

PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

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

Aggiornamento 2017

31 Gennaio 2017

Indice del documento

1. PARTE PRIMA	3
<u>1.1. LA REGIONE DEL VENETO: RUOLO, FUNZIONI E ATTIVITÀ, ORGANIZZAZIONE</u>	4
<u>1.1.1. Ruolo della Regione</u>	4
<u>1.1.2. Funzioni e attività</u>	4
<u>1.1.3. Personale</u>	8
2. PARTE SECONDA	9
<u>2.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO</u>	9
3. PARTE TERZA	11
<u>3.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE</u>	13
<u>3.1.1 Definizione degli obiettivi strategici ed individuali</u>	14
4. PARTE QUARTA	17
<u>4.1. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</u>	17
<u>4.1.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</u>	17
<u>4.1.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance</u>	17
<u>4.1.3. Trasparenza del ciclo di gestione della performance</u>	18
<u>4.2. RACCORDO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON LE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE</u>	19
<u>4.3. ATTUAZIONE DI UN MODELLO DI “CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE” – ANALISI COMPONENTI DEL SISTEMA</u>	20
<u>4.4 RUOLI E RESPONSABILITÀ NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</u>	22
<u>4.5 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</u>	22
<u>4.6 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>	23
<u>4.7 I SOGGETTI COMPETENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</u>	23
<u>4.8 INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA ATTUALE</u>	23
<u>4.9 MONITORAGGIO E MISURAZIONE IN CORSO</u>	24
<u>4.10 LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI</u>	24
<u>4.10.1 I sistemi di valutazione delle performance</u>	24
<u>4.10.2 Sistema di valutazione della dirigenza</u>	25
<u>4.10.3 Sistema di valutazione delle posizioni organizzative</u>	25
<u>4.10.4 Sistema di valutazione del comparto</u>	25

APPENDICE - Schema obiettivi di Area 2017

1. Parte prima

Il nuovo Piano della Performance triennale 2017-2019 pone le sue basi in un contesto di grande cambiamento.

Le nuove normative centrali “Riforma Madia” e le nuove normative regionali (L.R. 54/2012 novellata con la 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.

La Regione del Veneto (Giunta Regionale) ha concluso nel primo semestre 2016 una prima fase di riorganizzazione che ha visto la definizione di **6 nuove Aree: Sviluppo Economico, Capitale Umano e Cultura, Sanità e Sociale, Tutela e Sviluppo del Territorio, Risorse Strumentali, Programmazione e Sviluppo Strategico.**

Ogni Area è gestita da un Direttore, e tutte le Aree sono coordinate dalla Segreteria Generale della Programmazione.

La riorganizzazione trae spunto dalle linee guida del programma di mandato del Presidente, che all’avvio della X 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 saranno parte fondamentale nel processo di definizione obiettivi e di valutazione della dirigenza e del comparto afferente all’Area.

Il Piano della Performance risulta strettamente connesso ai documenti di programmazione economico-finanziaria (DEFER): gli obiettivi di performance organizzativa ed individuali 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 (PTPC), ed in particolare gli obiettivi di performance organizzativa includono elementi valutativi legati alla prevenzione del rischio corruzione.

La metodologia annuale di valutazione della performance dei dirigenti pone inoltre l’attenzione sul rispetto delle pari opportunità, con linee guida specifiche per la gestione del ciclo della performance nel caso di maternità e lunghe assenze.

L’Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Veneto (Lisa Zanardo, Francesco Marcone, Mauro Martinelli) amplia dal 2016 il proprio perimetro di attività, estendendo, sulla base della L.R. 14/2016, l’attività e dunque anche le linee guida metodologiche anche a tutti gli enti strumentali regionali (non solo a quelli che già avevano stipulato una specifica convenzione prima della L.R. 14/2016), a fine del mandato degli OIV già nominati presso gli enti.

A livello nazionale, entrano in vigore nuove norme per la nomina ed il funzionamento degli OIV, viene in particolare istituito l’Elenco Nazionale OIV, con specifici distinguo per gli enti territoriali.

1.1. La Regione del Veneto: ruolo, funzioni e attività, organizzazione

1.1.1. 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 17.2.1968 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 ambiti
- 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).

