



## PIANO DELLA PERFORMANCE 2020-2022

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



**Gennaio 2020**

*Piano della Performance 2020-2022*



## Indice del documento

<b>1. PARTE PRIMA</b>	3
1.1. L'Organismo Indipendente di Valutazione	5
1.2. La Regione del Veneto: ruolo, funzioni e attività, organizzazione	7
1.2.1. Ruolo della Regione	7
1.2.2. Funzioni e attività	7
1.2.3. Quadro organizzativo della Regione del Veneto	11
1.2.4. Personale	14
<b>2. PARTE SECONDA</b>	15
2.1. Analisi del contesto esterno - Il contesto economico, sociale e demografico del Veneto	15
<b>3. PARTE TERZA</b>	17
3.1. Albero della performance	19
3.2. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	20
3.2.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	20
3.2.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	20
3.2.3. Trasparenza del ciclo di gestione della performance	21
3.3. Raccordo con gli strumenti della programmazione regionale	22
3.3.1. Raccordo con gli strumenti della programmazione strategica	22
3.3.2. Raccordo con il Piano PTPCT	23
3.4. Attuazione di un modello di "Ciclo di gestione della performance" – Analisi componenti del sistema	24
<b>4. PARTE QUARTA</b>	27
4.1. Definizione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale	27
4.2. Ruoli e responsabilità nel ciclo di gestione della performance	35
4.3. La performance organizzativa	35
4.4. La performance individuale	36
4.5. I soggetti competenti del sistema di valutazione	36
4.6. Integrazione con il sistema attuale	36
4.7. Monitoraggio e misurazione in corso	37
4.8. La rendicontazione dei risultati	37
4.9. I sistemi di valutazione delle performance	37
4.9.1. Sistema di valutazione della dirigenza	38
4.9.2. Sistema di valutazione delle posizioni organizzative	38
4.9.3. Sistema di valutazione del comparto	39



## 1. PARTE PRIMA

Il nuovo Piano della Performance triennale 2020-2022 pone le sue basi in un contesto di sviluppo, sia a livello nazionale sia in ambito regionale.

La disciplina statale introdotta dalla “Riforma Madia” (D. Lgs. 74/2017), intervenuta modificando il D. Lgs. 150/2009, e le normative regionali vigenti (L.R. 54/2012 come modificata dalla L.R. 14/2016) presentano impatti notevoli sull’organizzazione, la gestione del personale ed in particolare sulla valutazione della performance dei dirigenti e del comparto.

Sono altresì state pubblicate dall’Ufficio Performance di Funzione Pubblica alla fine del 2019 nuove linee guida relative ai sistemi di valutazione della performance delle Amministrazioni, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa, alla valutazione partecipata ed alla valutazione individuale.

In riferimento al Decreto Legislativo n. 74/2017, l’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Regione del Veneto - Giunta Regionale ha implementato, già dai cicli della performance 2018 e 2019, le principali novità relative al ciclo della performance ed alla valutazione del personale dirigente, che si confermano per il ciclo performance 2020:

### 1. Viene ampliato il perimetro di attività e di responsabilità dell’Organismo Indipendente di Valutazione all’interno dell’ente pubblico in cui opera.

In particolare l’OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell’amministrazione, utili all’espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardi. L’Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell’amministrazione ivi incluso il sistema di controllo di gestione e può accedere a tutti i luoghi all’interno dell’amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all’espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell’amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l’Organismo Indipendente di Valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti (art. 14, comma 4-ter del D. Lgs. n. 150/2009).

Inoltre si prevede che il sistema di misurazione e valutazione della performance sia adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione, così assicurando un controllo ex ante sulla correttezza metodologica dei contenuti di tale documento (art. 7, comma 1 del D. Lgs. 150/2009).

Si conferma altresì che la nomina dell’Organismo Indipendente di Valutazione della Regione del Veneto è effettuata dall’organo politico-amministrativo, con particolare riferimento alla L.R. 14/2016, art. 25, comma 1 “E’ istituito l’Organismo indipendente di valutazione unico per la verifica dei risultati della gestione amministrativa per il personale della Giunta regionale, degli enti strumentali, delle agenzie e aziende dalla Regione”.

E’ inoltre stata approvata dalla Giunta regionale, nel dicembre 2018, la DGR n. 1772/2018, relativa al nuovo cruscotto di gestione ed al processo di definizione degli obiettivi degli Enti amministrativi regionali, guidato dalle Aree regionali di riferimento.

Nel gennaio 2019 è stata approvata la DGR n. 84/2019 relativa al contenimento della spesa presso gli Enti amministrativi regionali ed alla futura correlazione degli obiettivi delle strutture.

Infine nel dicembre 2019, con DGR n. 1715/2019, è stato identificato il perimetro di riferimento per il consolidamento del bilancio di Regione, Organismi ed Enti strumentali.

### 2. Viene definita una correlazione diretta fra le modalità/gli esiti valutativi e gli incarichi/le responsabilità dirigenziali.



In particolare (artt. 20, 23, 24, 25 D. Lgs. 150/2009) viene precisato che il rispetto delle disposizioni in materia di valutazione sia non solo condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla produttività, ma rilevante anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali. E' stato altresì previsto che la valutazione negativa rilevi ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'irrogazione del licenziamento disciplinare secondo quanto previsto dal decreto legislativo n. 165 del 2001.

Inoltre sono previste specifiche sanzioni in caso di mancata adozione del Piano o della Relazione annuale. In caso di ritardo nell'adozione degli stessi, è stato previsto che l'Amministrazione comunichi tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica (art. 10, comma 5, D. Lgs. 150/2009).

### **3. In materia di obiettivi e indicatori, viene confermata la categoria degli obiettivi generali.**

In particolare (art. 5, comma 01 del D. Lgs. 150/2009) è stata introdotta la categoria degli obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Il 30 dicembre 2019 è stata pubblicata sul Portale della Performance di Funzione Pubblica la circolare adottata dal Ministro sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni, la quale evidenzia l'opportunità di introdurre indicatori di performance organizzativa focalizzati sulla gestione del personale e sulla digitalizzazione.

Tale previsione normativa è indirizzata, al momento, solo agli enti statali. La Regione Veneto di fatto include tali linee guida nell'ambito della performance organizzativa.

### **4. Viene definito un ruolo attivo dei cittadini nelle risultanze della valutazione.**

In particolare (art. 19 bis del D. Lgs. 150/2009) si prevede che i cittadini, anche in forma associata, partecipino al processo di misurazione delle performance organizzative, sia comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo, sia tramite sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati che ciascuna amministrazione dovrà adottare, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. Le linee guida di Funzione Pubblica, n. 4 di novembre 2019, illustrano le modalità di applicazione e le fasi di processo per la valutazione partecipata, prevedendo dapprima la mappatura degli stakeholders e dei servizi da monitorare, quindi l'implementazione dei sistemi di interlocuzione e misura della soddisfazione dell'utente, infine l'integrazione del giudizio nella performance organizzativa.

Anche nel 2020, la Regione, nel definire gli obiettivi di performance dei propri dirigenti, trae dunque spunto dalle linee guida del programma di mandato del Presidente, che all'avvio della corrente legislatura ha rafforzato il proprio impegno su temi trasversali quali l'efficienza e la trasparenza, il contenimento dei costi della politica, il perseguimento della legalità ed il contrasto della corruzione.

I Direttori di Area sono parte fondamentale nel processo di definizione obiettivi e di valutazione della dirigenza e del comparto afferente all'Area, ed hanno un ruolo specifico nella valutazione dei progetti afferenti all'obiettivo di performance organizzativa 2 - Lean management -.



**Il Piano della Performance risulta inoltre strettamente connesso ai documenti di programmazione economico-finanziaria (DEFER):** gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale sono allineati agli obiettivi presenti nel DEFER e agli obiettivi gestionali, coordinati dalla Segreteria Generale della Programmazione.

**Il Piano della Performance evidenzia un forte collegamento anche al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPCT),** ed in particolare gli obiettivi di performance organizzativa includono elementi valutativi legati alla prevenzione del rischio corruzione, alle misure di prevenzione esplicitate ed adottate.

La metodologia annuale di valutazione della performance dei dirigenti pone inoltre l'attenzione sul rispetto delle pari opportunità, anche in coerenza con il Tavolo di coordinamento del Piano delle Azioni Positive, con linee guida specifiche per la gestione del ciclo della performance nel caso di maternità e lunghe assenze.

### 1.1. L'Organismo Indipendente di Valutazione

Le modifiche apportate alla legge 190/2012, dal D. Lgs. n. 97/2016, hanno rafforzato il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in materia di prevenzione della corruzione.

L'OIV della Regione, istituito con DGR n. 3371 del 30 dicembre 2010 e previsto come **OIV unico per la Regione e per gli Enti regionali**, con LR n. 14 del 17 maggio 2016, è composto da un collegio di tre esperti esterni.

Nel 2019 si è completato il quadro dell'OIV unico, che nel 2020 include dieci enti amministrativi regionali: *Veneto Lavoro, Istituto Regionale Ville Venete, Esu Padova, Esu Venezia, Esu Verona, Parco Delta del Po, Parco del Fiume Sile, Parco dei Colli Euganei, ARPAV ed AVEPA.*

Come specificato dalla DGR 1441 dell'8 ottobre 2018:

“Il comma 1 dell'art. 25 della legge regionale 17/05/2016, n. 14 ha sostituito la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione per la sola Regione, istituendo un Organismo Unico per la Regione, degli enti strumentali, delle agenzie e delle aziende della Regione per:

- Evidenti ragioni di omogeneità dell'azione di valutazione;
- Rilevare le problematiche generali del sistema organizzativo complessivo;
- Fornire metodi di approccio dialoganti e comuni;
- Contenimento e il monitoraggio della spesa per la gestione degli Organismi;
- Evitare importi differenziati, riducendo i costi.”

L'Organismo Indipendente di Valutazione Unico ha dunque avviato un'azione di revisione metodologica, di formazione e informazione agli Enti regionali, finalizzata ad omogeneizzare tempi e contenuti del ciclo della performance, con particolare riguardo e con flessibilità rispetto alla situazione organizzativa di ciascun ente.

Gli Enti regionali vengono coinvolti in seminari formativi-informativi ed in riunioni dedicate, allo scopo di condividere le normative di settore e le modalità adottate da ciascun Ente.

