazione delle Amministrazioni regionali attraverso l'introduzione dei costi standard: dal 2013 il fabbisogno sanitario nazionale standard sarà determinato "in coerenza con il quadro macroeconomico complessivo e nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica e degli obblighi assunti dall'Italia in sede comunitaria" per essere successivamente ripartito tra le Regioni in relazione al costo standard regionale definito a partire dall'individuazione delle tre Regioni benchmark in equilibrio economico e scelte in base a criteri di qualità dei servizi erogati, appropriatezza ed efficienza;
3. esercizio dell'autonomia impositiva regionale, per il quale la Regione del Veneto prenderà in considerazione tutte le facoltà che il d.lgs. 68/2011 prevede sui tributi regionali;

<sup>12</sup> DPEF 2013 - Documento di Programmazione Economica e Finanziaria – curato dalla Segreteria Generale della Programmazione - Direzione Programmazione e approvato con D.G.R./CR n. 65 del 3 luglio 2012

4. sviluppo del ruolo di governance regionale nei confronti degli Enti locali: la Regione si propone di esercitare un ruolo attivo di coordinamento della finanza territoriale con l'obiettivo di rafforzare la collaborazione istituzionale con gli Enti locali per individuare problematiche e ricercare soluzioni utili al "sistema Veneto".

#### 2.1.4.2. L'abolizione e la fiscalizzazione dei trasferimenti statali alle Regioni<sup>13</sup>

Il d.lgs. 68/2011 dispone, per le Regioni a statuto ordinario, la soppressione a decorrere dal 2013 di tutti i trasferimenti statali di parte corrente e di parte capitale, qualora non finanziati tramite il ricorso all'indebitamento, aventi carattere di generalità e permanenza e destinati all'esercizio delle competenze regionali, inclusi quelli che sono destinati all'esercizio di funzioni degli Enti locali (es. TPL e assistenza). Sono salvaguardati:

- i trasferimenti statali in conto ammortamento mutui;
- i contributi per interventi speciali di cui al comma 5 dell'articolo 119 della Costituzione;
- i trasferimenti di risorse dell'ex fondo perequativo di cui all'articolo 3, commi 2 e 3, della legge n. 549 del 28 dicembre 1995. Il fondo - computato e finanziato attualmente nell'ambito del gettito dell'IRAP - ha assorbito i trasferimenti erariali che costituivano il primo finanziamento delle Regioni a statuto ordinario secondo la l. 281/1970. La ripartizione interregionale del fondo conserverebbe così anche i parametri perequativi storici che la suddetta legge stabiliva in favore delle Regioni demograficamente minori e di quelle con reddito medio pro capite inferiore al valore della media nazionale.

I trasferimenti statali da sopprimere sono individuati con DPCM, sentita la Conferenza Unificata e previo parere delle Commissioni di Camera e Senato competenti per i profili di carattere finanziario, sulla base delle valutazioni della COPAFF (Commissione tecnica paritetica per l'attuazione del federalismo fiscale). Il termine per l'approvazione del DPCM è tuttavia scaduto il 31 dicembre 2011.

Per quanto riguarda i trasferimenti statali che finanziavano spese regionali legate a funzioni cd. autonome, essi saranno sostituiti con un'aliquota aggiuntiva di addizionale regionale all'IRPEF e sul relativo gettito opererà un meccanismo di perequazione della capacità fiscale con un coefficiente di correzione da determinare in misura almeno pari al 75%.

Per quanto riguarda il fondo per il trasporto pubblico locale, il d.lgs. 68/2011 ne prevede la fiscalizzazione a decorrere dal 2013.

Per quanto riguarda invece i trasferimenti statali che finanziavano spese regionali legate a funzioni cd. essenziali, il meccanismo di finanziamento e perequazione sarà quello operante in base ai costi standard e alla perequazione del fabbisogno.

#### 2.1.4.3. Il quadro di previsione delle entrate per il 2013<sup>14</sup>

Nella tavola 1 viene rappresentato il quadro previsionale delle entrate della Regione del Veneto per l'anno 2013.

La sua articolazione riflette la classificazione delle funzioni regionali introdotta dal decreto legislativo 68/2011 di attuazione del federalismo fiscale regionale che prevede, pur in assenza di vincoli formali nella destinazione (art. 1 comma 3 del d.lgs. 68/2011), specifiche forme di finanziamento per ciascun aggregato di funzioni svolto dalle Regioni.

Le funzioni relative ai livelli essenziali delle prestazioni (LEP), che chiameremo "funzioni essenziali", sono quelle di cui all'articolo 117, comma 2, lettera m) della Costituzione. A queste spese sarà garantita l'integrale copertura del finanziamento in base ai costi standard che, per quanto riguarda la sanità, entreranno in vigore a decorrere dal 2013.

Gli interventi speciali sono quelli di cui all'articolo 119, comma 5, della Costituzione e sono finanziati con i contributi speciali, con i finanziamenti dell'Unione Europea e con i cofinanziamenti nazionali.

Infine, le funzioni non essenziali sono tutte le funzioni diverse da quelle "essenziali" e dagli interventi speciali.

---

<sup>13</sup> DPEF 2013 - Documento di Programmazione Economica e Finanziaria – curato dalla Segreteria Generale della Programmazione - Direzione Programmazione e approvato con D.G.R./CR n. 65 del 3 luglio 2012

<sup>14</sup> Ibid.

Per il 2013 si prevede di acquisire, a legislazione vigente, entrate complessive (al netto delle entrate da indebitamento e delle partite di giro) per 10.377 milioni di euro, con una contrazione del 2,9% rispetto al 2012.

