

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

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

Aggiornamento 2016

31 Gennaio 2016

Indice del documento

1. PARTE PRIMA.....	3
1.1. PRESENTAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO 2016 DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016	3
1.2. LA REGIONE DEL VENETO: RUOLO, FUNZIONI E ATTIVITÀ, ORGANIZZAZIONE	4
1.2.1. <i>Ruolo della Regione</i>	4
1.2.2. <i>Funzioni e attività</i>	4
1.2.3. <i>Personale</i>	8
2. PARTE SECONDA.....	9
2.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	9
3. PARTE TERZA	10
3.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE	11
3.2. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI ED INDIVIDUALI	12
3.3. OBIETTIVI OPERATIVI E MISURATORI DI PERFORMANCE	14
4. PARTE QUARTA.....	20
4.1. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	20
4.1.1. <i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</i>	20
4.1.2. <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i>	20
4.1.3. <i>Trasparenza del ciclo di gestione della performance</i>	20
4.2. RACCORDO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON LE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	21
4.3. ATTUAZIONE DI UN MODELLO DI “CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE” – ANALISI COMPONENTI DEL SISTEMA	22
4.4 RUOLI E RESPONSABILITÀ NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	24
4.5 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	24
4.6 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	24
4.7 I SOGGETTI COMPETENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	25
4.8 INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA ATTUALE	25
4.9 MONITORAGGIO E MISURAZIONE IN CORSO	25
4.10 LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	26
4.10.1 <i>I sistemi di valutazione delle performance</i>	26
4.10.2 <i>Sistema di valutazione della dirigenza</i>	26
4.10.3 <i>Sistema di valutazione delle posizioni organizzative</i>	27
4.10.4 <i>Sistema di valutazione del comparto</i>	27

1. Parte prima

1.1. Presentazione dell'aggiornamento 2016 del Piano della performance 2014-2016

L'aggiornamento 2016 del Piano della performance triennale si inserisce in un periodo di profonda trasformazione per la Pubblica Amministrazione italiana, con riverberi diretti sull'attività delle Regioni, in particolare:

- Facendo seguito al d.lgs. 150/09 (detto "decreto Brunetta") che ha introdotto forme innovative di misurazione e valutazione della performance, si attendono novità significative nella materia dagli emanandi decreti legislativi-Legge Delega derivati dalla "Riforma Madia".
- Si è assistito alla rivisitazione delle competenze e delle responsabilità da parte degli enti centrali, in materia di valutazione: da CIVIT ad ANAC, da ANAC a Ministero Funzione Pubblica.
- Sono state emesse e sono in fase di attenta revisione nuove normative in tema di Trasparenza ed Anticorruzione.
- Mantiene grande attenzione il tema del controllo economico-finanziario per tutti gli enti della Pubblica Amministrazione ("Legge di Stabilità").
- Sono state recepite nell'ultimo anno le nuove normative in materia di occupazione ("Jobs Act"), che hanno impatti sia sul settore pubblico sia sul settore privato.
- E' stato progressivamente integrato il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione, rivisitando i processi di nomina, le competenze e gli adempimenti richiesti.
- E' in fase di attuazione la Legge Delrio 56/2014 ("Riforma delle Province").

Allo stesso tempo il 2015 è stato un anno di importanti discontinuità anche per la Regione del Veneto, in particolare:

- A giugno 2015, a seguito delle elezioni regionali, è stata avviata la X Legislatura, con un organo politico in parte rinnovato.
- Sono stati riassegnati anche alcuni ruoli apicali nella Dirigenza, in particolare è stato nominato il nuovo Segretario Generale alla Programmazione, riferimento dell'amministrazione regionale anche per le attività di valutazione delle performance.
- Con l'avvio della X Legislatura, alla luce di quanto sopra illustrato e degli indirizzi del Programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale, è iniziato un progetto di riorganizzazione, di cui si sta concludendo la prima fase di assessment. Il progetto, che prevede una deadline fondamentale nel mese di giugno 2016, punta alla razionalizzazione dei processi e delle risorse, allo sviluppo della professionalità dei dirigenti, con focus non solo sulle conoscenze specifiche di ruolo ma soprattutto su competenze trasversali che consentano la rotazione degli incarichi ed una crescita culturale e manageriale di tutta l'organizzazione.
- Ai fini di una semplificazione e razionalizzazione organizzativa, è in atto il processo di revisione critica della Legge Regionale n. 54/2012.
- E' in fase di attuazione in ambito regionale (LR 19/2015) la Legge Delrio 56/2014 sopra menzionata ("Riforma delle Province"), con conseguenti criticità gestionali da affrontare e risolvere tramite opportune modifiche dell'assetto istituzionale ed organizzativo.
- E' stato nominato un nuovo Organismo Indipendente di Valutazione (DPGR n. 167 dell'11 novembre 2015), insediato nel ruolo il 23 novembre 2015.

In questo contesto complesso si articola il sistema di valutazione della Performance dell'amministrazione regionale, dettagliato nel presente documento.

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 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**).

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. Funzioni e attività

La Regione del Veneto opera sul territorio attraverso la gestione diretta di quattro macroaree:

Tematiche istituzionali

Le politiche e gli 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. Patrocinio regionale. Digitale terrestre.
- Decentramento e Federalismo: ripartizione di funzioni e compiti amministrativi tra Stato, Regioni ed Enti Locali.
- E-Government: 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.