Con il d.lgs. 74/2017, correttivo del D. Lgs. n. 150/2009, sono state ridefinite le competenze dell'OIV. In particolare, il nuovo quadro delle competenze prevede che l'Organismo:

- sostituisca il servizio di controllo interno;
- rilasci un parere obbligatorio sul codice di comportamento dell'amministrazione;



- operi in affiancamento al responsabile prevenzione della corruzione, comunicando al Dipartimento Funzione Pubblica i dati specifici, sovrintendendo agli obblighi di pubblicazione degli stessi su web (trasparenza), con competenza specifica del Presidente dell'OIV alla firma annuale delle griglie elaborate dall'Autorità Anticorruzione;
- emetta annualmente un parere vincolante sul sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente e dei dirigenti di vertice;
- individui modalità di comunicazione con i cittadini, anche in forma associata, relativamente al processo di misurazione delle performance organizzative.

L'Organismo, anche a seguito dell'intervento normativo di cui al D. Lgs. 74/2017, svolge, tra l'altro, un ruolo centrale nel processo di misurazione e valutazione della performance.

Inoltre all'OIV, per quanto riguarda la prevenzione della corruzione, spettano, tra le altre, le seguenti funzioni:

- la verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, della coerenza tra i piani triennali per la prevenzione della corruzione e gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale;
- la verifica che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza ai sensi del comma 8 bis dell'art. 1 della legge n. 190/2012 introdotto dal d.lgs. 97/2016;
- il parere obbligatorio sulla proposta di Codice di comportamento della Regione, ai sensi dell'art. 54 co 5 del D. Lgs. n. 165 del 2001 e ss.mm.ii.;
- i compiti connessi alla misura generale obbligatoria della trasparenza amministrativa, di cui agli artt. 43 e 44 del D. Lgs. n. 33 del 2013;
- la verifica sui contenuti della Relazione di cui al comma 14, art. 1, l. n. 190/2012 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza: l'Organismo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti, ai sensi del comma 8-bis dell'art. 1 della legge n. 190/2012 introdotto dal d.lgs. 97/2016;
- la relazione all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ai sensi del comma 8 bis dell'art. 1 della legge n. 190/2012 introdotto dal D. Lgs. 97/2016;
- l'impiego delle informazioni e dei dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati, ai sensi dell'art. 44 d.lgs. 33/2013 modificato dal D. Lgs. 97/2016;
- la verifica, nell'ambito dei Piani per la performance, dell'attuazione di piani e misure di prevenzione della corruzione, nonché la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti sia rispetto la performance organizzativa che rispetto la performance individuale, ai sensi del PNA.

La DGR 26 gennaio 2018, n. 62, oltre a prendere atto delle modifiche legislative introdotte dal correttivo n. 74/2017, approva le disposizioni sull'organizzazione e funzionamento dell'OIV unico per la Regione e per gli enti regionali, rese necessarie dall'ampliamento delle competenze dell'Organismo.

Da ultimo, la DGR 8 ottobre 2018, n. 1441, a seguito dell'istituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione Unico della Regione, degli enti strumentali, delle agenzie e aziende della Regione,



operata dal comma 1 dell'art. 25 della legge regionale 17 maggio 2016, n. 14, in sostituzione dell'Organismo esclusivamente regionale precedentemente previsto, stabilisce la durata del nuovo Organismo.

## **1.2. La Regione del Veneto: ruolo, funzioni e attività, organizzazione**

### **1.2.1. Ruolo della Regione**

La definizione del ruolo della Regione del Veneto deriva dalla funzione istituzionale sancita 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 particolare, la Regione Veneto ha ridefinito il proprio ruolo, gli ambiti di intervento e la propria organizzazione con la Legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1.

### **1.2.2. Funzioni e attività**

La Regione del Veneto opera sul territorio attraverso la gestione diretta di sette Aree organizzative:

#### **Sviluppo Economico**

- 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.
- 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.

#### **Capitale Umano Cultura e Programmazione Comunitaria**

- Cultura: archeologia, archivi, biblioteche, musei, spettacolo, promozione culturale.
- Sport: normativa regionale, sostegni finanziari, progetti ed iniziative per la pratica sportiva e l'impiantistica.
- Formazione e Lavoro: formazione, lavoro, orientamento e Fondo Sociale Europeo.
- Istruzione e Diritto allo Studio: istruzione, processi di miglioramento della qualità della scuola veneta e promozione dell'autonomia.
- Programmazione: strumenti della programmazione regionale, monitoraggio e valutazione risultati.



- Programmi Comunitari: programmazione comunitaria per il periodo 2014-2020. Interventi e azioni realizzate e da realizzare con i fondi comunitari.

### **Sanità e Sociale**

- Sanità: assistenza ospedaliera e ambulatoriale, farmaceutica, medicina convenzionata, prevenzione, Aziende ULSS ed ospedaliere.
- Sociale: politiche sociali relative ai minori, giovani, famiglia, anziani, disabili e marginalità.
- Immigrazione: progetti ed azioni finalizzati all'integrazione della popolazione immigrata nel tessuto socio-lavorativo veneto.
- Veneti nel Mondo: progetti ed iniziative della Regione rivolte agli oriundi veneti emigrati all'estero.

### **Tutela e Sviluppo del Territorio**

- Ambiente: atmosfera, rifiuti, bonifica siti inquinati, acque, difesa del suolo, geologia, Autorità ambientale, schede di monitoraggio ambientale.
- 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.
- 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.
- Sicurezza e Polizia Locale: progetti e iniziative regionali inerenti la sicurezza urbana e territoriale e la polizia locale.

### **Infrastrutture e Lavori Pubblici (nuova area dal 1 gennaio 2020)**

- 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.
- Edilizia: attività di programmazione e di coordinamento nel campo dell'edilizia abitativa.
- Mobilità e trasporti: politiche in materia di trasporti e viabilità, mobilità sostenibile e navigazione. Attività dell'Osservatorio regionale mobilità.
- Territorio: pianificazione territoriale e parchi, cartografia regionale, reti ecologiche e biodiversità, urbanistica.
- Superstrada Pedemontana veneta.

### **Risorse Strumentali**

- 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.
- Ragioneria: albo beneficiari, rendiconto generale, schede beneficiari e scheda versanti.
- 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.





- Federalismo fiscale e Finanza: federalismo fiscale, finanza regionale, politiche tributarie, credito e indebitamento.

### **Programmazione e Sviluppo Strategico**

- Risorse Umane: organizzazione e sviluppo del personale regionale per la continuazione del percorso di miglioramento continuo delle persone che operano nell'Amministrazione.
- Decentramento e Federalismo: ripartizione di funzioni e compiti amministrativi tra Stato, Regioni ed Enti Locali.
- Enti Locali: rapporti con gli Enti Locali e Istituzioni, consulenza ed esercizio associato di funzioni.
- Informatica: gestione, manutenzione e sviluppo del SIRV, reti telematiche, architetture Internet e Intranet, e-Learning, assistenza alle strutture regionali in campo informatico, privacy.
- E-Government: tecnologie informatiche (ICT) per rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente e vicina al cittadino.
- 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).
- Comunicazione e Informazione: informazione e comunicazione interna ed esterna, sito internet regionale, logo e immagine coordinata regionale. Patrocinio regionale. Digitale terrestre.
- Fiere e Promozione: sistema fieristico regionale e promozione delle attività economiche e delle produzioni venete. Calendario fieristico regionale.
- Turismo: programmazione e coordinamento delle iniziative turistiche, promozione del turismo veneto.

In ordine al ruolo della Regione, sarà fondamentale nel triennio 2020-2022 proseguire nel percorso avviato dall'Amministrazione regionale con il referendum consultivo del 22 ottobre 2017, indetto ai sensi della LR 19 giugno 2014, n. 15, nell'ambito del quale gli elettori veneti hanno espresso una posizione favorevole all'acquisizione di una maggiore autonomia dallo Stato centrale.

In esito a detto risultato referendario, con DGR/DDLS n. 35 del 23 ottobre 2017, la Giunta regionale ha approvato il disegno di legge statale previsto dall'articolo 2, comma 2, della LR n. 15/2014, che si identifica come la base e l'oggetto del programma di negoziati da intraprendere con il Governo, e lo ha sottoposto al Consiglio regionale (PDL 43).

I lavori consiliari si sono conclusi con la deliberazione n. 155 del 15 novembre 2017, con cui il Consiglio regionale ha approvato, ai sensi dell'articolo 2, comma 2, della legge regionale n. 15/2014, la Proposta di legge statale quale programma di negoziati che la Regione intende condurre con lo Stato.

Nel corso della stessa seduta il Consiglio regionale ha approvato, con deliberazione n. 154, un Ordine del giorno con cui ha conferito al Presidente della Regione ampio mandato a trattare nell'interesse del Veneto, in relazione alle specifiche materie, alle funzioni ed alle connesse risorse, previste nello stesso Progetto di legge statale.

Il negoziato con lo Stato è stato formalmente richiesto il 20 novembre 2017 (prot. 485429), ed è tutt'ora in corso: in data 23 settembre 2019 è stata formalmente consegnata da parte del Presidente Luca Zaia al nuovo Ministro per gli Affari Regionali e le Autonomie, Francesco Boccia, la bozza di Intesa proposta dalla Regione Veneto.