| TAV. 1 - ENTRATE PREVISTE PER IL 2012 E 2013 A LEGISLAZIONE VIGENTE*            |                 |                 |                                     |                              |
|---|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------------------------------|
| <i>Milioni di euro</i>  |                 |                 |                                     |                              |
|   | 2012            | 2013            | variazioni<br>assolute<br>2013-2012 | variazioni %<br>2013 su 2012 |
| <b>ENTRATE PER LE "FUNZIONI NON ESSENZIALI"</b>                                 | <b>1.294,6</b>  | <b>1.295,3</b>  | <b>0,7</b>                          | <b>0,1%</b>                  |
| ENTRATE TRIBUTARIE  | 1.125,7         | 1.216,0         | 90,3                                | 8,0%                         |
| di cui per fiscalizzazione TPL  | -               | 91,1            | 91,1                                | 100,0%                       |
| ENTRATE EXTRATRIBUTARIE   | 82,6            | 76,6            | -6,0                                | -7,2%                        |
| ALTRE ENTRATE   | 86,4            | 2,7             | -83,7                               | -96,9%                       |
| <b>ENTRATE PER LE "FUNZIONI ESSENZIALI"</b>                                     | <b>8.515,4</b>  | <b>8.537,9</b>  | <b>22,5</b>                         | <b>0,3%</b>                  |
| <b>FINANZIAMENTO DEL FABBISOGNO SANITARIO REGIONALE</b>                         | <b>8.515,4</b>  | <b>8.537,9</b>  | <b>22,5</b>                         | <b>0,3%</b>                  |
| - IRAP  | 2.904,3         | 2.940,0         | 35,7                                | 1,2%                         |
| - ADDIZIONALE IRPEF   | 808,8           | 830,0           | 21,2                                | 2,6%                         |
| - COMPARTECIPAZIONE IVA   | 4.802,3         | 3.644,4         | -1.157,9                            | -24,1%                       |
| - FONDO PEREQUATIVO   | 0,0             | 1.123,5         | 1.123,5                             | 100,0%                       |
| <b>ENTRATE PER GLI INTERVENTI SPECIALI</b>                                      | <b>873,1</b>    | <b>544,2</b>    | <b>-328,9</b>                       | <b>-37,7%</b>                |
| TRASFERIMENTI STATALI**   | 673,1           | 367,8           | -305,2                              | -45,3%                       |
| TRASFERIMENTI DA ALTRI ENTI   | 10,3            | 0,3             | -10,0                               | -97,6%                       |
| TRASFERIMENTI PER PROGRAMMI COMUNITARI (RISORSE UE E COFINANZIAMENTI NAZIONALI) | 189,8           | 176,2           | -13,7                               | -7,2%                        |
| <b>TOTALE ENTRATE (AL NETTO MUTUI E PARTITE DI GIRO)</b>                        | <b>10.683,1</b> | <b>10.377,5</b> | <b>-305,6</b>                       | <b>-2,9%</b>                 |

Fonte: riclassificazione su dati di bilancio di previsione 2012-2014, tranne che per le entrate riferibili alla sanità corrente, che sono desunte da documenti successivi propedeutici al riparto del fabbisogno sanitario nazionale 2012

\*La tavola riflette la classificazione delle funzioni regionali introdotta dal decreto legislativo 68/2011.

\*\* Trasferimenti per interventi speciali e trasferimenti non fiscalizzabili

**L'area del finanziamento delle funzioni non essenziali** comprende le entrate tributarie non riferibili al finanziamento del servizio sanitario, entrate extratributarie e altre entrate.

Le voci comprese in tale area corrispondono alle risorse che nella riclassificazione adottata fino al bilancio 2012 componevano l'aggregato delle "risorse autonome per la manovra di bilancio".

Le entrate tributarie sono stimate in 1.216 milioni di euro, in crescita dell'8% rispetto alle previsioni per il 2012.

Tale aumento tuttavia è sostanzialmente riconducibile alla sostituzione (cd. fiscalizzazione), a partire dal 2013, con la compartecipazione alle accise sui carburanti o con una quota di addizionale Irpef, dei trasferimenti statali per il trasporto pubblico locale che andranno soppressi (per complessivi 91 milioni), per effetto dell'art. 32 c. 4 del d.lgs. 68/2011.

Tra i principali tributi propri si ricordano:

1. la tassa automobilistica regionale (590 milioni di euro);
2. la quota regionale dell'accisa sulla benzina per autotrazione (135 milioni di euro) il cui gettito, in calo rispetto al 2012, riflette una flessione dei consumi rispetto agli anni precedenti;
3. la quota regionale dell'accisa sul gasolio per autotrazione (148 milioni di euro);
4. l'addizionale regionale all'accisa sul gas naturale e imposta sostitutiva per le utenze esenti (70 milioni di euro).

La forte variazione della voce "altre entrate" è dovuta al fatto che si tratta di entrate non ricorrenti, riconducibili alla gestione patrimoniale.

L'articolo 119 della Costituzione e la legge delega 42/2009 di attuazione del federalismo fiscale non prevedono, tra le fonti di finanziamento regionali, risorse trasferite ad eccezione dei fondi perequativi e dei trasferimenti per interventi speciali.

I trasferimenti statali vengono quindi classificati nell'area delle entrate per gli interventi speciali, assieme ai trasferimenti

da altri enti e ai trasferimenti per programmi comunitari.

I trasferimenti statali e quelli per programmi comunitari, che per il 2012 ammontano a 863 milioni di euro, per il 2013 sono previsti attestarsi a 544 milioni, in sensibile calo soprattutto per quanto riguarda la parte statale (-45%).

Per quanto riguarda l'area del finanziamento delle funzioni essenziali, ad oggi riconducibile al finanziamento del solo settore sanitario, le risorse previste per il 2013 ammontano a 8.538 milioni di euro, sostanzialmente invariate rispetto alle previsioni per il 2012.

A decorrere dal 2013 entreranno in vigore i costi standard del settore sanitario ed il relativo fabbisogno sarà garantito da fonti di finanziamento formalmente non vincolate, quali Irap, addizionale regionale all'Irpef nella misura dell'1,23%, compartecipazione all'Iva e Fondo perequativo. Quest'ultimo sarà finanziato da una seconda quota di compartecipazione all'Iva che servirà a garantire a tutte le Regioni il finanziamento integrale del fabbisogno sanitario standard.

Eventuali risparmi derivanti dalla gestione sanitaria, una volta comunque assicurata la fornitura dei livelli essenziali delle prestazioni, rimarranno nelle disponibilità delle singole Regioni (art. 27 c. 14 del d.lgs. 68/2011) e potranno essere impiegati anche per il finanziamento di funzioni non essenziali.

### **3. Parte terza**

L'attività di pianificazione strategica è stata individuata dal Piano della Performance 2011-2013 come attività che 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 delle analisi e considerazioni sviluppate dall'Organismo Indipendente di Valutazione (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.

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

Nel 2013, pur mantenendo centrali le linee di intervento strategico individuate, si è proceduto ad effettuare un'analisi complessiva che tenesse conto dell'evoluzione dello scenario congiunturale, normativo e organizzativo, al fine di sviluppare azioni ancora più mirate alla razionalizzazione della macchina regionale. In particolare si è proceduto a focalizzare l'attenzione sugli aspetti critici come, di seguito evidenziato:

### **Regione del Veneto – Giunta Regionale - Obiettivi 2013**

La individuazione degli obiettivi 2013, per le strutture afferenti alla Giunta Regionale, derivano da due ordini di esigenze: quelle che discendono da vincoli normativi e di finanza pubblica e quelle più propriamente organizzativo-gestionali che sono concentrate sulle esigenze della riorganizzazione della macchina regionale e sulla messa a punto di nuove tecniche per la gestione delle risorse scarse.

In particolare sono state individuate una serie di linee di intervento, quali:

- Attivazione di una attività di revisione dei costi – “Costing review” che comprende attività connesse con la riduzione di spesa ai sensi dell'art. 16 del D.L. 98/2011<sup>15</sup>, rispetto ai seguenti ambiti:
  - Costi del personale (Costi del personale complessivo, straordinario, formazione, missioni, ecc.);
  - Costi di funzionamento (Telefonate, Consumo carta, Consumi vari);
  - Costi per servizi (Servizi di consulenza, Servizi acquisiti all'esterno).