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: progetti e 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: normativa regionale, sostegni finanziari, progetti ed iniziative per la pratica sportiva e l'impiantistica.
- Veneti nel Mondo: progetti ed iniziative della Regione rivolte agli oriundi veneti emigrati all'estero.

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.

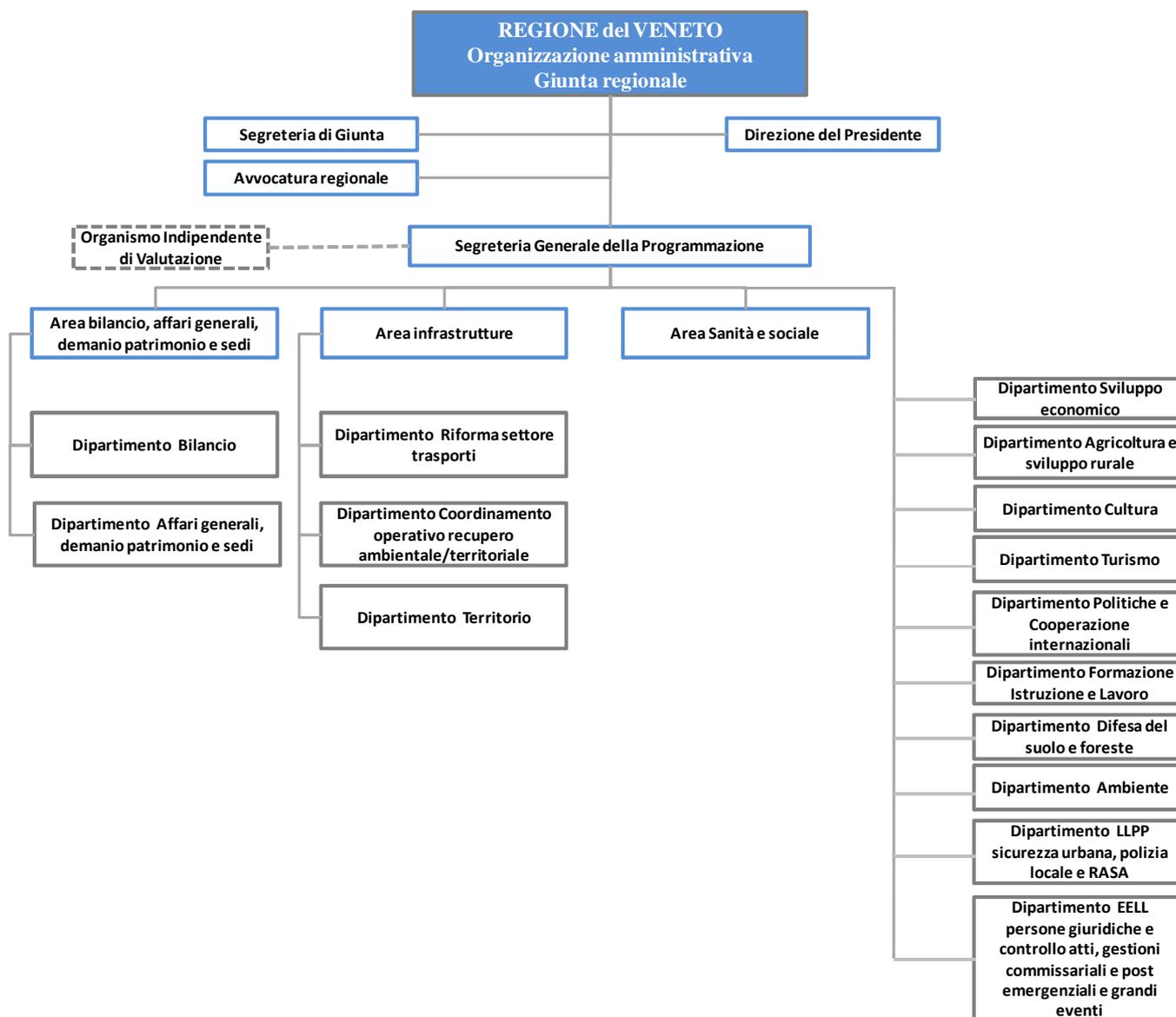
Economia

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 2014-2020. Interventi e azioni realizzate e da realizzare con i fondi comunitari.
- Turismo: programmazione e coordinamento delle iniziative turistiche, promozione del turismo veneto.

Organizzazione

Di seguito l'organigramma della Regione del Veneto, in fase di rivisitazione, alla luce degli esiti della riorganizzazione in corso, di cui si sta avviando la fase finale.



1.2.3. Personale*Personale in servizio della Giunta Regionale al 31/12/2015:*

Categorie	ORGANICO Dgr.429 del 10/04/2013 (L)	Strutture Ammin. (M)	Segreterie componenti della Giunta (N)	Comandi distacchi c/o altri enti (O)	Comandi presso Consigl. (O1)	Totale Dipend. M+N+O+O1 (P)	Aspett. inc. Dirig. (Q)	Posti dispon. L-P-Q (R)	Comandi da altri enti (S)	Comandi da Consigl. (S1)
Dirigenti	248	169	0	4	0	173	54	21	17	0
Cat. D	1146	982	6	9	2	999	1	146	9	1
Cat. C	727	658	7	6	3	674	0	53	4	0
Cat. B	583	494	5	4	4	507	0	76	3	1
Cat. A	0	2	0	0	0	2	0	-2	0	0
TOTALE	2704	2305	18	23	9	2355	55	294	33	2