Il percorso così instaurato coinvolge in modo importante l'organizzazione regionale, nell'ambito della quale si sono svolti numerosi incontri tecnici vertenti sulle seguenti Aree



tematiche, in ragione degli ambiti rispetto ai quali il negoziato è volto all'acquisizione di spazi di autonomia rafforzata ai sensi dell'art. 116, comma 3 Cost.:

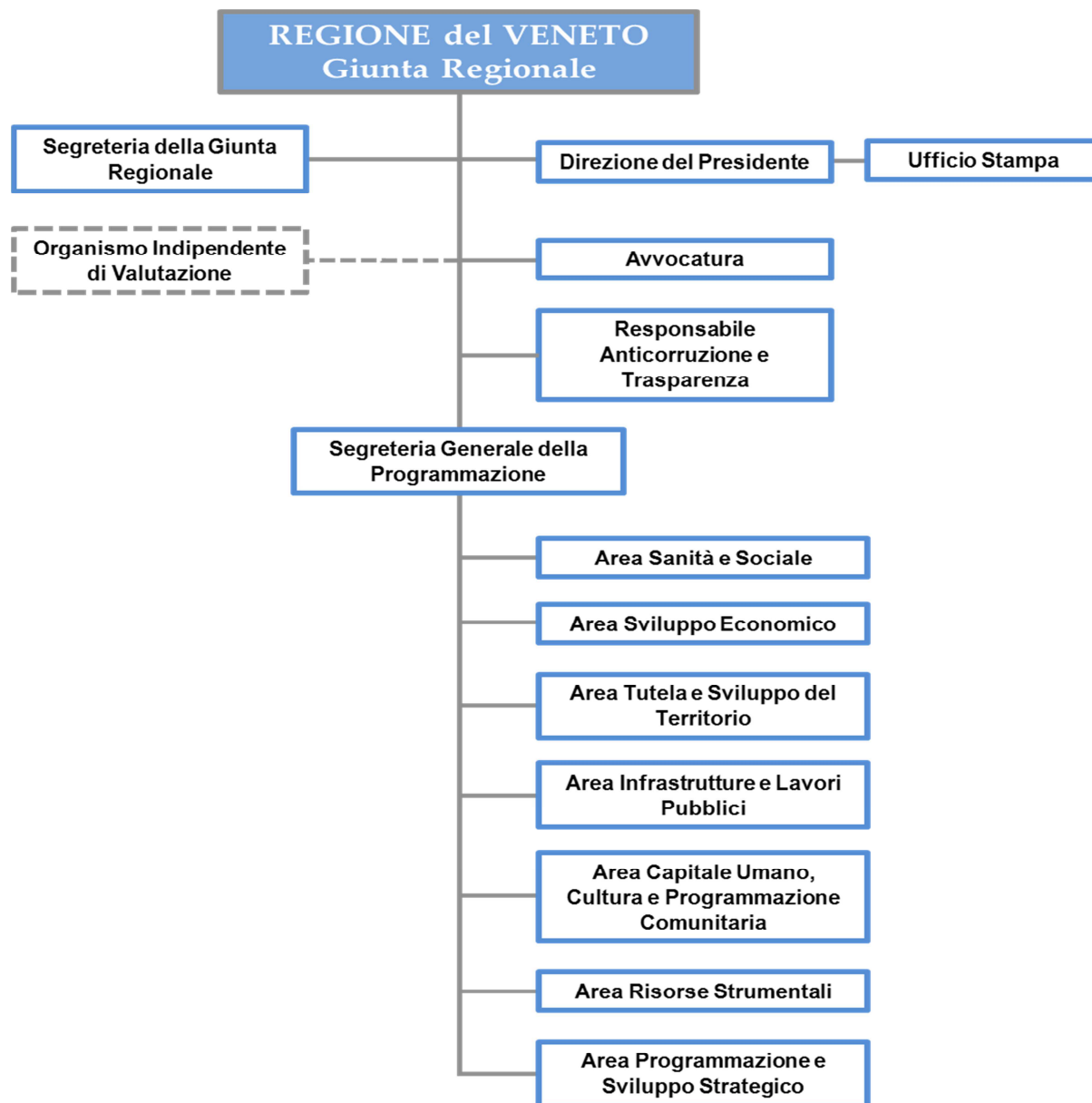
- Autonomie locali
- Sanità e Sociale
- Istruzione e Lavoro
- Cultura
- Ambiente e Territorio
- Infrastrutture e Lavori Pubblici
- Sviluppo Economico

Dell'attività connessa al procedimento di attuazione del negoziato si terrà necessariamente conto ai fini della misurazione della performance dei dirigenti regionali.



### 1.2.3. Quadro organizzativo della Regione del Veneto

Di seguito l'organigramma della Regione del Veneto, alla luce della riorganizzazione effettuata nella X legislatura:



Anche il 2019 è stato caratterizzato da un assestamento della struttura organizzativa, atteso che, nella maggior parte dei casi, gli incarichi dirigenziali sono stati conferiti nel 2016 e che, pertanto, scadranno per lo più nel 2020.

I principali provvedimenti che hanno caratterizzato il periodo possono pertanto così riassumersi:

- **DGR n. 269 del 08.03.2019:** Organizzazione della Giunta regionale. Assestamento in attuazione degli indirizzi e direttive di cui alla DGR 1014/2017;
- **DGR n. 297 del 19.03.2019:** Organizzazione della Giunta regionale. Incarichi dirigenziali. Scadenza. Misure organizzative (proroga degli incarichi dirigenziali in scadenza il 30 giugno 2019 alla data del 31 dicembre 2020);
- **DGR n. 869 del 19.06.2019:** Area Tutela e Sviluppo del Territorio. Misure organizzative (revisione dell'assetto dell'Area);
- **DGR n. 1378 del 29.09.2019:** Assestamento organizzativo delle Strutture della Giunta regionale. Nuovo assetto dell'Area Tutela e Sviluppo del Territorio a seguito dell'approvazione della DGR n. 869/2019 ed istituzione dell'Area Infrastrutture e Lavori Pubblici (operativa dal 1 gennaio 2020);

Oltre a ciò, la Giunta Regionale ha provveduto a ricoprire le posizioni dirigenziali rimaste vacanti a seguito di pensionamento o mobilità, conferendo incarichi anche ad interim e ha stabilito di procedere all'assestamento del processo di riorganizzazione, avviato a seguito della entrata in vigore della L.R. n. 14/2016.

La struttura organizzativa della Giunta Regionale aggiornata al 31/12/2019 rimane sostanzialmente invariata rispetto a quella dello scorso anno per il cui dettaglio completo si rinvia a quanto pubblicato nel sito regionale nella sezione denominata "Amministrazione Trasparente", sottosezione "Organizzazione".

La struttura organizzativa, di livello gestionale, della Giunta della Regione del Veneto, come si evince dalla L.R. n. 54/2012, come modificata dalla L.R. n. 14/2016, recante "*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*", è riportata nell'art. 9 della predetta legge.

*"2. La struttura organizzativa della Giunta regionale si articola in:*

- a) Segreteria Generale della Programmazione;*
- b) Aree: macro strutture articolate in Direzioni, Unità Organizzative ed eventuali Strutture temporanee e di progetto, corrispondenti a vaste materie di interesse nell'ambito delle politiche di intervento regionale, cui è preposto un Direttore;*
- c) Direzioni: strutture complesse, corrispondenti a materie omogenee di interesse nell'ambito delle politiche di intervento regionale, cui è preposto un Direttore;*
- d) Unità organizzative: strutture cui è preposto un Direttore;*
- e) Strutture temporanee e Strutture di progetto: strutture di durata limitata anche per la realizzazione di progetti, cui è preposto un Responsabile;*

*3. La Giunta regionale individua con proprio provvedimento le Aree, le Direzioni, le Unità organizzative e le Strutture temporanee e le Strutture di progetto di cui al comma 2 e ne determina le relative competenze."*

A seguito del processo di riorganizzazione, attualmente la nuova struttura organizzativa gestionale della Giunta regionale è articolata in:



Tipologia Struttura	Posizioni di incarico			Totale Posizioni
	Titolari	Interim	Vacanti	
<i>Segreteria Generale</i>	1			1
<i>Segreteria della Giunta Regionale</i>	1			1
<i>Direzione del Presidente</i>	1			1
<i>Area</i>	7			7
<i>Avvocatura</i>	1			1
<i>Anticorruzione e Trasparenza</i>	1			1
<i>Direzione</i>	37	1		38
<i>Struttura di Progetto</i>	2			2
<i>Struttura Temporanea</i>			1	1
<i>Unità Organizzativa (A)</i>	35	2	6	43
<i>Unità Organizzativa (B)</i>	65	4	27	96
<i>Funzioni di Studio e Ricerca</i>	1			1
<b>Totale</b>	<b>151</b>	<b>7</b>	<b>34</b>	<b>193</b>

Le Aree e le Direzioni si coordinano attraverso il Comitato dei Direttori, composto dai Direttori di Area, allo scopo di assicurare lo sviluppo armonico ed omogeneo delle azioni programmate per il conseguimento degli obiettivi stabiliti dalla Giunta regionale, con funzioni di raccordo e coordinamento tra direzione politica e direzione amministrativa.

Inoltre, quali strutture di supporto della Giunta regionale vi sono: la Segreteria della Giunta regionale, la Direzione del Presidente della Giunta regionale e le Segreterie dei componenti della Giunta regionale.



### 1.2.4. Personale

Alla data del 31.12.2019, il personale alle dipendenze della Regione - Giunta regionale era pari a 2.760 unità.

Si riporta di seguito la distinzione per qualifica/categoria e tipologia contrattuale:

#### Personale in servizio della Giunta regionale al 31/12/2019:

Categorie	Dotazione Organica (A)	Personale a tempo INDETERMINATO					Dirigenti ESTERNI (C)	TOTALE B+C (D)	Posti disponibili A-D	Comandi in entrata			TOTALE B+C+E	Tempo DETERMINATO				TOTALE GENERALE D+E+F
		Ruolo (B1)	Comandi/ Distacchi c/o altre Amm. (B2)	Comandi presso Consiglio (B3)	Ex Prov. (B4)	TOTALE B1+B2+B3+B4				da altri Enti (E1)	da Consiglio (E2)	TOTALE (E1+E2) (E)		Progetti Obiettivo (F1)	Supporto Politico (F2)	Altro (F3)	TOTALE F1+F2+F3 (F)	
DIR	204	116	3	0	8	127	20	147	57	18	0	18	165	0	4	0	4	169
D	1295	1083	31	8	134	1256	0	1256	39	27	0	27	1283	12	7	0	19	1302
C	882	619	8	3	127	757	0	757	125	14	0	14	771	6	8	0	14	785
B	657	418	5	7	64	494	0	494	163	2	1	3	497	0	3	1	4	501
A	2	1	0	0	2	3	0	3	-1	0	0	0	3	0	0	0	0	3
<b>Totale</b>	<b>3040</b>	<b>2237</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>335</b>	<b>2637</b>	<b>20</b>	<b>2657</b>	<b>383</b>	<b>61</b>	<b>1</b>	<b>62</b>	<b>2719</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>2760</b>

(A) Dotazione Organica di cui alla Dgr. 1514 del 22/10/2019

(B1) Compreso il personale con incarico presso altra amministrazione o in aspettativa ad altro titolo

(C) Assunzioni dall' esterno con incarico Dirigenziale di cui agli artt. 7, 10 e 21 della LR 54 del 31 dicembre 2012 e successive modificazioni



## 2. PARTE SECONDA

### 2.1. Analisi del contesto esterno - Il contesto economico, sociale e demografico del Veneto

Per l'approfondimento del contesto esterno sono stati presi in considerazione fonti di stampa locale e nazionale, dati provenienti da Autorità Centrali, elaborazioni del Sistema Statistico regionale, rapporti della Prefettura del capoluogo di Regione.