1.1.2. Funzioni e attività

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

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.
- **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.
- **Turismo:** programmazione e coordinamento delle iniziative turistiche, promozione del turismo veneto.

Capitale Umano e Cultura

- **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.

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.
- **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.
- Edilizia: attività di programmazione e di coordinamento nel campo dell'edilizia abitativa.
- Sicurezza e Polizia Locale: progetti e iniziative regionali inerenti la sicurezza urbana e territoriale e la polizia locale.

Risorse Strumentali

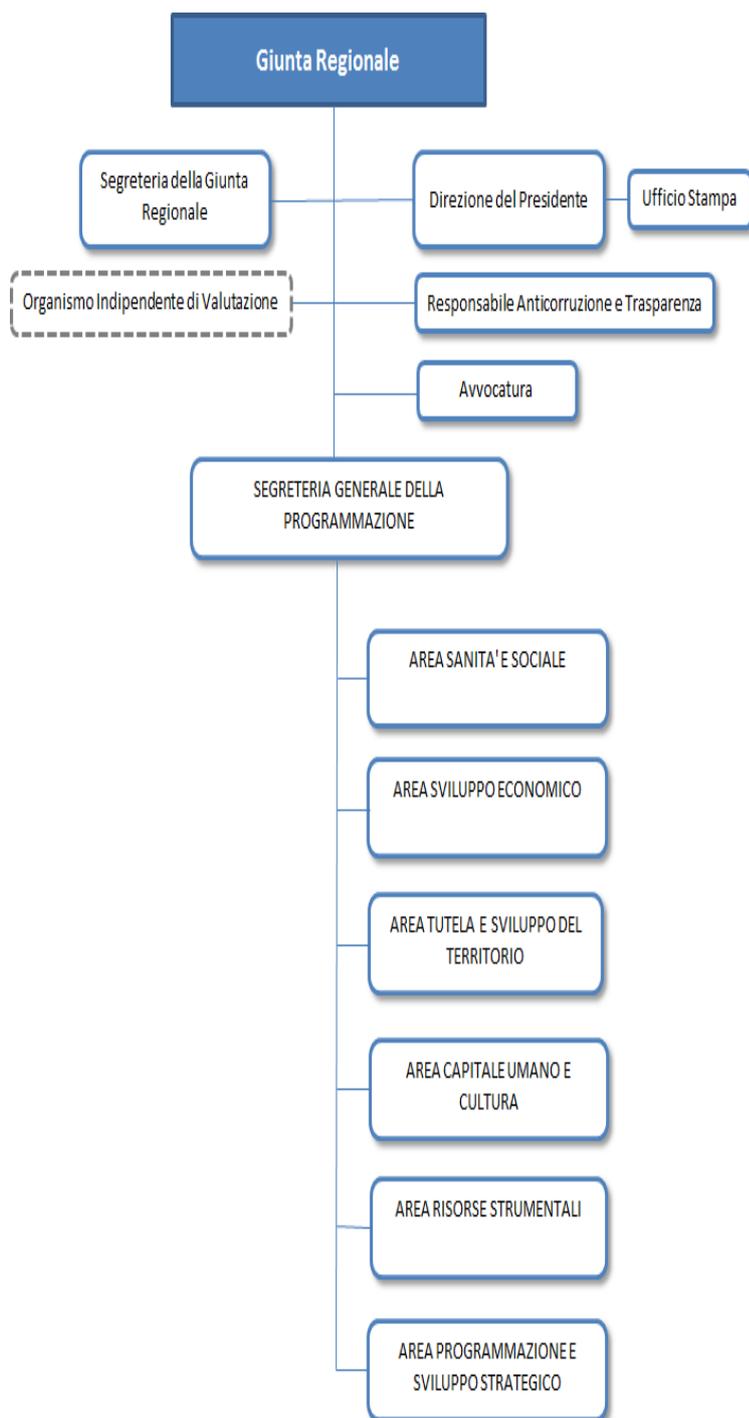
- Affari Generali: demanio e patrimonio regionale, protocollo e archivio generale. Procedure per accedere agli atti amministrativi.
- Bilancio: strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio regionale, controllo di gestione e bilancio sociale.
- Ragioneria: albo beneficiari, rendiconto generale, 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, eLearning, assistenza alle strutture regionali in campo informatico, privacy.
- E-Government: tecnologie informatiche (ICT) per rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente e vicina al cittadino.
- 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.
- 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.