2. Parte seconda

2.1. Analisi del contesto esterno

Il contesto esterno è caratterizzato da:

- Congiuntura economica di lieve ripresa, della produttività aziendale, dei consumi, e dell'occupazione. Le imprese venete stanno riprendendo ad esportare, ad assumere e a riqualificare il proprio personale; si rivolgono con maggiore intensità, rispetto al passato, alle istituzioni regionali, chiedendo misure di sostegno alle imprese, la possibilità di accedere a contributi, in particolare vi è molta attenzione alla programmazione dei fondi europei 2014-2020.
- Rivisitazione dello scenario normativo, integrazione del ruolo e delle responsabilità della Regione, con focus sull'efficienza dei processi interni e sull'attenzione al livello di servizio garantito ai cittadini.
- 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).
- Crescente interesse e partecipazione del cittadino alle novità espresse dalla Pubblica Amministrazione: l'accessibilità alle informazioni di qualunque natura (principio di trasparenza), e la velocità di approccio dei nuovi strumenti di comunicazione web (siti, blog, social network), utilizzati anche dalle figure istituzionali, da un lato avvicinano e semplificano, dall'altro richiedono un attento e costante aggiornamento e controllo delle fonti e dei contenuti erogati.

3. Parte terza

L'attività di pianificazione strategica illustrata dal Piano della Performance 2014-2016 prevede la definizione di obiettivi strategici annuali che si desumono da:

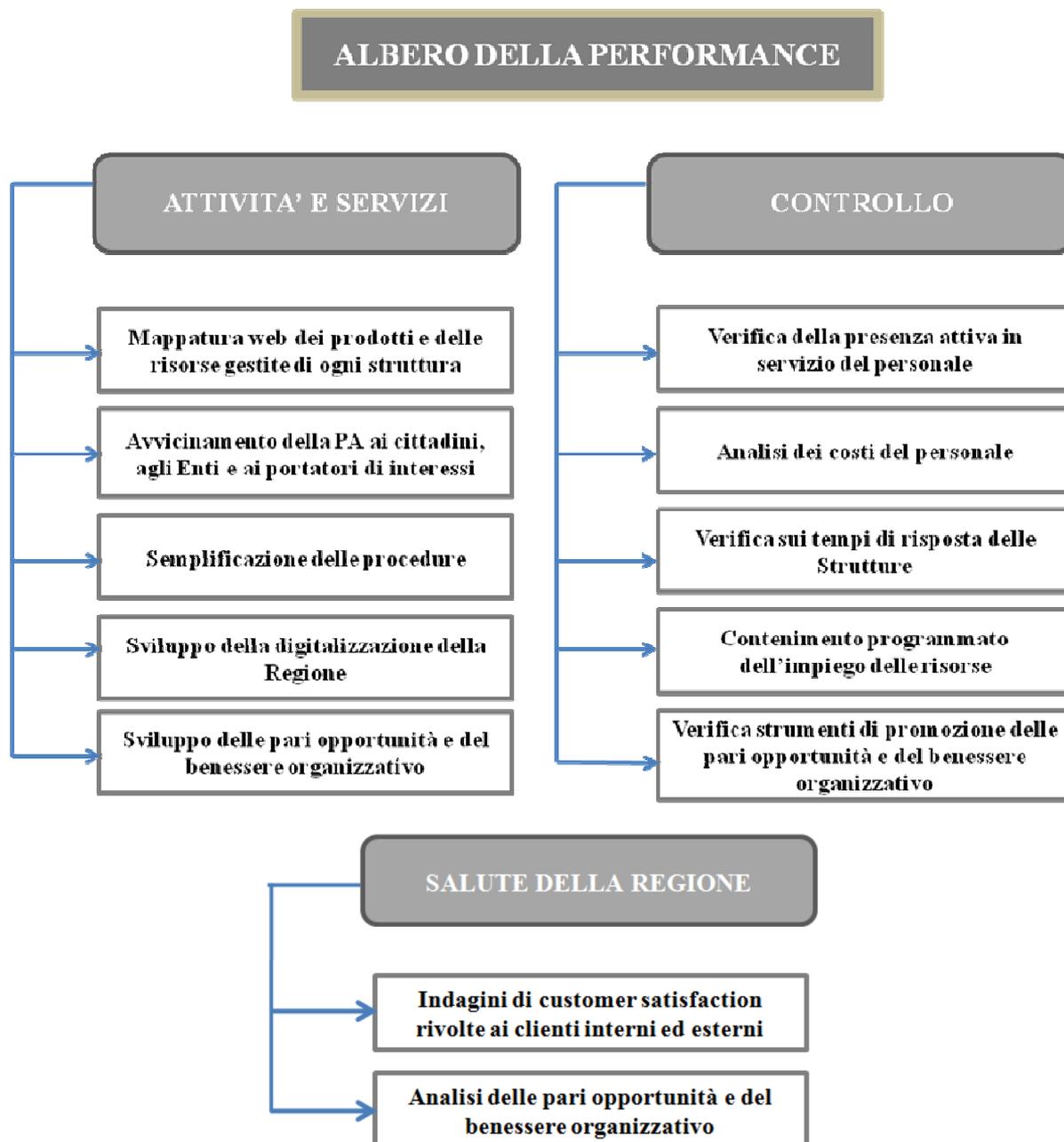
- A. Il **programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale**;
- B. Il collegamento con il Piano Economico-finanziario e gli altri documenti di programmazione economico-finanziaria;
- C. Il ruolo dell'amministrazione regionale (la sua vision, la mission ed i valori espressi) rispetto alla comunità e ai cittadini;
- D. L'evoluzione del contesto esterno di riferimento:
 1. l'evoluzione delle aspettative dei cittadini, enti, imprese, ecc.;
 2. i vincoli di risorse che derivano dalla gestione e dalle norme nazionali;
 3. l'evoluzione delle normative di riferimento.
- E. La congiuntura economica e le priorità che ne derivano in termini di intervento regionale.