Le iniziative di costing review possono derivare anche:

- Dagli obiettivi di razionalizzazione individuati con la fase 2 della Mappatura 2012 che sono riconducibili ad una attività di costing review;
- Dai Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa per le strutture, limitatamente a quelle strutture che possono operare delle riduzioni nell'acquisizione di beni e servizi e che normalmente connesse con un programma di riduzione della spesa.
- Introduzione degli obiettivi di performance organizzativa rivolti all'esterno della struttura che producono un risultato per gli utenti finali (“outcome”) come sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- La prosecuzione nel 2013 delle attività di mappatura dei processi, l'allocazione delle risorse e la rilevazione delle attività;
- L'affinamento delle tecniche per la valutazione della performance;
- Lo sviluppo delle tecniche di pianificazione e controllo dei costi e delle attività mutate dal controllo di gestione da mettere a disposizione delle strutture;
- Lo sviluppo del sistema di “Business Intelligence” per poter favorire l'integrazione delle banche dati esistenti, l'estrazione delle informazioni, al fine di favorire l'impiego di strumenti di analisi, di monitoraggio e di reporting evoluti da mettere a disposizione dei Dirigenti nella gestione della attività delle strutture;

### **Vincoli normativi**

Le normative esistenti impongono vari vincoli:

- **Legge di stabilità 2012 – L. n. 183/2011** – Tale norma impone una ricognizione annuale che deve verificare le situazioni di soprannumero e le eventuali eccedenze di personale pena l'impossibilità

---

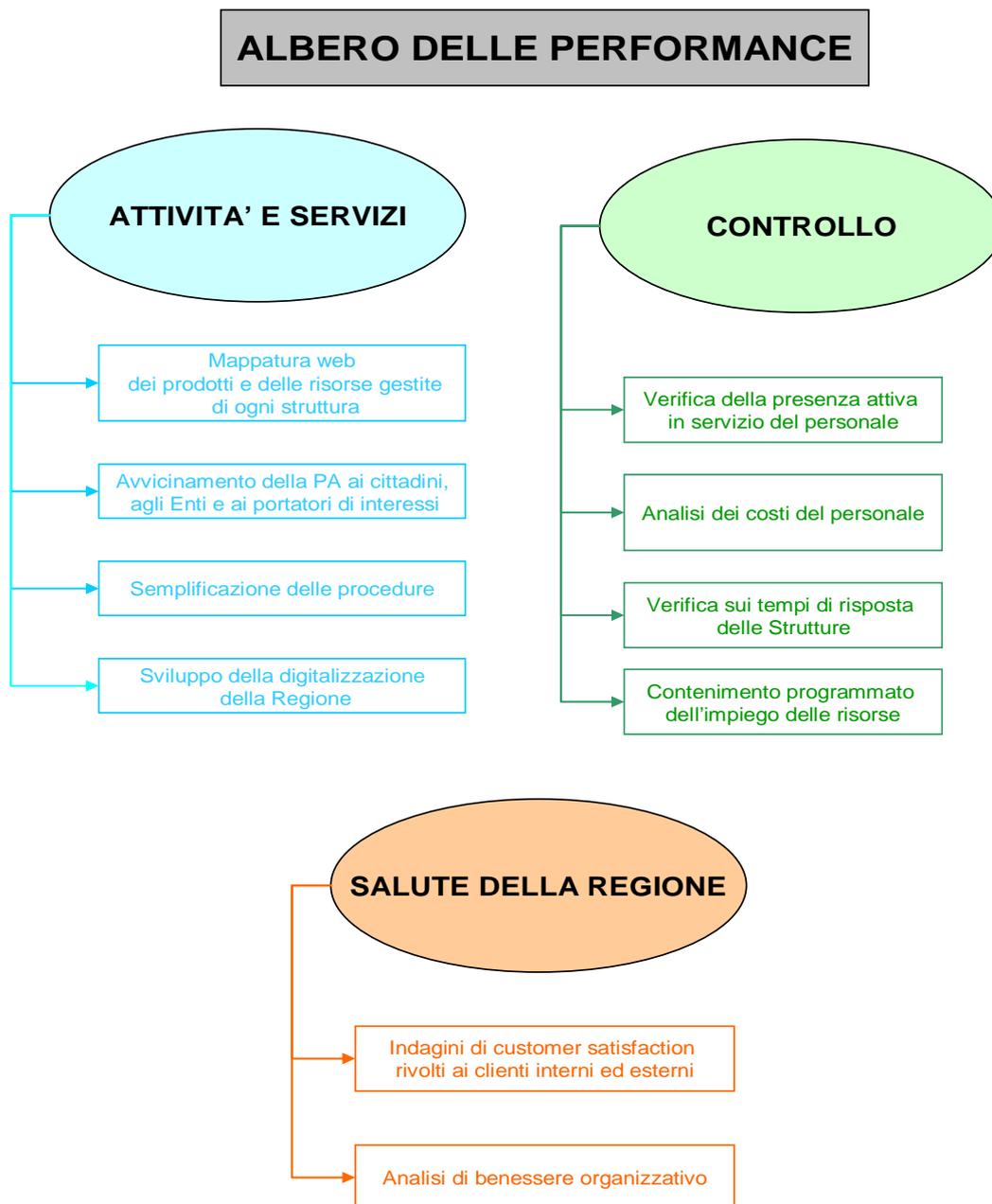
<sup>15</sup> Decreto legge 6 luglio 2011 n. 98, DISPOSIZIONI URGENTI PER LA STABILIZZAZIONE FINANZIARIA, GU 6 luglio 2011 n. 155 - Art. 16 - Contenimento delle spese in materia di impiego pubblico

di assumere personale se non viene espletata una puntuale analisi sulla situazione dei potenziali esuberanti.

- **D.lgs. n. 150/2009** – Impone all'art. 11 comma 4 la puntuale identificazione annuale dei servizi erogati, agli utenti sia finali che intermedi, ai sensi dell'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279. Le amministrazioni devono provvedere anche alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché al monitoraggio del loro andamento nel tempo, pubblicando i relativi dati sui propri siti istituzionali.
- **Decreto legge 6 luglio 2011 n. 98**, Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria – contiene una serie di previsioni finalizzate al consolidamento dei risparmi derivanti dalle misure in materia di pubblico impiego adottate con la manovra 2011-2013 (DL 78/2010) e al conseguimento di ulteriori risparmi.

### 3.1. Albero della performance

L'albero della performance rimane quello definito nel piano della performance 2011-2013



### 3.2. Processo di fissazione degli obiettivi operativi

Il processo di fissazione degli obiettivi operativi è un percorso che coinvolge 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 procede ad una riunione iniziale di presentazione del progetto ai Segretari regionali e ai Commissari. 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.