Il contesto economico, sociale e demografico del Veneto deriva dai dati e dalle analisi dell'Ufficio Statistico regionale che ha predisposto il SISTAR (Sistema Statistico Regionale) e rappresenta una sintesi del lavoro di ricerca e delle analisi realizzate. Qui di seguito alcuni dati tratti dal DEFR e ricavati dal SISTAR.

#### *Popolazione*

Al 31 dicembre 2018 la popolazione residente in Veneto è di 4.905.854 abitanti, in aumento di oltre 2000 unità dall'anno precedente.

Oggi il 22,9% della popolazione veneta ha più di 65 anni, come a livello nazionale, ma le previsioni demografiche indicano un ulteriore inasprimento del processo di invecchiamento per i prossimi decenni: si stima che la percentuale di anziani raggiungerà il 30% della popolazione nell'anno 2045.

L'aumento lieve della popolazione risulta prodotto dal fenomeno migratorio internazionale, il quale va a compensare le dinamiche naturali, ossia il saldo tra nascite e decessi.

Nel complesso si osserva un aumento del numero di stranieri residenti: sono 501.085 e rappresentano il 10,2% della popolazione veneta, quota più rilevante rispetto all'intero territorio nazionale (8,7%).

#### *Economia*

Il PIL veneto nel 2018 è cresciuto dell'1,5%, un tasso leggermente superiore alla media nazionale che si attesta sullo 0,9%. La domanda interna, aumenta dell'1,4%, più per il rialzo degli investimenti +4,4% che per la spinta dei consumi delle famiglie +0,8% .

Il risultato del 2018 è attribuibile ad una buona performance dell'industria veneta, che registra un aumento del valore aggiunto del 3,0%, e alla ripresa del settore edilizio, + 1,9. Torna a crescere, dopo un 2017 non entusiasmante, il comparto agricolo con un +4,4% e si conferma contenuta la crescita del terziario, +1,0%

#### *Occupazione*

Dal punto di vista del mercato del lavoro, il Veneto registra un valore occupazionale pari al 66,6%, e un tasso di disoccupazione del 6,4% e, nel confronto fra regioni, si conferma ancora una volta tra quelle leader con il secondo tasso di disoccupazione più basso dopo il Trentino Alto Adige. A fronte di un calo occupazionale nei campi dell'industria e dell'edilizia, nell'ultimo decennio si registra una crescita nei campi dell'agricoltura e dei servizi.

#### *Occupazione giovanile*

Il tema della disoccupazione giovanile, nel 2018 colloca il Veneto in quarta posizione nella classifica delle regioni italiane per i livelli più bassi di disoccupazione.

I giovani, rispetto alle altre regioni italiane, trovano più spesso e più velocemente lavoro e meno sono anche quelli sottoccupati; complessivamente si trovano in una condizione di vantaggio e meno a rischio di futuro di povertà o di esclusione sociale.

Di seguito, dal rapporto statistico 2019, si riporta la tabella allegata.



Quadro macroeconomico (variazioni percentuali su valori concatenati con anno di riferimento 2010). Veneto e Italia - Anni 2016:2019								
	2016		2017		2018		2019	
	Italia	Veneto	Italia	Veneto	Italia	Veneto	Italia	Veneto
<b>Prodotto interno lordo</b>	1,1	1,7	1,7	2,3	0,9	1,5	0,1	1,5
<b>Spesa per consumi finali delle famiglie (a)</b>	1,3	1,4	1,5	1,7	0,6	0,8	0,6	0,7
<b>Spese per consumi finali AA. PP. e lsp.</b>	0,2	1,3,0	0,4 1,5	-1,2 0,1	0,2	0,9 0,2	0,8 0	0,1 3
<b>Investimenti fissi lordi</b>	3,5	4,1	4,3	5,5	3,4	4,4	0,6	1,2
<b>Importazioni (b)</b>	-0,8	0,2	9,2	8,9	5,6	5,2	1,5	4,4
<b>Esportazioni (b)</b>	1,2	1,4	7,6	5,6	3,1	2,8	3,1	2,4
<b>Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati Istat e stime e previsioni, Prometeia a luglio 2019</b>								

- 0,4





### 3. PARTE TERZA

L'attività di pianificazione strategica illustrata dal Piano della Performance 2020-2022 prevede la definizione di obiettivi strategici annuali che si desumono da:

- A. Il programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale;
- B. Il collegamento con i documenti di programmazione economico-finanziaria (DEFER);
- C. Il collegamento col Piano anticorruzione e trasparenza (PTPCT);
- D. Il ruolo dell'amministrazione regionale (la sua vision, la mission ed i valori espressi) rispetto alla comunità e ai cittadini;
- E. L'evoluzione del contesto esterno di riferimento:
  1. l'evoluzione delle aspettative dei cittadini, enti, imprese, ecc.;
  2. i vincoli di risorse e le linee guida che derivano dalla gestione e dalle norme nazionali;
  3. l'evoluzione delle normative regionali di riferimento;
  4. le trattative con lo Stato sull'autonomia.
- F. La congiuntura economica e le priorità che ne derivano in termini di intervento regionale.

Per quanto riguarda il punto A, si sintetizzano di seguito alcuni punti del programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale, direttamente collegabili agli obiettivi strategici di performance:

1. Regione "efficiente e trasparente", capace di contenere "i costi della politica", perseguire la legalità e contrastare la corruzione.
2. Difesa del territorio e difesa del lavoro. Messa in sicurezza del territorio e dei bacini idrografici e aumento degli investimenti per opere immateriali (banda larga e reti wi-fi).
3. Lavoro e occupazione. Avvio di un piano straordinario per il lavoro con i fondi FSE (764 milioni), orientato ai giovani e agli over 50, con investimenti nell'alta formazione e nel rientro dei "cervelli in fuga" e un nuovo utilizzo degli ammortizzatori sociali, più orientati ad un sostegno a breve termine ed integrati da politiche attive per il lavoro.
4. Maggior sostegno alle imprese venete affinché possano investire in sviluppo, ricerca e innovazione, in particolare nella manifattura di qualità.
5. Investimento sulla sanità su diversi versanti.
  - 5a. Ottimizzare le liste di attesa e disporre il fascicolo sanitario elettronico.
  - 5b. Investire nell'accoglienza, nell'organizzazione e nei tempi di attesa delle prestazioni e ricoveri.
  - 5c. Investire nella medicina di gruppo e nell'alleanza con i medici di famiglia – sviluppare l'"Azienda zero" per la gestione accentrata di acquisti, forniture e appalti per le nove Ulss provinciali.

Il Piano della Performance triennale, 2020-2022, in conformità con le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica e le recenti novità normative e gestionali, a livello nazionale e regionale, riprende e declina i seguenti concetti strategici, in continuità con le linee guida del Piano precedente:



- *Efficienza*
- *Economicità*
- *Qualità dei servizi ai cittadini*

Consolidata da anni l'esigenza di rendere più efficienti i processi e di contenere ed ottimizzare la spesa pubblica, si richiama in particolare la centralità dell'utente-cittadino, che diventa parte integrante del processo di valutazione dell'ente territoriale.

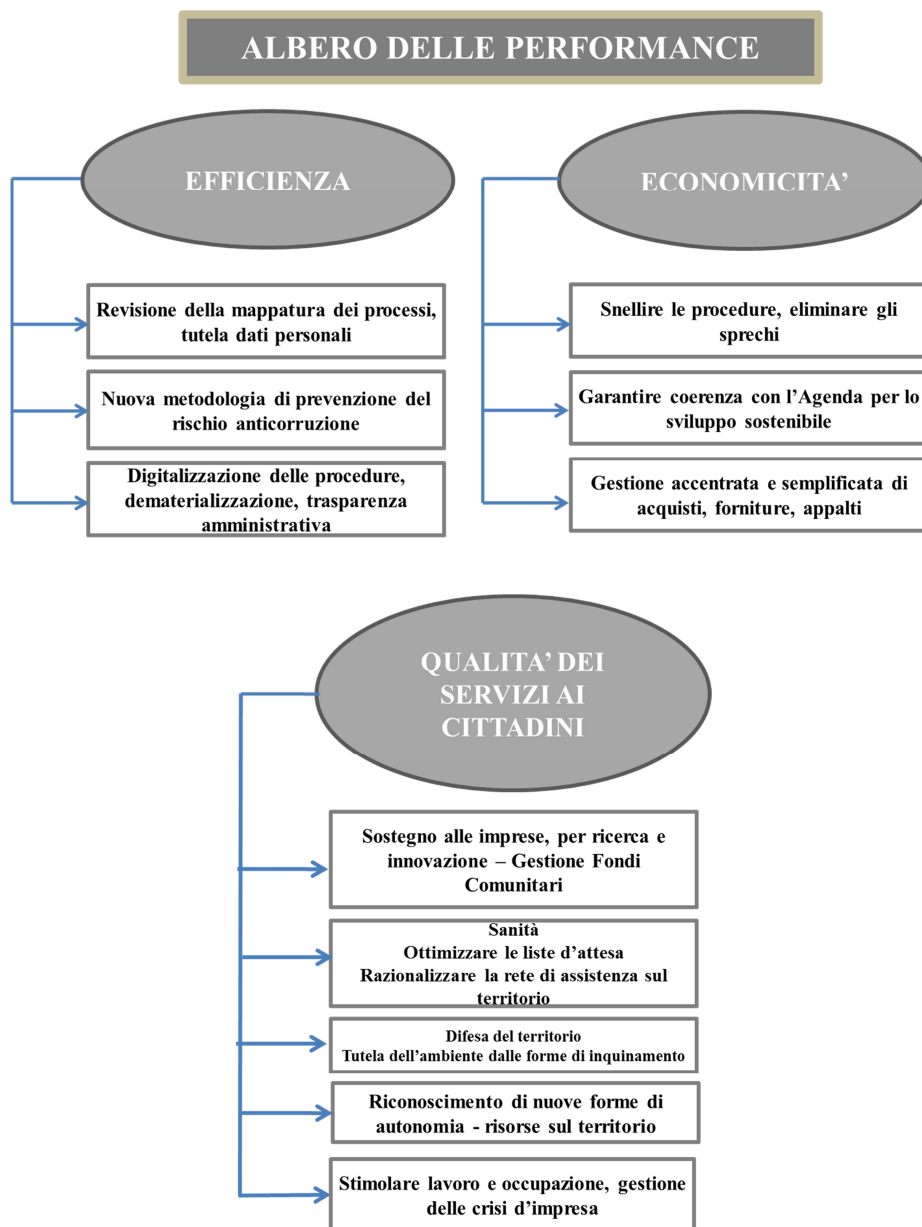
Si cita a questo proposito l'art. 13, comma 2, (mod. art. 19 del D.Lgs. n. 150/2009) del D.Lgs n. 74/2017:

1. *“I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all’Organismo Indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo”.*
2. *“Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi”.*
3. *“Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall’Organismo indipendente di valutazione”.*
4. *“I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell’amministrazione”.*
5. *“L’organismo indipendente di valutazione verifica l’effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell’amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance”.*



### 3.1. Albero della performance

L'albero della performance, relativo al piano della performance triennale 2020-2022, viene così rappresentato:



L'albero della performance declina le linee strategiche delle nuove direttive nazionali nel programma del Presidente della Giunta Regionale, costituendo le basi per la definizione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale della Regione.