La rielaborazione effettuata nel 2014 dalla Segreteria generale della Programmazione, in collaborazione con le Aree e i Dipartimenti regionali e con il supporto dell'OIV, ha portato all'identificazione dei tre livelli di intervento strategici per il triennio 2014-2016:

- 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 erogati dalle strutture e supervisionati dai Dirigenti.

3.1. Albero della performance

L'albero della performance, relativo al piano della performance triennale 2014-2016:



3.2. Definizione degli obiettivi strategici ed individuali

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

Definizione Obiettivi Strategici

- Adozione del Piano 2016 da parte della Giunta Regionale, con definizione delle linee guida strategiche e definizione degli obiettivi strategici trasversali validi per tutte le strutture (ed inseriti, con pesi diversi, sia nelle schede di valutazione dei Dirigenti sia nelle schede del Comparto).
- Declinazione degli obiettivi strategici trasversali da parte di tutti i Dirigenti, con focus sulle specificità di ciascuna struttura. Inserimento da parte dei Dirigenti apicali, degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori di performance nelle schede di valutazione di tutti i Dirigenti, a sistema informatico.
- Validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che verifica anche 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.

Definizione Obiettivi Individuali

Conclusa la fase di definizione, inserimento e validazione degli obiettivi strategici, si procede con la fase di valutazione degli obiettivi individuali:

- I Dirigenti apicali 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.
- Fra gli obiettivi individuali, è inserito in tutte le schede un obiettivo relativo al processo di valutazione, nello specifico al rispetto delle tempistiche assegnate e alla varianza delle stesse valutazioni (per evitare l' "appiattimento" delle valutazioni su giudizi analoghi per tutti i valutati).
- Validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il 2016 è un anno caratterizzato dal progetto di revisione organizzativa, dunque gli obiettivi individuali nella loro definizione saranno orientati dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dalle linee guida dell'Amministrazione regionale.

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

Segue l'ultimo step di validazione da parte dell'OIV, e la trasmissione della documentazione completa alla Giunta Regionale per la delibera di approvazione.

Obiettivi strategici 2014-2016

Gli obiettivi strategici di Piano 2014-2016 sono riassunti nello schema tabellare che segue:

<i>AREE D'INTERVENTO</i>	<i>OBIETTIVI STRATEGICI</i>	<i>ATTIVITA' E SERVIZI</i>
<i>Efficienza</i>	<i>Recupero di efficienza da parte delle strutture regionali</i>	<i>Semplificazione delle procedure</i>
		<i>Sviluppo della digitalizzazione dei processi delle strutture</i>
		<i>Sviluppo dell'efficienza delle strutture</i>
		<i>Monitoraggio costi</i>
		<i>Sviluppo pari opportunità e benessere organizzativo</i>
<i>Qualità</i>	<i>Miglioramento dei livelli di servizio all'utente-cittadino</i>	<i>Avvicinamento della PA ai cittadini, agli Enti e ai portatori di interessi</i>
		<i>Semplificazione delle procedure</i>
<i>Innovazione</i>	<i>Introduzione di metodi innovativi per migliorare le politiche di servizio regionali</i>	<i>Sviluppo della digitalizzazione della Regione</i>
		<i>Semplificazione delle procedure</i>

Per il 2015, gli obiettivi strategici inseriti nelle schede di valutazione hanno approfondito in particolare le linee guida "Efficienza" e "Qualità", in una logica di revisione e miglioramento dei processi, e minor accento sulla "costing review", approfondita già nel 2014.

Per il 2016 gli obiettivi strategici, oltre che operare in linea con le direttrici strategiche sopra indicate, saranno legati alla riorganizzazione interna.

Obiettivi Strategici 2015 - Regione del Veneto - Giunta Regionale

Per il 2015, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici (presenti in tutte le schede di valutazione della dirigenza e del comparto):

OBIETTIVO DI EFFICIENZA INTERNA

- Aggiornamento della mappatura dei processi della Struttura
- Aggiornamento dell'analisi del rischio corruzione
- Rispetto delle norme sulla trasparenza

OBIETTIVO DI EFFICACIA ESTERNA

- Individuazione del cliente principale della Struttura
- Definizione del processo organizzativo di miglioramento del livello di servizio
- Rilevazione della Customer Satisfaction, applicata al cliente principale

Si segnala che per il 2015 l'obiettivo strategico di Efficienza Interna è stato declinato e dettagliato, negli incontri con la Dirigenza e nelle comunicazioni esplicative della metodologia di valutazione

predisposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione: rispetto agli anni precedenti, nel 2015 si è posto l'accento sull'efficienza dei processi, delle attività, dei progetti e delle risorse umane gestite. Non in una logica di "costing review" (o di "tagli lineari"), ma in una **logica manageriale di monitoraggio e miglioramento dei processi gestionali**, specifici delle strutture.