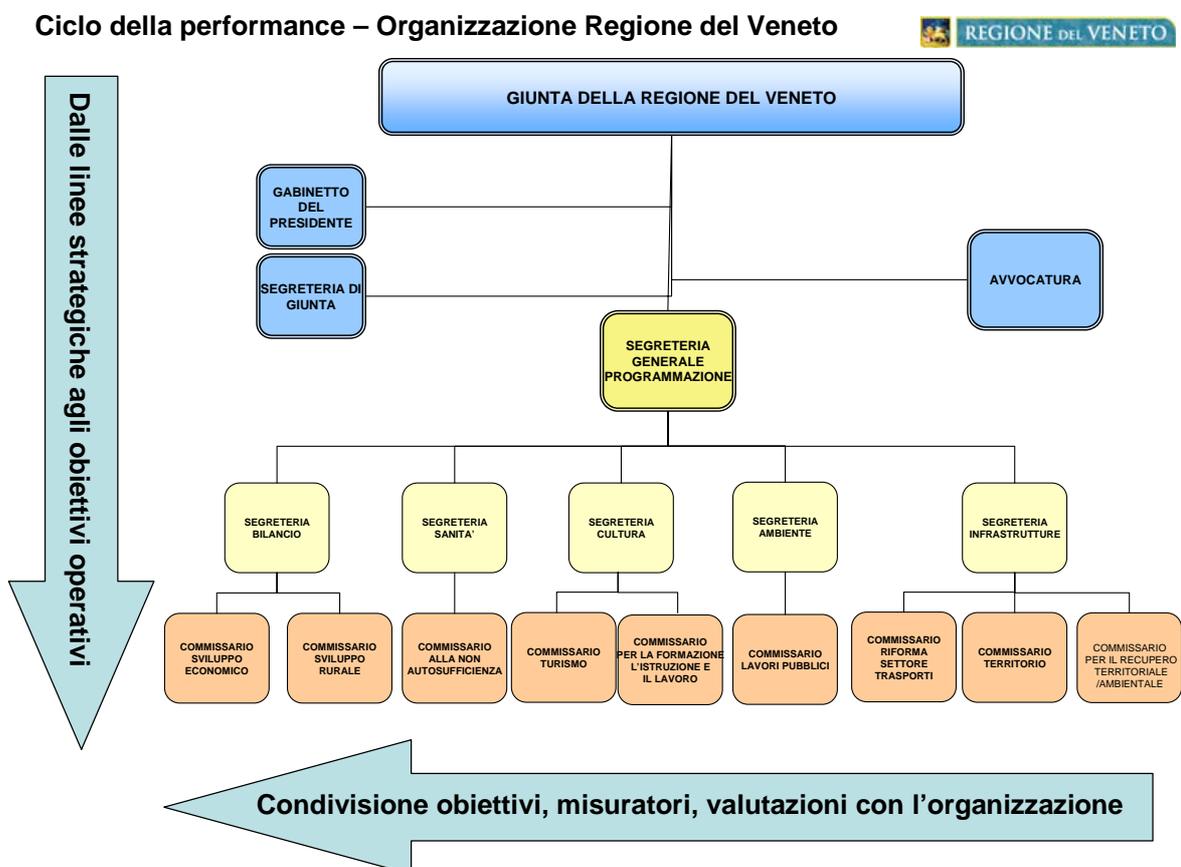
In particolare, pur in coerenza con gli obiettivi strategici della Regione, individuati nel 2011:

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

si è proceduto all'individuazione degli obiettivi 2012 di performance organizzativa di Segreteria e degli obiettivi di performance organizzativa di Struttura.

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

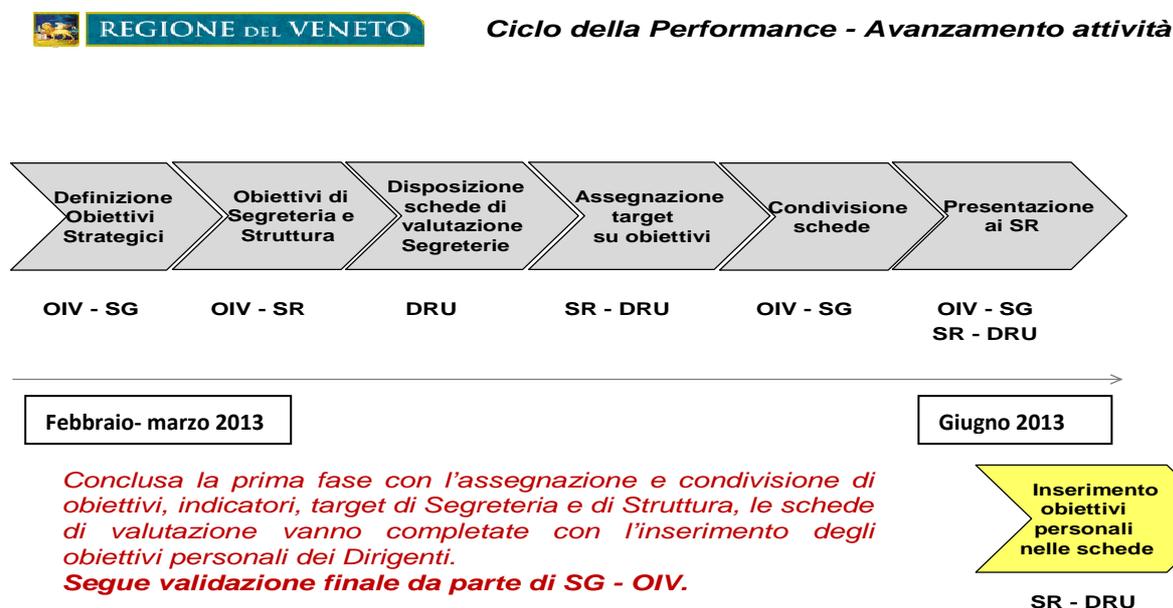
#### 3.2.1. Condivisione obiettivi, indicatori e valutazioni con l'organizzazione



### 3.2.2. Gerarchia degli obiettivi



### 3.2.3. Fasi individuazione degli obiettivi



## 3.3. Obiettivi strategici

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

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

Come il 2012 anche per il 2013 si è prefigurata l'esigenza di focalizzare l'attenzione sulla riorganizzazione della macchina regionale, al fine di favorire tutte le razionalizzazioni procedurali ed organizzative che possano fornire risposte più tempestive ai cittadini e alle imprese venete; tale esigenza è coerente con gli adeguamenti organizzativi derivanti dall'approvazione del nuovo Statuto e delle modificazioni che sono intervenute nelle leggi regionali sull'organizzazione<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Legge regionale 31 dicembre 2012, n. 54 (BUR n. 110/2012), Legge Regionale per l'ordinamento e le attribuzioni delle strutture della giunta regionale in attuazione della Legge Regionale Statutaria 17 aprile 2012, n. 1 "STATUTO DEL VENETO"