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

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

In questa sezione e nei paragrafi che seguono, si richiama al disegno complessivo del ciclo della performance, con focus in particolare al raccordo del Piano con gli altri documenti di programmazione e processi chiave di monitoraggio dell'amministrazione regionale.

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

Nel 2020 il ciclo di gestione della performance potrà essere sottoposto a successivi affinamenti in ottica di miglioramento continuo, in funzione della nuova normativa nazionale e del rinnovato contesto organizzativo in cui l'Amministrazione opera.

Il **primo obiettivo di performance organizzativa 2020** conferma e rivede il progetto di mappatura ed efficienza dei processi, a livello di singola struttura dirigenziale, per tutto l'Ente Regione.

Tali processi vengono "clusterizzati" in macroprocessi, per identificarli in modo più chiaro e fruibile. Segue l'analisi del rischio corruttivo, e la proposta, da parte della dirigenza, di misure di prevenzione del rischio stesso.

Si introduce, per la prima volta, ed alla luce della più recente normativa in materia di privacy, la verifica di tutti i processi che presentano analisi e tutela dei dati personali.

Il **secondo obiettivo di performance organizzativa 2020, in linea con il 2019**, è indirizzato al dialogo fra dipendenti e dirigenti, per l'individuazione di nuove idee, progettualità e "best practice", proposte nel primo semestre e da implementare nel secondo semestre 2020.

Per quanto concerne gli obiettivi individuali, assegnati dal dirigente valutatore, si rileva che è in vigore presso le diverse Aree dell'amministrazione il sistema informativo Sfere, "Cruscotto della Performance", che può fornire alcuni dati, indicatori ed informazioni fungibili alla valutazione della performance, con particolare riferimento agli obiettivi del DEFR, riducendo la discrezionalità nella valutazione.

**I tre principali documenti di programmazione dell'Amministrazione regionale, in orizzonte triennale, ovvero DEFR, PTPCT e Piano Performance, risultano strettamente collegati tra loro.**

**Anche il Piano Azioni Positive (PAP) 2020-2022 va integrato, quanto a linee guida, agli aspetti organizzativi del Piano della Performance, al fine di garantire imparzialità e correttezza del processo valutativo, in tutte le Strutture.**

Con riferimento alla Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri –sottosegretario delegato alle pari opportunità, il Piano Azioni Positive 2020-2021 sarà allegato, in fase di pubblicazione, al Piano della Performance.



### 3.2.3. 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 prevedono due distinti piani, quello rivolto all'esterno della Regione e quello rivolto all'interno della Regione.

#### **Trasparenza verso l'esterno**

Per quanto riguarda l'esterno, la comunicazione e la trasparenza riguardano in primo luogo il rapporto fra amministrazione e cittadini: trasparenza significa accessibilità totale ed ha lo scopo di "favorire forme diffuse di controllo".

Per tali motivi è stata individuata un'apposita sezione del sito istituzionale della Regione: quella destinata alla "Amministrazione trasparente", accessibile dalla home page del sito istituzionale della Regione del Veneto.

Dal 2020 una sintesi degli obiettivi di performance organizzativa e individuale viene inoltre corredata al documento di "*Bilancio semplificato per il cittadino*", realizzato dall'Area Risorse Strumentali.

Si ricorda che la normativa prevede che l'OIV operi in affiancamento al responsabile prevenzione della corruzione, comunicando al Dipartimento Funzione Pubblica i dati specifici, sovrintendendo agli obblighi di pubblicazione degli stessi su web (trasparenza), con competenza specifica del Presidente dell'OIV alla firma annuale delle griglie elaborate dall'Autorità Anticorruzione.

La normativa prevede anche l'istituzione di una "Giornata della trasparenza" annuale, a cura dell'Amministrazione, che esplicita i propri obiettivi e risultati, rivolgendosi agli stakeholders a tutti i livelli.

In conformità a quanto previsto dalla normativa nazionale, il 11 ottobre 2019 è stata organizzata, presso la Sala Conferenze di Palazzo Grandi Stazioni - Venezia, la "Giornata della Trasparenza", promossa dalla VicePresidenza della Regione del Veneto - Giunta Regionale.

Il convegno ha visto la partecipazione di oltre 100 persone, tra cui i rappresentanti degli Enti strumentali e delle Società partecipate regionali, delle Associazioni di categoria di industria, commercio, agricoltura e cooperative, dei Sindacati e delle Università e privati cittadini di tutto il territorio veneto, nonché della stampa.

E' stata un'occasione di riflessione e approfondimento sulle tematiche dell'Anticorruzione, della Trasparenza e dell'Accesso Civico.

Nell'occasione, oltre agli interventi dell'Amministrazione regionale (di particolare rilievo i contenuti espressi dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dal Responsabile Anticorruzione e Trasparenza), sono stati presentati le esperienze ed i programmi specifici in materia di trasparenza e di customer satisfaction da parte degli stakeholders, rappresentati dalle associazioni di categoria del territorio (Federalberghi, Confagricoltura, Confindustria).

Per il 2020, l'ANAC ha individuato il termine del 31 marzo come scadenza per predisporre gli adempimenti sulla trasparenza, a cura dell'OIV, e il termine del 30 aprile per la pubblicazione delle griglie predisposte.

Questo aspetto risulta particolarmente importante, anche alla luce degli indirizzi desumibili dalla Riforma Madia che prevedono che "*i cittadini e le organizzazioni della società civile partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione*" il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti "sono pubblicati dall'Organismo indipendente di valutazione, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione" e gli "esaminatori" ne terranno conto "ai fini della valutazione della



performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance".

Gli strumenti operativi per un dialogo fra cittadini ed OIV sono in fase di sperimentazione; la strada tracciata è molto chiara: la PA più vicina al cittadino, che diventa parte attiva di un processo di valutazione e quindi di miglioramento.

#### **Comunicazione verso l'interno**

Per quanto riguarda la comunicazione interna alla Regione, ovvero la comunicazione a dirigenti e dipendenti, l'azione si sviluppa in due ambiti:

- incontri informativi e formativi indirizzati ai Direttori per garantire una corretta comunicazione e diffusione delle informazioni relative al ciclo di valutazione della performance; a tale proposito, nel corso del 2019 l'OIV ha promosso, nella seconda metà di settembre, una serie di giornate formative in aula, rivolte a tutti i dirigenti regionali, con lo scopo di testare, attraverso alcune esercitazioni, la conoscenza degli strumenti di valutazione, ed approfondire le tematiche propedeutiche alla conclusione del ciclo della performance 2019. Analogamente, tali iniziative, saranno proposte anche nel corso dell'anno 2020.
- quello informativo/mail/telefonico indirizzato (da qualunque dipendente, a qualunque livello) al Nucleo di supporto all'OIV; tali forme di comunicazione consentono di rispettare tempi e scadenze;
- quello della pubblicazione dei documenti dettagliati di riferimento nella Intranet della Regione del Veneto, così da rendere disponibili tutte le informazioni ai dipendenti.

### **3.3. Raccordo con gli strumenti della programmazione regionale**

L'art. 1 co. 8 bis della Legge n. 190/2012 come novellato dal D. Lgs. n. 97/2016 ha sottolineato la necessità "che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza".

La rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto della corruzione comporta che le amministrazioni debbano procedere all'inserimento delle attività che pongono in essere per l'attuazione della Legge n. 190 nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nei Piani della Performance (PdP) e negli analoghi strumenti di programmazione previsti nell'ambito delle amministrazioni regionali e locali, quali, per la Regione del Veneto, il DEFR.

#### **3.3.1. Raccordo con gli strumenti della programmazione strategica**

Con DCR n. 117 del 5 novembre 2019, è stata approvata la nota di aggiornamento al DEFR 2020 – 2022, organizzata per Missioni e Programmi, che individua gli obiettivi attuativi delle Linee strategiche che la Regione si propone di perseguire nel periodo di programmazione.

Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, risulta fondamentale che il PTPCT sia adeguatamente e concretamente collegato con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale della Regione.

Il tema della prevenzione della corruzione è trattato nella Missione 01 "Servizi Istituzionali, generali e di gestione" del DEFR 2020-2022.

In coerenza con la Missione 01 "Servizi Istituzionali, generali e di gestione", Linea strategica n. 3, "Revisionare l'intero sistema di governance regionale di Enti strumentali e Società controllate e partecipate dall'Amministrazione regionale", viene data priorità a "Promuovere la diffusione di buone



pratiche amministrative e di alta tecnologia a servizio dell'attività amministrativa e supportare gli enti locali e gli enti del "sistema regionale" in una efficiente attività formativa".

Per quanto attiene gli uffici della Giunta regionale, va monitorato e portato a definizione il percorso formativo a distanza (e-learning) partito nel 2019.

Per quanto riguarda gli Enti e le Società regionali va reso disponibile il prodotto formativo predisposto dall'Amministrazione regionale e fruibile, laddove necessario, tramite Accordo per l'utilizzo della Piattaforma Moodle-elearning.regione.veneto.it di cui alla DGR n. 727 del 4 giugno 2019.

In ordine agli enti locali, vanno avviati i percorsi di formazione previsti dal Protocollo di legalità sottoscritto il 17 settembre 2019 con le prefetture, l'ANCI e l'UPI su temi quali l'antiriciclaggio e la gestione dei beni confiscati alla criminalità.

Anche per il 2020, inoltre, un importante contributo per un costante aggiornamento del "Sistema regionale" nel suo complesso, e degli Enti locali, sarà garantito dalla Fondazione Gazzetta Amministrativa della Repubblica Italiana, di cui ci si intende continuare ad avvalere.