Si è dunque chiesto ai Dirigenti di specificare l'impatto della loro azione, descritta nell'obiettivo strategico di efficienza, su tempi, costi, struttura organizzativa o altri fattori significativi. La scelta di uno o più fattori non ha rappresentato un giudizio di merito.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico di Efficacia Esterna, nel 2015 è stato posto nuovamente l'accento sulla "**Customer Satisfaction**", che negli anni precedenti era già stata implementata da alcune strutture. Si è specificato, in una nota metodologica stilata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che in casi particolari (es. per alcune strutture di staff che hanno come unico interlocutore il vertice politico) poteva essere adeguatamente motivata la non applicabilità del sondaggio di "Customer Satisfaction" all'utente principale della struttura.

Il giudizio che emerge dai sondaggi realizzati non ha costituito, per il 2015, un giudizio di merito delle strutture.

Obiettivi Strategici 2016 - Regione del Veneto - Giunta Regionale

Per il 2016, gli obiettivi strategici saranno declinati sulla base delle linee guida programmatiche di mandato del Presidente della Giunta Regionale.

Sarà fondamentale inoltre:

- **Legare gli obiettivi strategici al progetto di riorganizzazione in corso.**
- **Rispettare le tempistiche del processo di valutazione**, assegnando gli obiettivi annuali entro marzo 2016.

Poiché gli esiti e l'implementazione del progetto di riorganizzazione vedranno attuazione a giugno 2016, determinando possibili discontinuità per alcuni posizioni dirigenziali, sarà opportuno lavorare in modo dettagliato sulla **valutazione intermedia** (semestrale), oltre che sulla valutazione annuale complessiva.

3.3. Obiettivi operativi e misuratori di performance

Per quanto concerne gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale 2015 i misuratori sono stati i seguenti:

<i>TIPOLOGIA OBIETTIVO</i>	<i>STRATEGICO / INDIVIDUALE</i>	<i>DESCRIZIONE OBIETTIVI</i>	<i>DETTAGLIO OBIETTIVO</i>
Obiettivi di performance organizzativa	Obiettivo strategico 1	Controllo e coordinamento dei processi organizzativi in ottica di efficienza	Efficienza interna Come attività propedeutiche si prevede, in linea con quanto effettuato negli anni precedenti : 1) l'aggiornamento del sistema informativo "Rilevazione dei processi" con i dati aggiornati su: a) processi, b) impiego delle risorse umane e allocazione nei processi, c) rilevazione delle attività prodotte per processo. 2) l'effettuazione dell'aggiornamento: a) dell'attività di individuazione, valutazione e ponderazione dei rischi; b) misure di prevenzione dei rischi. 3) le attività connesse con il rispetto delle norme sulla

TIPOLOGIA OBIETTIVO	STRATEGICO / INDIVIDUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVI	DETTAGLIO OBIETTIVO
			<p>trasparenza.</p> <p>Si prevede (differentemente dagli anni precedenti in cui sono stati impostati interventi specifici di costing review) di focalizzare l'attenzione su uno o più processi organizzativi, da controllare e coordinare in ottica di efficienza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interventi di riorganizzazione del personale • Revisione di procedure • Riconsiderazione di servizi e modalità del loro funzionamento. <p>Sarà disposto un Report specifico e sintetico in cui il Dirigente potrà illustrare l'intervento sul processo organizzativo individuato ed implementato. E' fatta salva la specificità delle strutture.</p>
	<p>Obiettivo strategico 2</p>	<p>Controllo e coordinamento del livello di servizio al "cliente" (interno o esterno)</p>	<p>Efficacia esterna (sia verso clienti esterni che verso clienti interni). Tutte le strutture dovrebbero individuare un obiettivo di performance organizzativa rivolto all'efficacia delle prestazioni rese all'utente.</p> <p>La realizzazione dell'obiettivo 2015 di efficacia dovrebbe comprendere le seguenti fasi (le prime due in linea con quanto effettuato negli anni precedenti) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individuazione del "cliente" principale della struttura, ovvero l'utente (interno, ad esempio per strutture di staff, o esterno all'amministrazione) cui vengono indirizzati i servizi resi. 2. Definizione dell'intervento/ processo organizzativo indirizzato al miglioramento del livello di servizio. 3. Rilevazione, attraverso una sintetica indagine di Soddisfazione del Cliente (possono essere applicate le metodiche più appropriate per la struttura: questionari cartacei, telefonici, via web, oppure Report qualitativo sintetico da parte del "cliente, interno o esterno"). Si specifica che non sarà oggetto della valutazione l'esito (positivo o negativo) dell'indagine, ma l'attenzione ed il metodo applicati. <p>Sarà disposto un Report specifico e sintetico in cui il Dirigente potrà illustrare l'intervento sul livello di servizio individuato ed implementato. E' fatta salva la specificità delle strutture.</p>
<p>Obiettivi di performance individuale</p>	<p>Obiettivo individuale 1</p>	<p>Obiettivo personale dipendente 1</p>	
	<p>Obiettivo individuale 2</p>	<p>Obiettivo personale dipendente 2</p>	
	<p>Obiettivo individuale 3: rispetto dei tempi di</p>	<p>Obiettivo personale dipendente 3</p>	<p>L'obiettivo è presente in tutte le schede dei Dirigenti Valutatori, cui è richiesta puntualità e rispetto delle tempistiche del processo di valutazione.</p>