### 3.4. Obiettivi operativi e misuratori di performance

#### LINEE STRATEGICHE DELLA REGIONE VENETO PER L'ANNO 2013

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

#### OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/DI PERFORMANCE INDIVIDUALE 2013

| Tipologia obiettivo                    | Strategico/ Individuale | Obiettivo   | Contenuti  |
|--|-------------------------|---|--|
| Obiettivi di performance organizzativa | Obiettivo strategico 1  | Obiettivi di razionalizzazione organizzativa con precisi obiettivi/risultati di riduzione della spesa – Mappatura processi e "Costing review" | <p>Obiettivo strategico 1: EFFICIENZA INTERNA (obiettivo trasversale, per tutte le Aree e tutte le Strutture. Costing Review: aggiornamento della Mappatura dei processi e scelta di un processo significativo sul quale proporre un piano di "review" (es. processo di archiviazione = -5%) da realizzare entro il 2013.</p> <p>Il perseguimento di tale obiettivo comporta l'attivazione di una revisione dei costi – "Costing review" che comprende tutte le attività connesse con la riduzione di spesa, rispetto ai seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi del personale (Costi del personale complessivo, straordinario, formazione, missioni, ecc.);</li> <li>- Costi di funzionamento (Telefonate, Consumo carta, Consumi vari);</li> <li>- Costi per servizi (Servizi di consulenza, Servizi acquisiti all'esterno).</li> </ul> <p>Le iniziative di "costing review" possono derivare anche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dagli obiettivi di razionalizzazione individuati con la fase 2 della Mappatura 2012 che sono riconducibili ad una attività di costing review;</li> <li>- Dai Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, limitatamente a quelle strutture che possono operare delle riduzioni nell'acquisizione di beni e servizi e che normalmente sono connesse con un programma di riduzione della spesa.</li> </ul> |

| Tipologia obiettivo                         | Strategico/<br>Individuale     | Obiettivo   | Contenuti   |
|---|--------------------------------|---|---|
|   | <b>Obiettivo strategico 2</b>  | Obiettivi<br>Miglioramento del livello di servizio - Efficacia dell'azione dell'amministrazione regionale | <p>Obiettivo strategico 2: EFFICACIA ESTERNA (obiettivo trasversale, per tutte le Strutture) Individuare il principale cliente interno/esterno della propria Struttura, l'indicatore di livello di servizio verso tale cliente e definire una proposta di miglioramento dello stesso.</p> <p>Il perseguimento di tale obiettivo è connesso con il miglioramento dell'efficacia dell'azione della struttura regionale verso l'esterno (quindi sia verso clienti esterni che verso clienti interni). Tutte le strutture dovrebbero individuare un obiettivo di performance organizzativa rivolto all'efficacia delle prestazioni rese.</p> <p>Questa prima valutazione dei cosiddetti "Outcome" dovrebbe concentrarsi sul livello di soddisfazione del cliente finale.</p> <p>Vengono introdotti i primi rudimenti per iniziare a valutare le politiche messe in atto tenendo conto del fatto che: 1) il risultato finale (l'outcome) viene realizzato con il concorso di molti soggetti in proporzioni differenti; 2) il dirigente viene valutato sulla base della componente a lui attribuibile. La realizzazione dell'obiettivo dovrebbe comprendere le seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Individuazione di 1 utente principale della struttura;</li> <li>b) individuazione di un singolo "Outcome" che abbia impatto sui clienti esterni (cittadini) o sui clienti interni (Dipendenti);</li> <li>c) Definizione della modalità di misurazione degli output;</li> <li>d) Misurazione dei risultati (della soddisfazione dell'utente);</li> <li>e) Individuazione delle proposte di miglioramento.</li> </ol> |
| <b>Obiettivi di performance individuale</b> | <b>Obiettivo individuale 1</b> | Obiettivo personale dipendente 1  |   |
|   | <b>Obiettivo individuale 2</b> | Obiettivo personale dipendente 2  |   |
|   | <b>Obiettivo individuale 3</b> | Obiettivo personale dipendente 3  |   |

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI 2013

| OBIETTIVI                           |  |                    |                   |            |  |                                       |                                 |                                |   |
|-------------------------------------|--|--------------------|-------------------|------------|--|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|
| FASE A<br>(entro il 31 luglio 2013) |  |                    |                   |            | FASE B<br>(entro il 30 settembre 2013) | FASE C<br>(entro il 28 febbraio 2014) |                                 |                                |   |
| OBIETTIVI ASSEGNATI (A) (Max 5)     | INDICATORI (B)   | VAL. PEGGIORE (C)  | VAL. MIGLIORE (D) | PESO % (E) | VALUTAZ. INTERMEDIA (F)                | VALUTAZ. FINALE INDICATORE (G)        | GRADO RAGGIUNGIM. OBIETTIVI (H) | PUNTEGGI EFFETTIVI (O = E x H) |   |
| N. OB. DGR. N. DEL.                 | OBIETTIVI  |                    |                   |            |  |                                       |                                 |                                |   |
|                                     | Obiettivo strategico 1: EFFICIENZA INTERNA (obiettivo trasversale, per tutte le Aree e tutte le Strutture. Costing Review: aggiornamento della Mappatura dei processi e scelta di un processo significativo sul quale proporre un piano di review (es. processo di archiviazione = -5%) da realizzare entro il 2013. | % di riduzione     |                   |            | 15                                     |                                       |                                 |                                | 0 |
|                                     | Obiettivo strategico 2: EFFICACIA ESTERNA (obiettivo trasversale, per tutte le Strutture) Individuare il principale cliente interno/esterno della propria Struttura, l'indicatore di livello di servizio verso tale cliente e definire una proposta di miglioramento dello stesso                                    | da individuare     |                   |            | 15                                     |                                       |                                 |                                | 0 |
|                                     | Obiettivo personale 1: Gestione dei fondi europei (per i Dirigenti che svolgono tale attività); obiettivo da definire individualmente per gli altri Dirigenti  | n. attività svolte |                   |            | 25                                     |                                       |                                 |                                | 0 |
|                                     | Obiettivo personale 2: da definire individualmente   | da individuare     |                   |            | 25                                     |                                       |                                 |                                | 0 |
|                                     | Obiettivo personale 3: rispetto dei tempi di valutazione   | tempo              | 01/02/2014        | 28/02/2014 | 20                                     |                                       |                                 |                                | 0 |
|                                     |  |                    |                   |            | 100                                    |                                       |                                 |                                | 0 |

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

FATTORI

| FATTORI DI PRESTAZIONE                          | INCIDENZA (I) | PUNTEGGIO (L) | ESITI (M = I x L) | MISURATORE  |
|---|---------------|---------------|-------------------|---|
| 1. GESTIONE DELLA DELLE RISORSE UMANE           | 20            |               | 0                 |   |
| 2. GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE            | 20            |               | 0                 |   |
| 3. RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE          | 20            |               | 0                 |   |
| 4. SOLUZIONE DEI PROBLEMI                       | 20            |               | 0                 |   |
| 5. GESTIONE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DIPENDENTI | 20            |               | 0                 | indice di differenziazione valutazioni dipendenti (deviazione standard) |
| TOTALE (FP)                                     | 100           |               | 0                 |   |

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

RISULTATO FINALE

| VOCE                                  |       | MAX | CIDENZA | ESITO FINALE |
|---------------------------------------|-------|-----|---------|--------------|
| Valutazione su obiettivi              | O     | 0   | 70%     | 0            |
| Valutazione su fattori di prestazione | F     | 0   | 30%     | 0            |
| Valutazione finale sulla prestazione  | O + F |     | 100%    | 0            |

## **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 e la predisposizione dello stesso negli anni successivi, nel senso che le attività propedeutiche svolte negli ultimi anni 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 aveva 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. Con l'approvazione del bilancio di previsione 2012, la Segreteria Generale della Programmazione ha provveduto ad effettuare una serie di riunioni con i Segretari regionali e con i Commissari, al fine di identificare gli obiettivi di performance organizzativa per le Segreterie regionali e per le Strutture per l'esercizio 2012. Con l'esercizio 2013 si procede analogamente per garantire un pieno coinvolgimento della Dirigenza regionale.