### 3.3.2. Raccordo con il Piano PTPCT

Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, risulta fondamentale che il PTPCT sia adeguatamente e concretamente collegato con il ciclo della performance della Regione del Veneto. Quindi l'Amministrazione regionale procederà ad inserire negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT). Sarà necessario, come già avvenuto negli anni scorsi, introdurre tra gli strumenti previsti dal ciclo della performance, in qualità di obiettivi 2020, quelli utili ai fini della prevenzione del fenomeno della corruzione: in particolare le attività connesse all'applicazione della Legge n. 190/2012, tra le quali la predisposizione, lo sviluppo e l'attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, sia con riferimento alla programmazione strategica ed operativa degli obiettivi da raggiungere, sia con riferimento al sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tale attività viene definita dall'ANAC il "contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita".

Il Piano della Performance 2020-2022 si coordina e si integra con il PTPCT 2020-2022, prendendo in considerazione gli obiettivi, individuati dallo stesso, legati alla prevenzione del rischio di corruzione, nonché alle azioni (cd. misure trasversali e non) atte a ridurlo. Il PTPCT individua per ciascuna misura il relativo responsabile e le tempistiche di attuazione, che si prefigurano come obiettivi riconducibili alle performance organizzative e individuali da inserirsi nel Piano della Performance.

In particolare, le attività svolte dall'Amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del PTPCT vengono inserite in forma di obiettivi nel PdP, come previsto dal PNA, nel duplice versante della:

- performance organizzativa, come definita dall'articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009, modificato dal D. Lgs. n. 74/2017;
- performance individuale, come definita dall'articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009, modificato dal D. Lgs. n. 74/2017.



Nel Piano della Performance per il 2020, si rafforzerà, come obiettivo di performance organizzativa, lo step di monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione, avviato nel 2018.

Dell'esito del raggiungimento degli obiettivi in tema di contrasto del fenomeno della corruzione individuati nel PTPCT (e dunque dell'esito della valutazione delle performance organizzativa ed individuale) occorrerà dare specificamente conto nell'ambito della Relazione delle performance (art. 10, D. Lgs. n. 150 del 2009), dove a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, l'amministrazione dovrà verificare i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Dei risultati emersi nella Relazione della performance il RPCT dovrà tener conto:

- effettuando un'analisi per comprendere le ragioni/cause in base alle quali si sono verificati degli scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- individuando delle misure correttive, sia in relazione alle misure c.d. obbligatorie che a quelle c.d. ulteriori, anche in coordinamento con i dirigenti in base alle attività che svolgono ai sensi dell'art. 16, comma 1, lett. l) bis, ter, quater, D. Lgs. n. 165 del 2001 ed i referenti del responsabile della corruzione;
- inserendo le misure correttive tra quelle per implementare/migliorare il PTPCT.

Anche la performance individuale del RPCT deve essere valutata in relazione alla specifica funzione affidata, a tal fine inserendo nel PdP gli obiettivi affidati.

### 3.4. 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, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e all'esterno il Dipartimento della Funzione Pubblica (e ANAC per gli aspetti relativi alla trasparenza e prevenzione della corruzione).

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	Dipartimento della Funzione pubblica
Definisce le priorità politico-amministrative dell'ente di riferimento	Vertice politico-amministrativo





Attua le priorità politico-amministrative 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 da Funzione Pubblica e ANAC	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).

Nella tabella seguente vengono sinteticamente riportate le fasi del ciclo della performance - attività degli organi e delle strutture interne:



Fase	Strumenti	Status	Attori						
			Consiglio Regionale	Giunta Regionale	Segreteria Generale della Programmazione	Responsabile Anticorruzione e Trasparenza	Area Programmazione e Sviluppo Strategico	Area Risorse Strumentali	Dirigenti
Pianificazione	Programma di Giunta	Sì							
	Indirizzo politico - amministrativo del Consiglio Regionale	Solo la Giunta							
	Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR)	Sì							
	Bilancio di previsione	Sì							
	Piano anticorruzione e trasparenza	Sì							
Definizione degli obiettivi	Piano della performance	Sì							
	Piano degli obiettivi	Sì							
	Carta dei servizi	No							
Monitoraggio e Misurazione	Stato di attuazione dei Programmi	Sì							
	Monitoraggio Obiettivi/performance	Sì							
	Contabilità analitica	No							
	Verifiche intermedie Valutati - Valutatori	Sì							
Consuntivo/Valutazione	Rendiconto della gestione/Bilancio di mandato	Sì							
	Relazione sulla performance	Sì							
	Report Controllo di gestione	Da introdurre							
	Politiche di soddisfazione	Sì							
	Valutazione finale	Sì							



## 4. PARTE QUARTA

### 4.1. Definizione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale

Il processo di individuazione degli obiettivi è un percorso che coinvolge tutta l'organizzazione della Regione, secondo le seguenti fasi:

#### Definizione Obiettivi di performance organizzativa

- Adozione del Piano della performance 2020-2022 da parte della Giunta Regionale, con definizione delle linee guida strategiche e definizione degli obiettivi strategici trasversali, "performance organizzativa", validi per tutte le strutture (ed inseriti, con pesi diversi, sia nelle schede di valutazione dei Dirigenti sia nelle schede del Comparto).
- Riunione plenaria di illustrazione del Piano performance 2020-2022, cui partecipano l'OIV e tutti i Dirigenti regionali.
- Declinazione degli obiettivi di performance organizzativa attraverso una serie di colloqui con i Direttori di Area i quali a seguire provvedono ad assegnarli ai propri Dirigenti.

#### Definizione Obiettivi di performance individuale

Conclusa la fase di definizione, inserimento e validazione degli obiettivi di performance organizzativa, si procede con la fase di inserimento degli obiettivi di performance individuale:

- I Dirigenti valutatori inseriscono gli obiettivi individuali a sistema, nelle schede di ciascun Dirigente, con focus sulle attività specifiche e soprattutto sui progetti innovativi e di sviluppo. Vengono allo stesso tempo inseriti i relativi indicatori, associati agli obiettivi individuali. Fondamentale prevedere il collegamento fra gli obiettivi di performance individuale assegnati ai dirigenti e gli obiettivi strategici e gestionali approvati nel DEFR.
- Fra gli obiettivi individuali, è inserito in tutte le schede un obiettivo relativo al processo di valutazione, nello specifico al rispetto delle tempistiche assegnate.

La terza parte della scheda di Valutazione è relativa ai "**Fattori di prestazione**", obiettivi qualitativi uguali per tutti i Dirigenti; i primi tre parametri analizzano gli aspetti relativi ai comportamenti, alle attitudini, all'allineamento alle linee guida dell'organizzazione:

- Capacità di gestione delle risorse umane
- Capacità manageriali
- Capacità di comunicazione
- Gestione degli strumenti di valutazione dipendenti (differenziazione dei giudizi)

Il quarto parametro è relativo alla differenziazione dei giudizi da parte del dirigente valutatore che valuti almeno sei risorse.

Si prevede che, ai sensi del D. Lgs 74/2017, il sistema di misurazione e valutazione della performance sia adottato e aggiornato annualmente, previo **parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione**, che verifica il rispetto della metodologia di valutazione (annualmente aggiornata, secondo le normative vigenti e le condizioni interne/esterne), la coerenza e la significatività degli obiettivi inseriti e il rispetto delle tempistiche.

#### Obiettivi di performance organizzativa 2020-2022

Gli obiettivi di performance organizzativa di Piano 2020-2022 sono riassunti nella tabella che segue:

*Piano della Performance 2020-2022*



aff3b50f



<b>Obiettivi di performance organizzativa 2020-2022</b>		
Obiettivo di perf. organizzativa 1	Per ente/struttura	Efficienza-economicità
Obiettivo di perf. organizzativa 2	Per Area/struttura	Efficacia-qualità del servizio

Gli obiettivi di performance organizzativa sono indirizzati al miglioramento dell'efficienza, all'ottimizzazione dei processi e allo sviluppo della qualità del servizio ai cittadini.

### **Obiettivi di performance organizzativa 2020 - Regione del Veneto - Giunta Regionale**

Per il 2020, sono stati individuati due obiettivi di performance organizzativa (presenti in tutte le schede di valutazione della dirigenza e del comparto), ambito che la recente normativa conferma essere prevalente nella valutazione dirigenziale.

Gli obiettivi di performance organizzativa 2020 si riassumono nella tabella seguente:

<b>Obiettivi di performance organizzativa 2020</b>		
Obiettivo di perf. organizzativa 1	Per ente/struttura	Processi-Rischio-Privacy
Obiettivo di perf. organizzativa 2	Per Area/struttura	Lean Management

Come negli scorsi anni, i due obiettivi sono trasversali a tutti i dirigenti ed alle strutture, correlati fra loro e associati ai documenti programmatori regionali.

Nel 2019 è stato introdotto l'obiettivo di "Lean Management", per supportare la comunicazione all'interno dei gruppi di lavoro, il dialogo fra dirigente e collaboratori, e fornire nuove idee e nuovi spunti operativi per il miglioramento continuo dell'organizzazione regionale.

E' stata effettuata dall'OIV una formazione specifica sul tema del "Lean Management", al fine di orientare l'attività e la cultura organizzativa. L'obiettivo di Lean Management prosegue nel 2020 con la valorizzazione dei progetti espressi anche nel 2019.



**OBIETTIVO 1 / Obiettivo di Ente-struttura/processi-rischi-privacy**

- **Revisione della mappatura dei processi** della Struttura, in ottica di razionalizzazione e semplificazione (22 macroprocessi), previo avvio del nuovo sistema informatico
- Fra i processi mappati, individuare quelli che comportano il **trattamento dei dati personali** - normativa privacy
- Nuova **analisi del rischio corruzione**, secondo il Piano Nazionale Anticorruzione
- Rispetto delle **norme sulla trasparenza**
- Monitoraggio sull'**attuazione delle misure di prevenzione** individuate dai dirigenti in sede di valutazione e trattamento dei rischi specifici di processo.

Tale obiettivo ha un peso del 20% sulla scheda di valutazione - obiettivi.