Organizzazione

Di seguito l'organigramma apicale della Regione del Veneto, alla luce della riorganizzazione effettuata nel corso del 2016:



1.1.3. 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

Personale in servizio della Giunta Regionale al 31/12/2016:

Categorie	ORGANICO Dgr.703 del 17/05/2016 (L)	Strutture Ammin. (M)	Segreterie componenti della Giunta (N)	Comandi distacchi c/o altri enti (O)	Comandi presso Consigl. (O1)	Ex Province (O2)	Totale Dipend. M+N+O +O1+O2 (P)	Posti dispon. L-P (R)	Comandi da altri enti (S)	Comandi da Consigl. (S1)
Dirigenti	208	159	0	3	1	9	172	36	18	0
Cat. D	1305	968	5	12	3	153	1141	164	11	2
Cat. C	887	659	9	4	4	151	827	60	5	0
Cat. B	657	482	6	3	5	72	568	89	1	1
Cat. A	2	2	0	0	0	2	4	-2	0	0
TOTALE	3059	2270	20	22	13	387	2712	347	35	3

Distribuzione del personale per Aree/Segreterie al 31/12/2016

AREE/SEGRETERIE	categoria						Totale complessivo
	A	B	C	D	D PO	DIR	
SEGRETERIA DELLA GIUNTA REGIONALE		16	24	9	11	5	65
DIREZIONE DEL PRESIDENTE		2	8	3		1	14
SEGRETERIA GENERALE DELLA PROGRAMMAZIONE		2	8	7	16	4	37
AREA SANITA' E SOCIALE		31	39	14	59	25	168
AREA SVILUPPO ECONOMICO		35	81	67	85	33	301
AREA CAPITALE UMANO E CULTURA		31	65	36	48	15	195
AREA TUTELA E SVILUPPO DEL TERRITORIO	1	200	242	156	210	46	855
AREA RISORSE STRUMENTALI	1	106	87	26	51	12	283
AREA PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO STRATEGICO		55	106	57	108	25	351
AVVOCATURA		4	8	3	10	5	30
UFFICIO STAMPA		4	2		1		7
RESPONSABILE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA			1	1		1	3
Giunta Regionale - Personale in distacco Province/comando/aspettativa	2	83	161	174	0	17	437
	4	569	832	553	599	189	2746

2. Parte seconda

2.1. Analisi del contesto esterno

Il contesto esterno, come ben descritto dal Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER) 2016-2018, cui si rimanda, è caratterizzato dai seguenti elementi:

- Seppur alcuni segnali favorevoli stiano emergendo, l'economia globale è accompagnata ancora da una marcata incertezza. La crescita accelera negli Stati Uniti, resta debole in Giappone, in rallentamento in Cina e in altre economie emergenti; preoccupa la situazione in Russia.

La caduta dei prezzi del petrolio, le misure di espansione monetaria della Banca Centrale Europea, la discesa dei tassi d'interesse, il deprezzamento del cambio dell'euro sono stati tutti fattori di stimolo della domanda globale per l'ultimo biennio. Dopo anni di crisi sotto il profilo della crescita, gli economisti si aspettano un miglioramento delle condizioni macroeconomiche soprattutto nell'Area dell'euro e in Italia.

Mentre l'economia mondiale cresce ad un tasso attorno al 3%, l'Unione europea si è sviluppata con un + 1,3% del PIL per l'UE28 e + 0,9% per l'Area euro. Si tratta di una 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.

Il Veneto rimane comunque la terza regione in Italia per la produzione di ricchezza, dopo Lombardia e Lazio: il 9,1% del Prodotto Interno Lordo nazionale è realizzato in Veneto. Il PIL per abitante veneto nel 2014 risulta di 30.146 euro, superiore del 13,4% rispetto a quello nazionale.

- A livello istituzionale la Regione intende proseguire l'attività diretta a rafforzare le proprie competenze e il proprio ruolo di "Ente esponenziale della comunità regionale" sia a livello statale che sovranazionale. La priorità a livello nazionale è quella di negoziare maggiori forme di autonomia per il Veneto. A livello statale viene garantita la partecipazione attiva alle sedute delle Conferenze delle Regioni, Unificata e Stato-Regioni, nonché ai Tavoli tecnici delle Commissioni e ai Tavoli politici e tecnici presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri ed i vari Dicasteri, contribuendo alla predisposizione di idonei provvedimenti normativi che possano meglio rispondere alle peculiari esigenze del territorio.