Tali obiettivi sono stati concordati attraverso specifici incontri fra Organismo Indipendente di Valutazione con il supporto della struttura tecnica della Direzione Risorse Umane 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.

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.

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 2013, 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 2014 - 2016. Nell'ambito dell'obiettivo di performance organizzativa 2013 si procederà nello sviluppo del progetto mappatura dei processi, implementato nel corso del 2012, a livello di singola struttura dirigenziale e alla introduzione di un obiettivo di performance organizzativa legato ai risultati nei confronti degli utenti finali (outcome).

In merito, infine, all'integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della performance, è stato sviluppato uno specifico progetto di Business Intelligence, assegnato alla Direzione Risorse umane con la collaborazione della Direzione Bilancio e Direzione Ragioneria, che ha portato preso avvio nel 2012 di un sistema dedicato a supporto del sistema di misurazione e valutazione della performance, attraverso l'incrocio delle informazioni derivanti dalle basi dati delle Direzioni sopracitate che consentirà di informatizzare il processo di rilevazione dei dati, di analisi, di reporting e del calcolo degli indicatori di performance. Il sistema è già operativo e lavorerà nel 2013: a) ad una attività di razionalizzazione delle basi dati per assicurare un controllo qualità degli stessi; b) alle attività formative rivolte al gruppo di lavoro che deve gestire il sistema; c) allo sviluppo delle funzionalità necessarie per mettere a disposizione lo strumento ai singoli Dirigenti della Regione; d) alla pianificazione di attività formative, rivolte ai dirigenti e ai quadri, che consentano di diffondere la cultura della misurazione e le metodologie sviluppate all'interno delle strutture e di poter usufruire di questi strumenti di supporto nella pianificazione e controllo dell'impiego delle risorse.

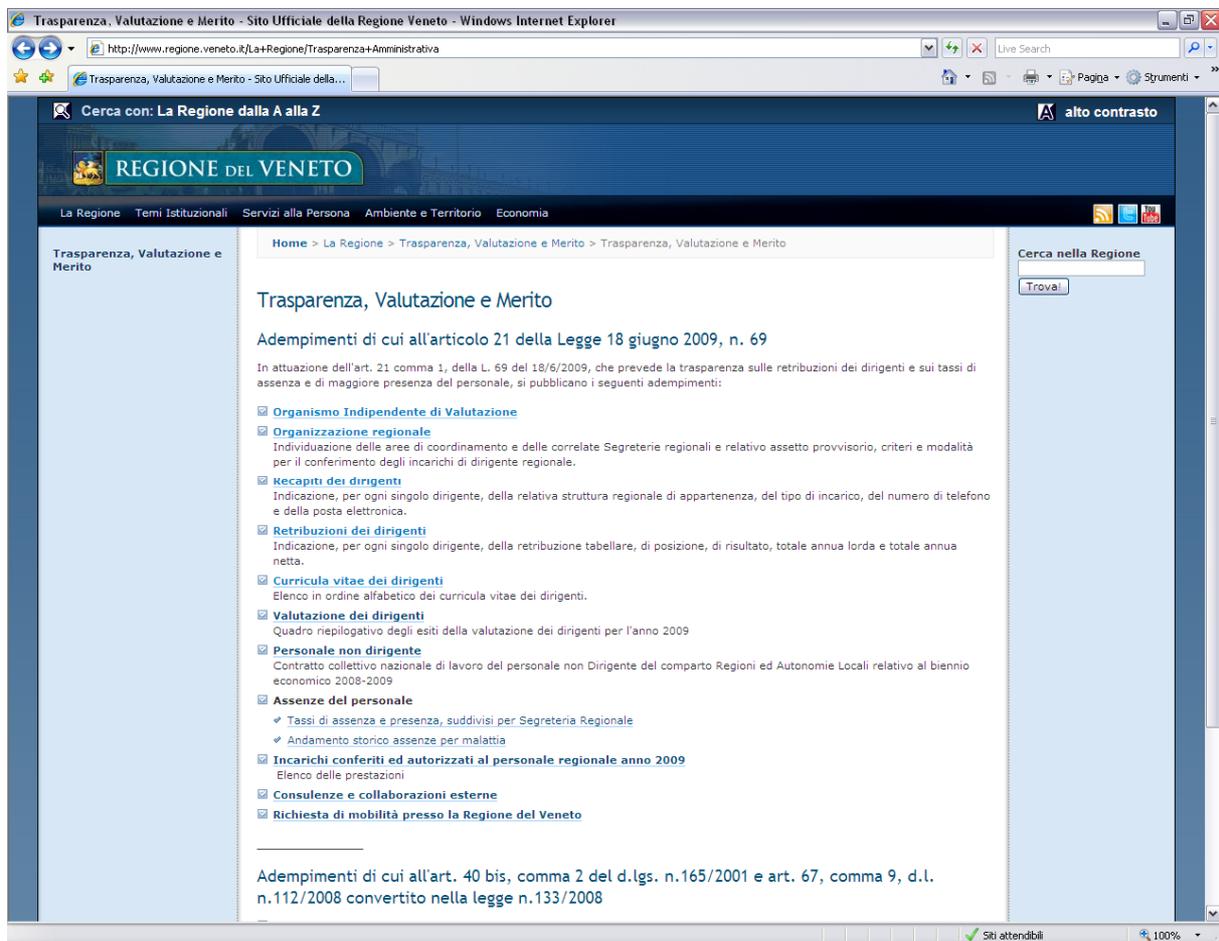
#### **4.1.3. Trasparenza del ciclo di gestione della performance**

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:



### Comunicazione verso l'interno

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.