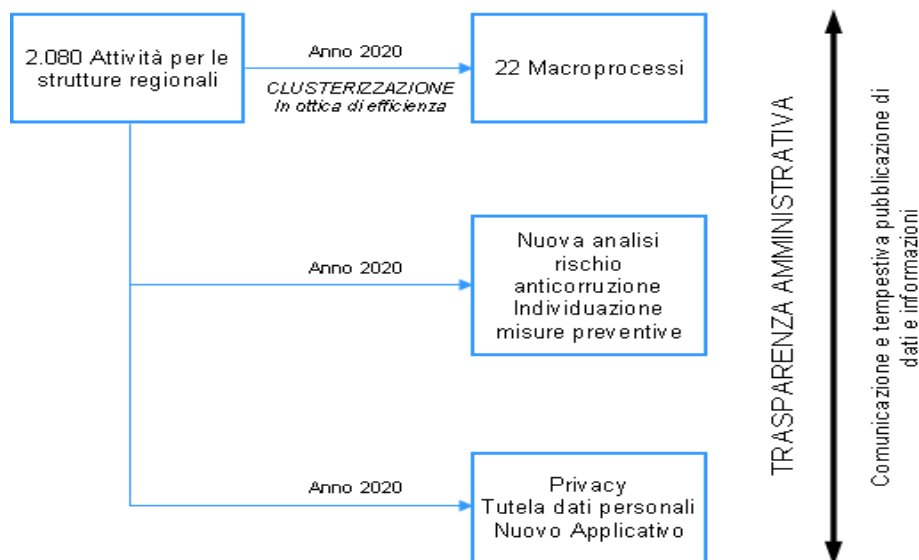
Nel 2018 sono stati evidenziati i 2.242 sottoprocessi identificati dalle strutture regionali.

Sono stati "clusterizzati", in altre parole organizzati in 19 macroprocessi che sintetizzavano e rendevano più leggibili attività e processi trattati nelle diverse strutture.

Nel 2019 sono stati correlati alla tutela dei dati personali.

Nel 2020 si darà applicazione alla nuova metodologia di valutazione del rischio e alla conseguente adozione delle nuove misure di prevenzione della corruzione, secondo quanto previsto dal nuovo PNA 2019.

Nello schema sottostante si riassumono le attività svolte nel 2019 e le attività da svolgere nel 2020.



Quadro di sintesi obiettivo performance organizzativa 1



**OBIETTIVO 2 / Obiettivo di Area-struttura/lean management**

L'obiettivo di "**Lean Management**" supporta nel 2020 la comunicazione all'interno dei gruppi di lavoro, il dialogo fra dirigente e collaboratori, e fornire nuove idee e nuovi spunti operativi per il miglioramento continuo dell'organizzazione regionale.

Si chiederà a ciascun dirigente di individuare nel primo semestre 2020 alcune idee e progetti di miglioramento (con impatti positivi su efficienza, economicità, qualità del servizio), che vengano proposte ed illustrate dai suoi collaboratori del comparto. Può rivalutare anche idee proposte dai collaboratori nel 2019, che non sono ancora state implementate per necessità o esigenze diverse delle Strutture.

Tali idee e progetti debbono ricollegarsi ad uno di questi ambiti:

- **Programmazione economico-finanziaria** (obiettivi DEFR, strategici e gestionali)
- **Mappatura dei processi** (soluzione di eventuali "colli di bottiglia" identificati)
- **Customer Satisfaction** (gli spunti possono derivare dagli esiti della CS applicata nel 2018, dando dunque voce all'interlocutore interno o esterno/stakeholder)
- **Piano Anticorruzione e Trasparenza** (obiettivi specifici del PTPCT)
- **Altro** (digitalizzazione, organizzazione)

Nel secondo semestre le idee ed i progetti ritenuti dal dirigente fattibili e significativi potranno essere implementati, con il supporto di team di lavoro di 3-4 collaboratori (fra cui il collaboratore che ha proposto l'idea o il progetto).

I dettagli e gli strumenti di rendicontazione dell'obiettivo-attività di Lean Management saranno resi disponibili nel documento di metodologia 2020, che sarà reso visibile sul sito Intranet Personale Informa.

Si chiederà inoltre a ciascun Direttore di Area di sintetizzare e "clusterizzare" le idee e progetti di miglioramento emersi nell'Area di riferimento, identificando in modo meritocratico le proposte a maggiore impatto per l'organizzazione e con opportunità positive di implementazione a breve-medio termine. Lo schema seguente è esemplificativo di uno schema di sintesi per Area:

AREA	Collegamento diretto con					
	Team di lavoro	Obiettivi DEFR	Mappatura Processi	Customer Satisfaction	Piano PTPCT	Altro
Dirigente/Struttura						
Idea 1		X				
Idea 2				X		X
Idea 3			X			
Dirigente/Struttura						
Idea 4					X	
Idea 5		X				X



Data la loro peculiarità e la specificità delle attività gestite, le strutture che afferiscono alla Segreteria Generale per la Programmazione, Segreteria della Giunta Regionale, Avvocatura, Anticorruzione, Direzione del Presidente e Ufficio Stampa potranno essere valutate sull'obiettivo di Lean Management o, in alternativa, a loro scelta, sulla base delle linee guida ed obiettivi definiti dai dirigenti valutatori, nel rispetto della metodologia e della normativa vigenti.

In questo secondo caso, per queste strutture, gli strumenti operativi utili alla valutazione possono essere un report ed un cronoprogramma, che illustrino in modo schematico l'attività svolta nel periodo.

### **Obiettivi di performance individuale 2020 - Regione del Veneto - Giunta Regionale**

In linea con l'impostazione degli anni precedenti, per il 2020 saranno definiti tre obiettivi individuali per ciascun Dirigente:

#### **Per i Direttori di Area**

- Obiettivo personale 1, grado di raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nel DEFR
- Obiettivo personale 2, focus sul proprio cliente interno/esterno
- Obiettivo personale 3, legato al rispetto dei tempi di valutazione e monitorabile a sistema

#### **Per tutti gli altri Dirigenti**

- Obiettivo personale 1, definito dal Dirigente valutatore, e, ove possibile, correlati agli obiettivi strategici e gestionali contenuti nel DEFR
- Obiettivo personale 2, focus sul proprio cliente interno/esterno
- Obiettivo personale 3, legato al rispetto dei tempi di valutazione e monitorabile a sistema

Nella metodologia 2020, che sarà resa disponibile sul sito Intranet della Regione Veneto, Il Personale Informa, saranno indicati gli strumenti di rendicontazione degli obiettivi sopra indicati, quali report e relazioni specifici e dettagliati.

### **Obiettivi di performance organizzativa ed individuale 2020 - misuratori**

Gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale 2020 saranno assegnati entro il primo trimestre 2020, in linea con gli obiettivi di Piano 2020-2022, con il Programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale, nel rispetto delle normative vigenti.

L'Organismo Indipendente di Valutazione evidenzia l'opportunità di:

Orientare il primo obiettivo di performance organizzativa ai **processi 2020**:

- Revisione della mappatura dei processi della Struttura, in ottica di razionalizzazione e semplificazione
- Fra i processi mappati, individuare quelli che comportano il trattamento dei dati personali - normativa privacy
- Aggiornamento dell'analisi del rischio corruzione, secondo il Piano Nazionale Anticorruzione 2019
- Rispetto delle norme sulla trasparenza
- Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione individuate dai dirigenti in sede di valutazione e trattamento dei rischi specifici di processo.



Orientare il secondo obiettivo di performance organizzativa alle opportunità di miglioramento (**Lean management**) dell'Area di appartenenza. Si specifica che:

- Saranno identificati nell'annualità 2020 **due tempi**, di cui il primo corrispondente alla **valutazione intermedia** (semestrale: 30 giugno), fase rilevante e che sarà oggetto di una reportistica specifica, strutturata dall'OIV, presentata dai Dirigenti, e il secondo corrispondente alla valutazione finale (gennaio 2021).
- *Nel caso una posizione dirigenziale sia soggetta a discontinuità fra il primo ed il secondo semestre 2020*, la valutazione intermedia costituirà di fatto una *valutazione parziale* delle performance del dirigente, nell'ambito dell'incarico e degli obiettivi assegnati fino all'eventuale cambio di posizione o modifica organizzativa. Seguirà in modo analogo la valutazione specifica/parziale di periodo, relativa all'incarico e agli obiettivi assegnati nel secondo semestre.

Come indicato al punto 1 e 2, gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati a livello di Regione-struttura e di Area-struttura, dunque declinati nella scheda di valutazione del Dirigente che ricopre l'incarico nel periodo di valutazione.

Nella definizione degli obiettivi, strategici ed individuali, sarà posto l'accento sullo **sviluppo della managerialità** dei Dirigenti, sia in termini di progettualità e risultati operativi, sia in termini di gestione e motivazione del proprio gruppo di lavoro, chiamato ad esprimere **nuove idee per il miglioramento continuo** (Lean Management) dell'organizzazione. Si dovrà anche tener conto dell'esigenza di includere tra gli obiettivi organizzativi quello del miglioramento dell'efficienza degli enti vigilati da ciascuna struttura regionale, anche a seguito della rilevante riforma delle modalità di controllo sugli stessi operata con la LR 42/18.

Per il 2020 l'Organismo ritiene inoltre opportuno, anche in riferimento alle più recenti normative, di assegnare il peso del 50% (sul totale obiettivi) alla performance organizzativa, ed il 50% alla performance individuale.

L'Amministrazione ha implementato, nell'ambito del Controllo di gestione dell'ente, un Cruscotto della performance ("progetto Sfere"), strumento di riferimento per la gestione del DEFR, con **indicatori puntuali e misurabili**, secondo il modello SMART: indicatori

Specifici,

Misurabili,

Affidabili,

con una Responsabilità specifica,

Tempestivi.

La metodologia di valutazione 2020 presuppone che, ove gli obiettivi di performance individuale assegnati ai dirigenti siano correlati agli obiettivi strategici o gestionale del DEFR, gli indicatori e i target siano i medesimi.

Sarà dunque più agevole per i Dirigenti valutatori e per i valutati monitorare anche in corso d'anno e non solo in fase di valutazione i propri risultati, avviando tempestivamente le opportune azioni di rettifica e miglioramento.