TIPOLOGIA OBIETTIVO	STRATEGICO / INDIVIDUALE	DESCRIZIONE OBIETTIVI	DETTAGLIO OBIETTIVO
	valutazione		

Obiettivi di performance organizzativa ed individuale 2016 - misuratori

Gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale 2016 vengono definiti entro marzo 2016, in linea con gli obiettivi di Piano 2014-2016, con il Programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale, con gli esiti della riorganizzazione in corso, nel rispetto delle normative vigenti.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, di concerto con la Segreteria Generale, ha ritenuto opportuno di:

1. Legare il primo obiettivo strategico agli **adempimenti 2016**: mappatura dei processi e aggiornamento dell'analisi del rischio (secondo Piano Nazionale Anticorruzione 2015)
2. Legare il secondo obiettivo strategico alla **riorganizzazione** in corso (cui ogni Dirigente dovrà contribuire in modo fattivo). Tale obiettivo avrà valenza per tutte le aree e strutture regionali, sarà dunque un obiettivo trasversale di performance organizzativa.
3. Identificare nell'annualità 2016 **due tempi**, scanditi dalla **valutazione intermedia** (semestrale) che avrà una importanza rilevante ed obiettivi specifici ad essa associati.

Nel caso una posizione dirigenziale sia soggetta a discontinuità fra il primo ed il secondo semestre 2016, 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 strategici sono assegnati a livello regionale e di area/struttura, fino alla Sezione, dunque declinati nella scheda di valutazione del Dirigente che ricopre l'incarico nel periodo di valutazione.

Questi casi saranno analizzati e trattati con particolare attenzione da parte dell'OIV.

Nella definizione degli obiettivi, strategici ed individuali, sarà posto l'accento sulla buona **gestione del cambiamento** e 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. Sono in fase di analisi da parte dell'OIV l'applicazione di un parametro di valutazione "bottom up" (confronto collaboratori vs manager), che probabilmente sarà inserito nel 2017, e le risultanze della recente indagine di "benessere organizzativo" proposta a tutti i dipendenti regionali.

Per il 2016 l'Organismo ritiene inoltre opportuno ridurre la discrezionalità nel processo di valutazione: l'Amministrazione sta lavorando su progetti di implementazione di un Cruscotto della performance con **indicatori puntuali e misurabili**, e ad ogni modo la metodologia di valutazione 2016 presenterà la connessione chiara fra obiettivi ed indicatori di misurazione.

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.

Anche per il 2016 appare opportuno richiamare l'applicazione dell'art.16 del D.L. 98/2011 che dispone che *le amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165,*

possono adottare entro il 31 marzo di ogni anno piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi della politica e di funzionamento, ivi compresi gli appalti di servizio, gli affidamenti alle partecipate e il ricorso alle consulenze attraverso persone giuridiche. Detti piani indicano la spesa sostenuta a legislazione vigente per ciascuna delle voci di spesa interessate e i correlati obiettivi in termini fisici e finanziari.”

Con la DGR 2061 del 30/12/2015 è stato approvato l'aggiornamento del piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione delle spese per il triennio 2015-2017 nel quale sono evidenziate le linee di intervento riguardanti i seguenti ambiti di spesa:

- 1) personale della Giunta Regionale;
- 2) locazione passive;
- 3) noleggio, manutenzione di impianti telefonici, per canoni per la trasmissione di dati e per canoni di conversazione;
- 4) acquisto beni di consumo e per altre spese assimilabili;
- 5) spese per la vigilanza e il portierato;
- 6) manutenzioni ordinarie e straordinarie, per pulizia e utenze e per trasporto, traslochi e facchinaggio.

Al fine di esplicitare in dettaglio le suddette misure di razionalizzazione, anche con riferimento alla materia informatica e/o in tema di patrimonio immobiliare, le Strutture che gestiscono gli ambiti d'intervento sopra richiamati dovranno compilare entro il mese di aprile una relazione programmatica dettagliata sugli obiettivi di razionalizzazione da realizzare nel biennio 2016-2017 contenente:

- 1) la descrizione della situazione attuale dei livelli di servizio e lo stato attuale delle dotazioni di risorse umane e strumentali, in termini fisici e finanziari;
- 2) la descrizione degli obiettivi di razionalizzazione delle risorse di cui al punto 1), in termini fisici e finanziari, e le azioni programmate per il loro raggiungimento.

Entro il 10/3/2017 le Strutture interessate redigeranno una dettagliata relazione consuntiva sugli obiettivi realizzati, in termini fisici e finanziari, per l'anno 2016.

La partecipazione/collaborazione al conseguimento degli obiettivi del piano potrà costituire elemento di valutazione per tutte le Strutture.

Di seguito la bozza schematica che illustra la **Scheda di valutazione 2016**, suddivisa in performance organizzativa, performance individuale, fattori di prestazione, con i relativi pesi percentuali:

2 Obiettivi Strategici	1. Adempimenti 2016 - Report	5%
	2. Gestione del cambiamento - Report e Incontri	25%
3 Obiettivi Individuali	1. Analisi "AS IS" struttura organizzativa	10%
	2. Piano "TO BE" a breve e medio termine	40%
	3. Rispetto tempistiche di valutazione	20%
OBIETTIVI: 70%		
5 Fattori di Prestazione	1. Gestione risorse umane	20% ciascuno
	2. Gestione risorse economiche	
	3. Rispetto tempi e scadenze	
	4. Soluzione dei problemi	
	5. Gestione strumento valutazione dipendenti	
FATTORI: 30%		

Nello specifico, per quanto riguarda gli **obiettivi di performance organizzativa**, lo schema di massima è di seguito riportato:

	DESCRIZIONE OBIETTIVI	INDICATORI	PESO %
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA OIV	Obiettivo strategico regionale 1: Adempimenti 2016 (obiettivo trasversale, per tutte le Strutture) L'unità organizzativa di riferimento minima è la Sezione. 1) Aggiornamento della mappatura dei processi 2) Aggiornamento dell'analisi dei rischi, secondo Piano Nazionale Anticorruzione 2015	Report completo e significativo	5
	Obiettivo strategico regionale 2: Gestione del cambiamento (obiettivo trasversale, per tutte le Strutture) L'unità organizzativa di riferimento minima è la Sezione. 1) Report criticità/opportunità, I semestre, finalizzato alla riorganizzazione regionale - Da completarsi entro il 30/06/2016 2) Incontri/riunioni "nuova organizzazione" verbalizzati e firmati - Almeno 3 riunioni nel II semestre 2016	Report completo e significativo / 1-3 Incontri	25

Di seguito invece lo schema di massima degli **obiettivi individuali**, che, in ragione della discontinuità legata al processo di riorganizzazione, sono guidati e orientati nelle loro linee guida dall'Amministrazione regionale/OIV a tutti i dirigenti, che ne declineranno le specificità:

	DESCRIZIONE OBIETTIVI	INDICATORI	PESO %
PERFORMANCE INDIVIDUALE <i>DIRETTO SUPERIORE</i>	Obiettivo personale 1: Analisi della struttura organizzativa "situazione AS IS" di assegnazione nel II semestre Il report completo deve essere predisposto entro il 31/12/2016	Report completo e significativo	10
	Obiettivo personale 2: Definizione delle azioni/piano TO BE di interventi a breve termine (6 mesi) e a medio termine (2 anni) I due report completi devono essere predisposti entro il 31/12/2016	Report completi e significativi	40
	Obiettivo personale 3: Rispetto dei tempi di valutazione	Tempo	20

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

Come anticipato nei paragrafi precedenti, nell'illustrare il processo di assegnazione obiettivi e di valutazione delle performance, il 2016 segue un anno di notevoli discontinuità, in primis il cambio della legislatura di giugno 2015.

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 e processi chiave dell'amministrazione regionale.

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

Nel 2016 il ciclo di gestione della performance sarà sottoposto a successivi affinamenti in ottica di miglioramento continuo, anche rispetto alle esperienze e agli interventi degli scorsi anni.

Con particolare attenzione alla riorganizzazione in corso, l'obiettivo di performance organizzativa 2016 proseguirà nello sviluppo del progetto di mappatura ed efficienza dei processi, a livello di singola struttura dirigenziale. L'obiettivo di performance organizzativa sarà comunque legato ai risultati rispetto agli utenti finali (*outcome*).

Con riferimento all'integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della performance, all'inizio del 2016 il **sistema di Business Intelligence** ("Verso il controllo di gestione" – avviato nel 2012)¹, che era stato progettato dalla Sezione Sistemi informativi con la collaborazione della Sezione Risorse umane, della Sezione Bilancio e della Sezione Ragioneria, è stato fatto confluire nel nuovo Sistema di programmazione delle attività e controllo, recentemente presentato ai dirigenti della Regione del Veneto.

Quando approntato e testato, questo nuovo sistema, "**Cruscotto della Performance**", potrà fornire dati, indicatori ed informazioni fungibili alla valutazione della performance, riducendo la discrezionalità nella valutazione.

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

¹ Tale sistema era stato sviluppato per fornire supporto al sistema di misurazione e valutazione della performance, incrociando le informazioni derivanti dalle basi dati delle strutture sopracitate, informatizzando il processo di rilevazione dei dati, di analisi, di reporting e del calcolo degli indicatori di performance delle strutture regionali.

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", e quindi di mettere altre istituzioni preposte al controllo (Corte dei Conti, 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 "Amministrazione trasparente", accessibile dalla home page del sito istituzionale della Regione del Veneto.

Comunicazione verso l'interno

Per quanto riguarda l'interno della Regione e quindi la comunicazione ai dipendenti, l'azione può svilupparsi su due piani:

- quello degli incontri svolti a vari livelli per garantire una corretta comunicazione e diffusione delle informazioni relative al ciclo di valutazione della performance;
- quello della pubblicazione dei documenti di riferimento nella Intranet della Regione del Veneto, così da rendere disponibile tutte le informazioni ai dipendenti.

La comunicazione sarà svolta attraverso adeguate forme di comunicazione , quali e-mail o simili, e in tempi utili, anche per consentire il rispetto delle diverse scadenze.

4.2. Raccordo del ciclo della performance con le misure di prevenzione della corruzione

Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal successivo "Aggiornamento 2015", risulta fondamentale che il **Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione (PTPC)** sia adeguatamente e concretamente collegato con il ciclo della *performance* della Regione del Veneto. Come già avvenuto nel 2015, sono stati introdotti tra gli strumenti previsti dal ciclo della *performance*, in qualità di obiettivi 2016, quelli utili ai fini della prevenzione del fenomeno della corruzione: in particolare le attività connesse all'applicazione della legge 190/2012, tra le quali la predisposizione, lo sviluppo e l'attuazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione, 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 ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.*".