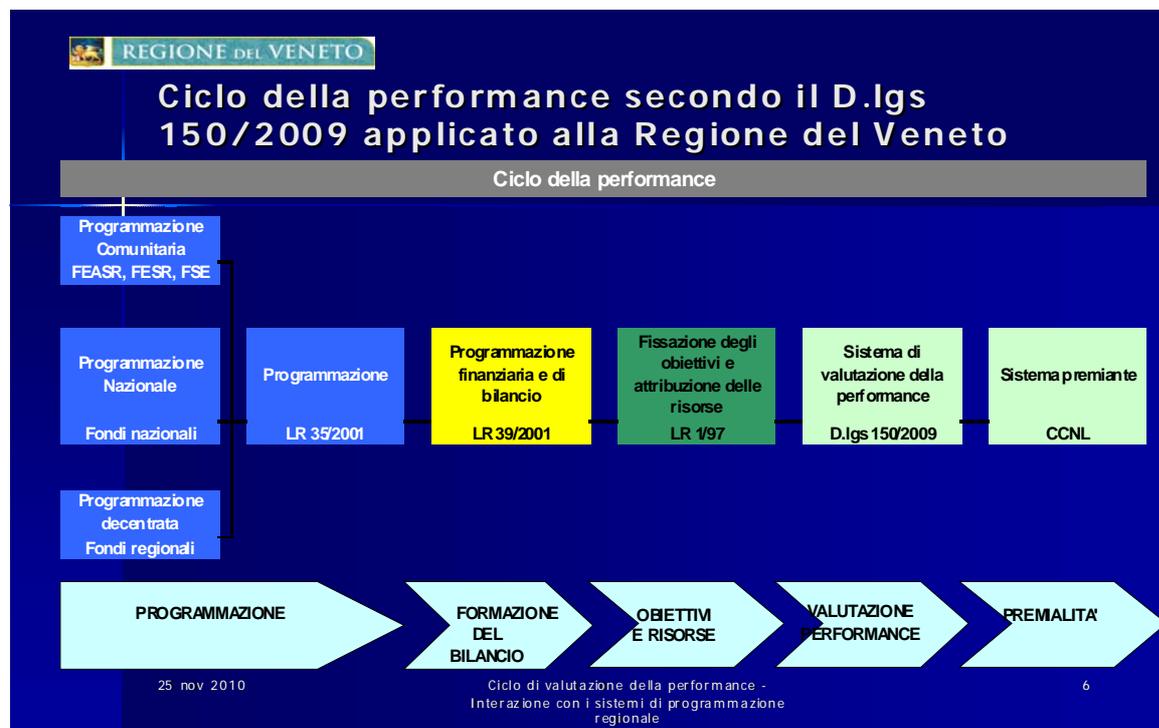
In sede di prima applicazione tale raccordo è stato possibile solo in parte, in quanto sono in fase di messa a punto le attività di coordinamento e di sincronizzazione delle attività connesse con il processo pianificazione strategica e di programmazione delle attività istituzionali all'interno dei sistemi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

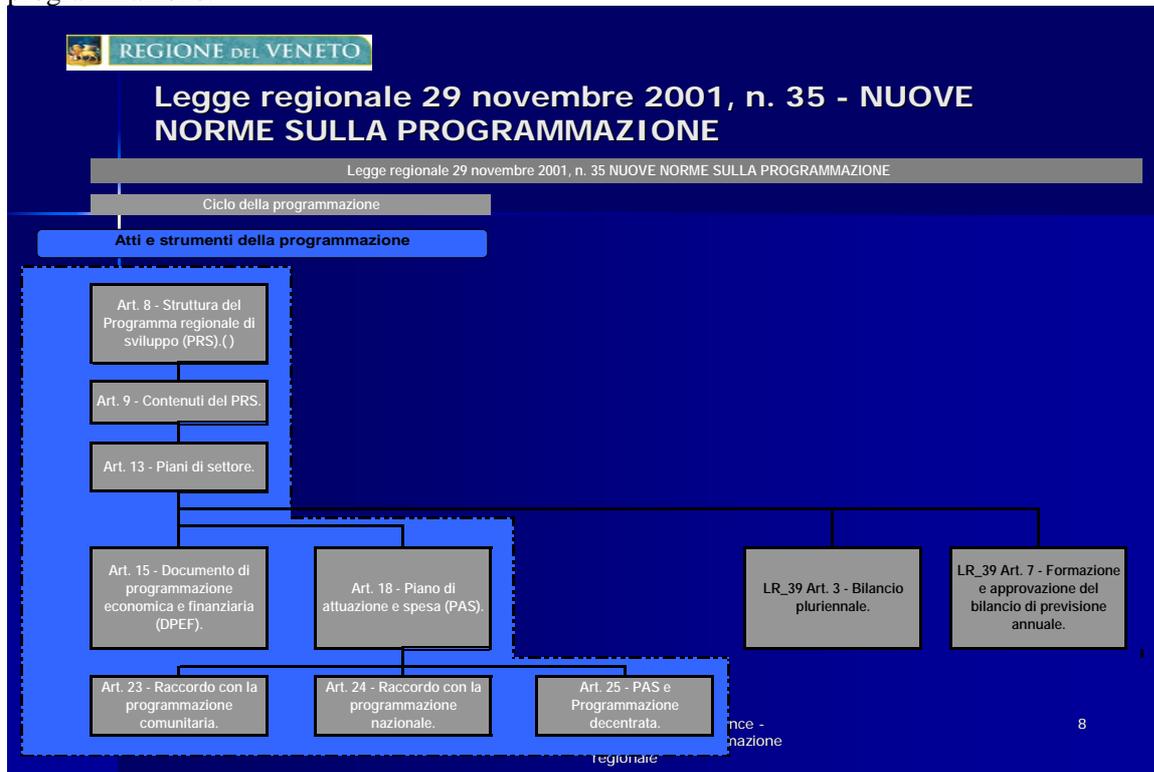
Il ciclo della performance così come definito dall D.lgs 150/2009 è così riconducibile all'attuale orizzonte normativo regionale:



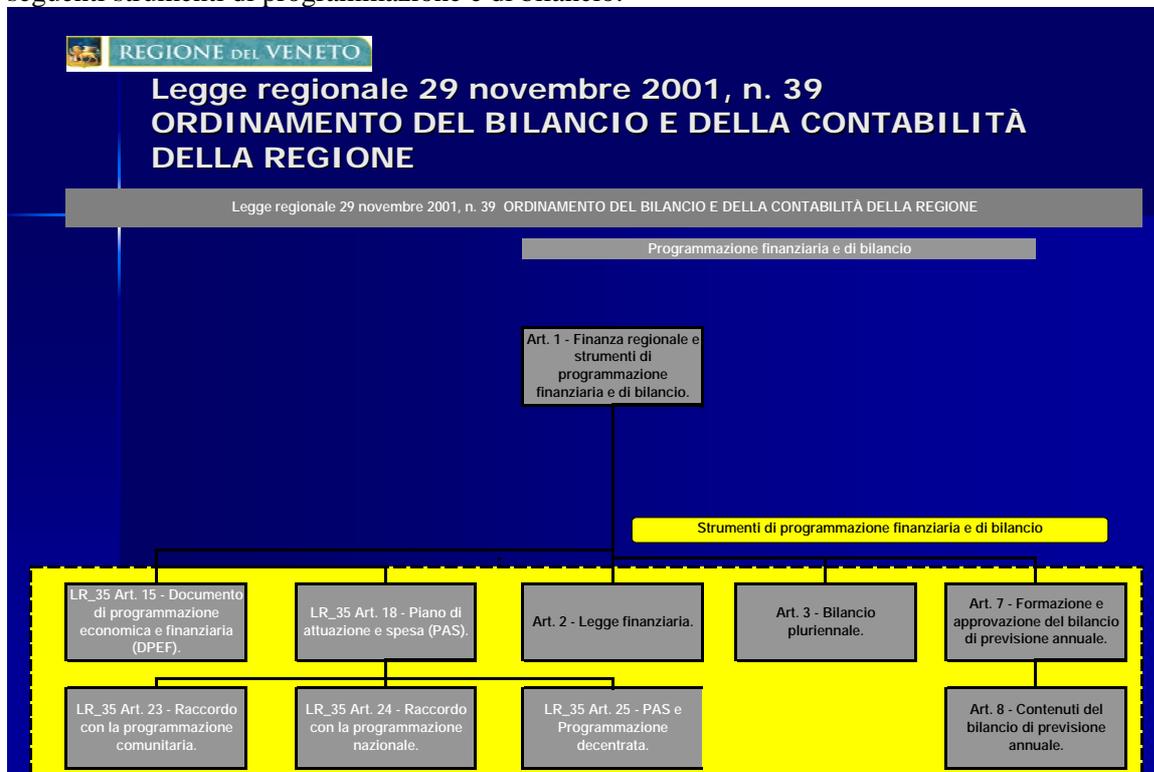
In particolare con l'introduzione del ciclo della performance si è provveduto a rappresentare il raccordo fra il ciclo di programmazione regionale con quello individuato dalla normativa di riferimento