Il seguente schema illustra la Scheda di valutazione 2020, per i Direttori di Area, suddivisa in performance organizzativa e performance individuale:

Performance organizzativa (50%)		
①	Obiettivo di Ente-struttura (20%)	PROCESSI - RISCHIO - PRIVACY
②	Obiettivo di Area-struttura (30%)	LEAN MANAGEMENT
Performance individuale (50%)		
Ⓐ	Obiettivi strategici contenuti nel DEFR (20%)	
Ⓑ	Obiettivo Customer Satisfaction (20%)	
Ⓒ	Obiettivo tempi di valutazione (10%)	



Di seguito anche la **Scheda di valutazione 2020, per i Dirigenti**, suddivisa in performance organizzativa e performance individuale (con un peso complessivo finale pari al 70%) e fattori di prestazione (con un peso del 30%):

Performance organizzativa (50%)		
①	Obiettivo di Ente-struttura (20%)	PROCESSI - RISCHIO - PRIVACY
②	Obiettivo di Area-struttura (30%)	LEAN MANAGEMENT
Performance individuale (50%)		
Ⓐ	Obiettivo individuale «def. da valutatore» (20%)	Coerenza con DEFR
Ⓑ	Obiettivo Customer Satisfaction (20%)	
Ⓒ	Obiettivo tempi di valutazione (10%)	
<b>Fattori di prestazione:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di gestione delle risorse umane</li> <li>• Capacità manageriali</li> <li>• Capacità di comunicazione</li> <li>• Gestione strumenti di valutazione dipendenti</li> </ul>		



## 4.2. 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.

Si realizza dunque un **ciclo di gestione della performance** che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, esiti della valutazione e rendicontazione.

Il **concetto di performance** non è la versione inglese del “rendimento” o della “produttività”, ma è un rappresenta il **passaggio fondamentale dalla logica di mezzi a quella di risultato**. La produttività è collegata all'efficienza, la performance è collegata ad un insieme di elementi (efficienza, efficacia, economicità e qualità dei servizi al cittadino).

La valutazione viene dunque intesa non come un adempimento di fine periodo, ma come uno strumento manageriale che, dalla fase di fissazione degli obiettivi alla valutazione dei loro esiti di periodo, consente all'organizzazione di crescere, migliorare ed innovare.

### Le finalità del sistema di misurazione e valutazione

I criteri e gli esiti del processo di valutazione, ai sensi dell'art. 28 della L.R. n. 54/2012, rivista nella L.R. 14/2016, sono proposti dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e approvati dalla Giunta Regionale. Il documento finale è 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, con la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle Aree e direzioni (performance organizzativa) e dagli individui (performance individuale).

## 4.3. La performance organizzativa

La Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti principali, indirizzati dalle linee guida di efficienza, economicità, qualità dei servizi al cittadino:

- l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni della collettività,
- lo sviluppo degli strumenti offerti dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione,
- lo sviluppo manageriale dell'organizzazione,
- la riduzione dei costi e dei tempi,
- la quantità e qualità dei servizi offerti,
- gli obiettivi delle pari opportunità.



#### 4.4. La performance individuale

- La performance individuale, per **dirigenti e posizioni organizzative**, prevede i seguenti ambiti principali: indicatori di performance operativa di struttura/servizio, specifica per attività e progetti chiave,
- la qualità del contributo (in termini di comportamento organizzativo - fattori di prestazione) al raggiungimento degli obiettivi dell'ente,
- il grado di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori.

La valutazione del personale (comparto) deve considerare i seguenti ambiti principali:

- il raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali
- il contributo al raggiungimento degli obiettivi complessivi del servizio.

#### 4.5. 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 assicura il rispetto della metodologia e la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, partecipando nei termini di cui al presente documento, e valida gli esiti della performance (art. 25 comma 2 L.R. n. 54/2012, rivista nella L.R. 14/2016);
- dai dirigenti, che valutano le performance del personale assegnato comprese quelle dei titolari di posizione organizzativa.

In particolare, l'OIV propone alla Giunta regionale la valutazione dei Direttori di Area, nel rispetto della metodologia e della normativa vigente (art. 14, comma 4, lett. e), del D.Lgs. n. 150/2009).

La valutazione della performance da parte dei soggetti sopra citati è effettuata sulla base dei parametri e modelli di riferimento definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

#### 4.6. 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 guida contenute nel **programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale** con un orizzonte temporale di cinque anni;
- Documento di Economia e Finanza Regionale (**DEFER**) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che è di base per la programmazione finanziaria della Regione. Il DEFER è strutturato in Missioni, Programmi, Obiettivi. Le Missioni rappresentano le funzioni principali e le finalità strategiche perseguite dall'Amministrazione nel medio periodo, anche mediante il ricorso a enti strumentali e società partecipate; i Programmi rappresentano le linee programmatiche e gli indirizzi operativi, volti a perseguire le finalità delle Missioni; gli Obiettivi rappresentano le azioni concrete che contribuiscono al conseguimento dei risultati attesi dei Programmi;
- Documento integrativo al DEFER sugli obiettivi gestionali delle aree/direzioni, approvato dalla Segreteria Generale della Programmazione;
- Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (PTPCT 2020-2022) che, tra gli obiettivi a valenza triennale, individua la mappatura dei processi e la loro realizzazione, nonché l'analisi, la valutazione e il trattamento del rischio corruttivo.



- 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 (SMART), 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.

#### 4.7. Monitoraggio e misurazione in corso

Il monitoraggio degli aspetti metodologici e delle scadenze è realizzato continuativamente dall'Area Programmazione e Sviluppo Strategico, e dall'Organismo Indipendente di Valutazione, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento nei documenti di programmazione, presentati periodicamente agli organi di vertice politico-amministrativo della Giunta Regionale.

A seguito di tali verifiche, possono essere introdotti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

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 la valutazione intermedia che coinvolge sia i dirigenti che tutti i dipendenti.

#### 4.8. La rendicontazione dei risultati

Ai sensi del D. Lgs 150/2009, ogni anno deve essere adottata dalla Giunta una **Relazione sulla Performance**, validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che dà conto dei risultati dell'ente e dei risultati individuali, evidenziandone gli 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 "Amministrazione trasparente".

Approvata la Relazione dalla Giunta, viene disposta, ai sensi della normativa vigente, l'erogazione della premialità per i Dirigenti e i dipendenti del comparto.

#### 4.9. 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 prende avvio dalla valutazione degli obiettivi di performance organizzativa che ciascun dirigente provvede a consuntivare al proprio apicale. A parte le figure particolari, caratterizzate da vincolo fiduciario con la Giunta e che vengono valutate da quest'ultima (art. 25 comma 7 L.R. n. 54/2012), tutti gli altri dirigenti sono soggetti a tale valutazione, a partire dai responsabili di Area.  
L'OIV acquisisce le relazioni e monitora gli esiti delle attività di tutti i dirigenti, afferenti alle Aree e alle strutture a supporto del Presidente e della Giunta regionale.
- Una volta valutati gli obiettivi di performance organizzativa, la valutazione degli altri obiettivi individuali e dei fattori di prestazione verrà effettuata da ciascun Dirigente apicale, con il supporto metodologico dell'OIV.
- La valutazione delle posizioni organizzative avverrà a cura della dirigenza.



- La valutazione del comparto verrà operata dalla dirigenza, eventualmente coadiuvata dalle posizioni organizzative.

Tutti i processi valutativi devono essere fortemente correlati tra loro in tutte le singole fasi: definizione e comunicazione obiettivi, colloquio di valutazione intermedio e finale.

#### **4.9.1. Sistema di valutazione della dirigenza**

Il sistema di valutazione della dirigenza si riverbera sul sistema retributivo attualmente in uso. Attualmente la retribuzione di risultato è percentualmente correlata al trattamento economico complessivo del dirigente, come determinato dalla contrattazione decentrata integrativa e si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa, performance individuale e sui fattori di prestazione.

Come già ampiamente descritto, gli obiettivi possono essere classificati in organizzativi ed individuali. Attualmente per la dirigenza ci si attesta in un set di due obiettivi di performance organizzativa e tre obiettivi di performance individuale. Seguono i “fattori di prestazione”, ovvero gli obiettivi legati al comportamento e all’allineamento rispetto all’organizzazione.

Complessivamente la parte legata agli obiettivi pesa per tutti i dirigenti (esclusi i Capi Area) il 70% della valutazione finale (gli strategici il 50%) mentre si affianca una parte relativa ai fattori di prestazione che pesa complessivamente il 30%. Per i Capi Area la valutazione si compie esclusivamente sugli obiettivi (50% su quelli di performance organizzativa e 50% su quelli individuali).

I 4 fattori di prestazione (ognuno dei quali “pesa” per 1/4 del totale) sono legati alla capacità di gestione delle risorse umane, manageriali e di comunicazione, ed alla differenziazione delle valutazioni.

Si ricorda che l’art. 14 comma 3 regolamento di attuazione della LR 54/12 prevede che “*l’affidamento di incarichi temporanei costituisce elemento positivo di valutazione del Dirigente che si va a sommare alla valutazione espressa per l’incarico principale, con criteri che verranno definiti nella metodologia di valutazione*”. A tale riguardo, dovrà essere specificamente motivata la rilevanza della valutazione dell’incarico ad interim.

#### **4.9.2. Sistema di valutazione delle posizioni organizzative**

Anche per le posizioni organizzative sono previsti due livelli: performance organizzativa e individuale, fortemente legate a quella del dirigente-valutatore.

La performance individuale della posizione organizzativa è connessa alla performance individuale del dirigente (ovvero agli obiettivi assegnati al dirigente gerarchicamente responsabile). Alla posizione organizzativa saranno pertanto assegnati, “a cascata”, gli obiettivi individuali legati all’obiettivo del dirigente.

Il raggiungimento dell’obiettivo lega dunque il dirigente alla sua / alle sue posizioni organizzative.

La proporzione è diversa da quella dei dirigenti: 60% è l’impatto sulla valutazione degli obiettivi, 40% dei fattori di prestazione.

Contrattualmente l’indennità di risultato non può essere superiore al 25% della retribuzione di posizione.



### 4.9.3. Sistema di valutazione del comparto

Anche per il personale del comparto, la valutazione è composta da una parte legata agli obiettivi di performance organizzativa e una parte legata agli obiettivi individuali. I singoli fattori di prestazione, che per il personale del comparto sono 10, hanno pesature diverse a seconda della categoria di appartenenza.

Un dipendente di categoria D vede una proporzione fra obiettivi e fattori pari a 50/50, un dipendente di categoria C 40/60 e per le categorie B e A 30/70.

Resta comunque ferma la possibilità di dare attuazione ad attività lavorative a "progetto" ex articolo 67, comma 5, lettera b) del CCNL 2016-2018, con una specifica disciplina sia in riferimento alla misurazione delle prestazioni, che alle modalità di attribuzione dei relativi istituti premiali.

Per gli obiettivi di performance organizzativa ci si collega agli obiettivi del dirigente di riferimento.

Al dipendente, "a cascata", saranno assegnati gli obiettivi individuali legati all'obiettivo del dirigente.

Questo significa che tutto il personale appartenente ad una stessa struttura viene collettivamente coinvolto nel raggiungimento anche degli obiettivi complessivi della unità cui appartiene.