Il Piano della Performance 2014-2016 ha durata triennale, e viene coordinato ed integrato, nella sua attuazione 2016, con il PTPC 2016-2018, prendendo in considerazione gli obiettivi, individuati dal PTPC, legati alla prevenzione del rischio di corruzione, nonché alle azioni (cd. misure trasversali e non) atte a ridurre tale rischio. Il PTPC 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 modo particolare sono assunti come strategici gli obiettivi posti dal PTPC relativamente al processo di gestione del rischio che, come delineato e raccomandato dal Piano Nazionale Anticorruzione, riprende le indicazioni della norma tecnica UNI/ISO 31000:2010; per la Giunta regionale del Veneto, si articola nelle tre macro-fasi sotto indicate:

- Mappatura dei processi amministrativi a rischio

- Valutazione del rischio corruzione
- Trattamento del rischio corruzione

Tali attività svolte, coerentemente con il processo di gestione del rischio delineato dal P.N.A., sono suddivise in cinque blocchi, che corrispondono a:

A) Mappatura dei Processi:

1. Individuazione dei processi e loro qualificazione amministrativa (norme di riferimento del processo, capitoli di bilancio collegati alle attività del processo), allocazione delle persone nei processi, rilevazione delle attività svolte;
2. Identificazione dei Dipartimenti/Uffici deputati allo svolgimento del Processo;

B) Mappatura dei Processi a rischio:

3. Analisi dell'applicabilità dei processi ed individuazione di nuove Aree di rischio e/o Processi per l'amministrazione di appartenenza;

C) Analisi e valutazione dei Processi:

4. Valutazione dei processi esposti al rischio (in termini di impatto e probabilità);

D) Identificazione e valutazione dei rischi:

5. Analisi dell'applicabilità dei rischi specifici presenti nel catalogo ed individuazione di nuovi rischi specifici associati ai processi valutati come maggiormente rischiosi;
6. Valutazione dei rischi specifici (in termini di impatto e probabilità);

E) Identificazione delle misure:

7. Identificazione delle misure più idonee alla prevenzione/mitigazione/trattamento del rischio.

4.3. 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.

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
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 una loro profonda revisione nasce dalla scarsa efficacia che hanno dimostrato in alcuni ambiti pubblici; questi sistemi sono sempre stati visti come elementi separati invece che interdipendenti ed integrati.

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	Sezione Risorse Umane	Area Bilancio	Dirigenti
Pianificazione	Programma di Giunta	Si						
	Indirizzo politico - amministrativo del Consiglio Regionale	Solo la Giunta						
	Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR)	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						
	Politiche di soddisfazione	Si						
	Valutazione finale dipendenti/Dirigenti	Si						

4.4 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** che raccolga in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, conseguenze della valutazione e rendicontazione.

Il Piano 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).

Le finalità del sistema di misurazione e valutazione

I criteri del processo di valutazione, ai sensi dell'art.28 della L.R. n.54/2012, vengono 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 direzioni e dai singoli.

4.5 La performance organizzativa

La Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti principali:

- 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.

4.6 La performance individuale

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

La valutazione del **personale** deve considerare i seguenti ambiti principali:

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

4.7 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 le prestazioni di Direttori e Dirigenti (art. 25 comma 2 L.R. n.54/2012) ;
- 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 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

4.8 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;
- **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;
- Altri documenti che fissano gli obiettivi generali per l'anno in corso approvati dagli Organi di governo o dalla dirigenza apicale;
- 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.

4.9 Monitoraggio e misurazione in corso

Il monitoraggio è realizzato continuativamente dal Segretario Generale della Programmazione, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento nei documenti di programmazione. A seguito di tali verifiche, sono proposti 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 gli altri dipendenti.

4.10 La rendicontazione dei risultati

Ogni anno deve essere adottata dalla Giunta una **Relazione sulla performance** con i risultati dell'ente e 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 dedicata alla trasparenza.

4.10.1 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 (Direttori e Dirigenti)** parte dalla valutazione degli obiettivi strategici (di performance organizzativa) che ciascun dirigente provvede a consuntivare al proprio apicale per l'inoltro all'OIV. 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. Nel caso in cui un responsabile di Dipartimento non appartenga ad alcuna Area, la valutazione verrà svolta secondo criteri generali che verranno proposti dall'OIV;
- Una volta valutati gli obiettivi strategici, la valutazione degli altri obiettivi personali e dei fattori di prestazione, verrà effettuata da ciascun Dirigente apicale, fatto salvo un coordinamento di carattere complessivo da parte del Segretario Generale della Programmazione;
- La **valutazione delle posizioni organizzative** avverrà 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'OIV, 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.

4.10.2 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.

Si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi strategici, individuali e sui fattori di prestazione.

Come già ampiamente descritto, gli obiettivi possono essere classificati in: strategici (efficienza interna ed efficacia esterna), e individuali (gestionali e di processo).

Attualmente per la dirigenza ci si attesta in un set di due obiettivi strategici e due-tre obiettivi individuali. Seguono i “fattori di prestazione”, ovvero gli obiettivi legati al comportamento e all’allineamento rispetto all’organizzazione.

Complessivamente la parte legata agli **obiettivi pesa il 70%** della valutazione finale (gli strategici il 30%) mentre si affianca un parte relativa ai **fattori di prestazione** che pesa complessivamente il **30%**. I fattori di prestazione sono legati alla gestione delle risorse umane, alla gestione economica, al presidio del ruolo, al rispetto di tempi e scadenze.

4.10.3 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 individuati legati all’obiettivo del dirigente.

Il raggiungimento dell’obiettivo lega dunque il dirigente con la sua / le 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.

4.10.4 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.

Per gli obiettivi 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.