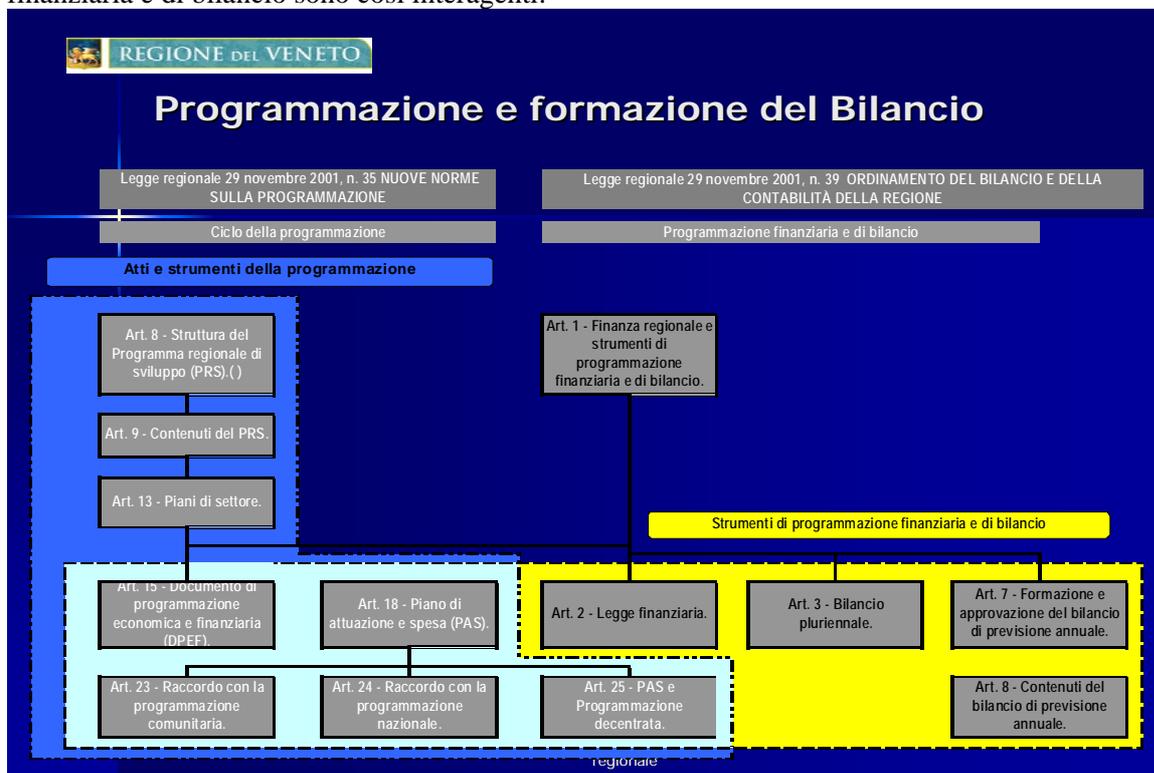
Nello specifico per quanto riguarda la LR 35/2001 individua i seguenti atti e strumenti della programmazione:



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:



## **5. Glossario**

TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE sono rintracciabili nell'Allegato al Piano della performance 2011-2013 - Sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi del D.lgs 150/2009 – approvato con DGR n. 541 del 10 maggio 2011.

## 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)

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:

| Fase                        | Strumenti   | Status         | Attori              |                  |  |                     |           |
|-----------------------------|---|----------------|---------------------|------------------|--|---------------------|-----------|
|                             |   |                | Consiglio Regionale | Giunta Regionale | Segreteria Generale della Programmazione | Segreteria Bilancio | Dirigenti |
| Pianificazione              | Programma di Giunta   | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Indirizzo politico - amministrativo del Consiglio Regionale | Solo la Giunta |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Documento di programmazione economica finanziaria           | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Bilancio di previsione                                      | Si             |                     |                  |  |                     |           |
| Definizione degli obiettivi | Piano della performance                                     | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Piano degli obiettivi                                       | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Carta dei servizi   | No             |                     |                  |  |                     |           |
| Monitoraggio e Misurazione  | Stato di attuazione dei Programmi                           | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Monitoraggio Obiettivi/performance                          | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Contabilità analitica                                       | No             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Verifiche intermedie Valutati - Valutatori                  | Si             |                     |                  |  |                     |           |
| Consuntivo/Valutazione      | Rendiconto della gestione/Bilancio di mandato               | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | Relazione sulla performance                                 | Si             |                     |                  |  |                     |           |
|                             | 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  | Rendicontazione  | 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 | Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni        | Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative)<br><br>Valutazione dell'ente Regione nel suo complesso | Massima trasparenza del processo<br><br>Analisi dei riconoscimenti individuali<br><br>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)<br><br>OIV<br><br>Dirigenti<br><br>Cittadini  | Vertice (SGP e Segreterie)<br><br>Risorse Umane<br><br>OIV  |
| <b>Strumenti</b>    | Linee programmatiche<br><br>Piano strategico                                     | Obiettivi di struttura<br><br>Indicatori di performance  | Sistemi di misurazione<br><br>Proiezione degli indicatori                              | Referto del controllo di gestione                        | Scheda di valutazione sui comportamenti individuali<br><br>Performance individuale<br><br>Performance organizzativa<br><br>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).

### **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**

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, dall’Organismo Indipendente di Valutazione, coadiuvati 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 pubblicate 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 più sottosistemi:

- La valutazione della dirigenza apicale verrà effettuata da ciascun responsabile d'Area 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 sarà a cura della dirigenza;
- La valutazione del comparto verrà operata dalla dirigenza coadiuvata dalle posizioni organizzative.

Tutti i 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 particolar 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 da 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%.

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:

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

### **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.

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.