A livello sovranazionale prosegue l'attività di partecipazione attiva alla fase di attuazione del diritto europeo nell'ordinamento regionale, sulla base di quanto stabilito dalla legge regionale n. 26/2011. Verrà inoltre assicurato un elevato livello qualitativo nella redazione degli atti normativi, regolamentari, amministrativi, garantendo altresì la razionalizzazione delle risorse a tal fine impiegate.

La Regione mira inoltre a razionalizzare ed efficientare le procedure amministrative e i flussi informativi in essere, al proprio interno, nei rapporti tra le sue articolazioni operative, promuovendo in particolare la standardizzazione dei modelli, la semplificazione e

l'informatizzazione dei processi e la totale disponibilità dei documenti in formato elettronico, migliorandone la fruibilità anche a beneficio dell'utenza.

La razionalizzazione della macchina amministrativa regionale è coadiuvata anche dai processi relativi alla certificazione di qualità, volti al perfezionamento continuo del sistema organizzativo, attraverso l'individuazione annuale di progetti di miglioramento. Attualmente la Regione è certificata ai sensi della ISO 9001:2008 per i servizi relativi agli Affari generali e per il prossimo triennio le azioni di miglioramento del sistema qualità saranno orientate alla ricerca di riduzione degli "sprechi" in termini di risorse umane e strumentali.

- A decorrere dal 2015 si è avviata a livello regionale l'attuazione dei nuovi principi contabili previsti dal D.Lgs. n. 118/2011 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42" e ss.mm.

L'armonizzazione contabile di cui al D.Lgs. n. 118/2011, è il processo di riforma degli ordinamenti contabili pubblici diretto a rendere i bilanci delle amministrazioni pubbliche omogenei, confrontabili e aggregabili e si colloca nell'imperativo comunitario di acquisire i dati contabili omogenei a livello europeo per la verifica del rispetto dei parametri di Maastricht.

L'applicazione dei nuovi principi contabili comporta una revisione complessiva del ciclo della programmazione e del sistema di contabilità generale, affiancata da una ristrutturazione dei processi correlati e dei sistemi informativi di supporto.

Tra gli strumenti utili ad assicurare il contenimento della spesa, si colloca anche il piano di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute.

A tal proposito, la Regione detiene un portafoglio di partecipazioni che si caratterizza per una significativa eterogeneità, frutto sia delle varie normative speciali che hanno istituito le società partecipate o ne hanno autorizzato la partecipazione da parte della Giunta regionale, sia dei differenti momenti storici nei quali si sono realizzati detti interventi.

L'innovazione tecnologica viene posta come uno dei cardini dello sviluppo organizzativo; l'utilizzo delle reti di telecomunicazione e di trasmissione evoluta dei dati diventa, pertanto, pratica fondamentale per la condivisione delle informazioni e per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia in tutti gli ambiti dell'amministrazione regionale. Il sistema di comunicazione e telecomunicazione regionale (SCR) rappresenta quindi un'estesa e articolata infrastruttura che garantisce elevati standard di qualità, in grado di erogare servizi presso tutte le sedi regionali e costituisce il sistema di riferimento per molti enti pubblici sul territorio regionale (aziende sanitarie, enti locali, agenzie, ecc.) dove scambiare informazioni.

3. Parte terza

L'attività di pianificazione strategica illustrata dal Piano della Performance 2017-2019 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 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.

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 (il programma vide la luce pochi giorni dopo il disastro lungo la riviera del Brenta) 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 a Veneto Sviluppo affinché le imprese venete possano investire in sviluppo, ricerca e innovazione, in particolare nella manifattura di qualità.
5. Investimento sulla sanità su diversi versanti.
 - 5a. Azzerare le liste di attesa e portare a 60 giorni il tempo massimo di attesa per prestazioni non urgenti.
 - 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 4 mila medici di famiglia – sviluppare l' "Azienda zero" per la gestione accentrata di acquisti, forniture e appalti e nove Ulss provinciali.

Il precedente Piano della performance, traendo spunto dalla 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.

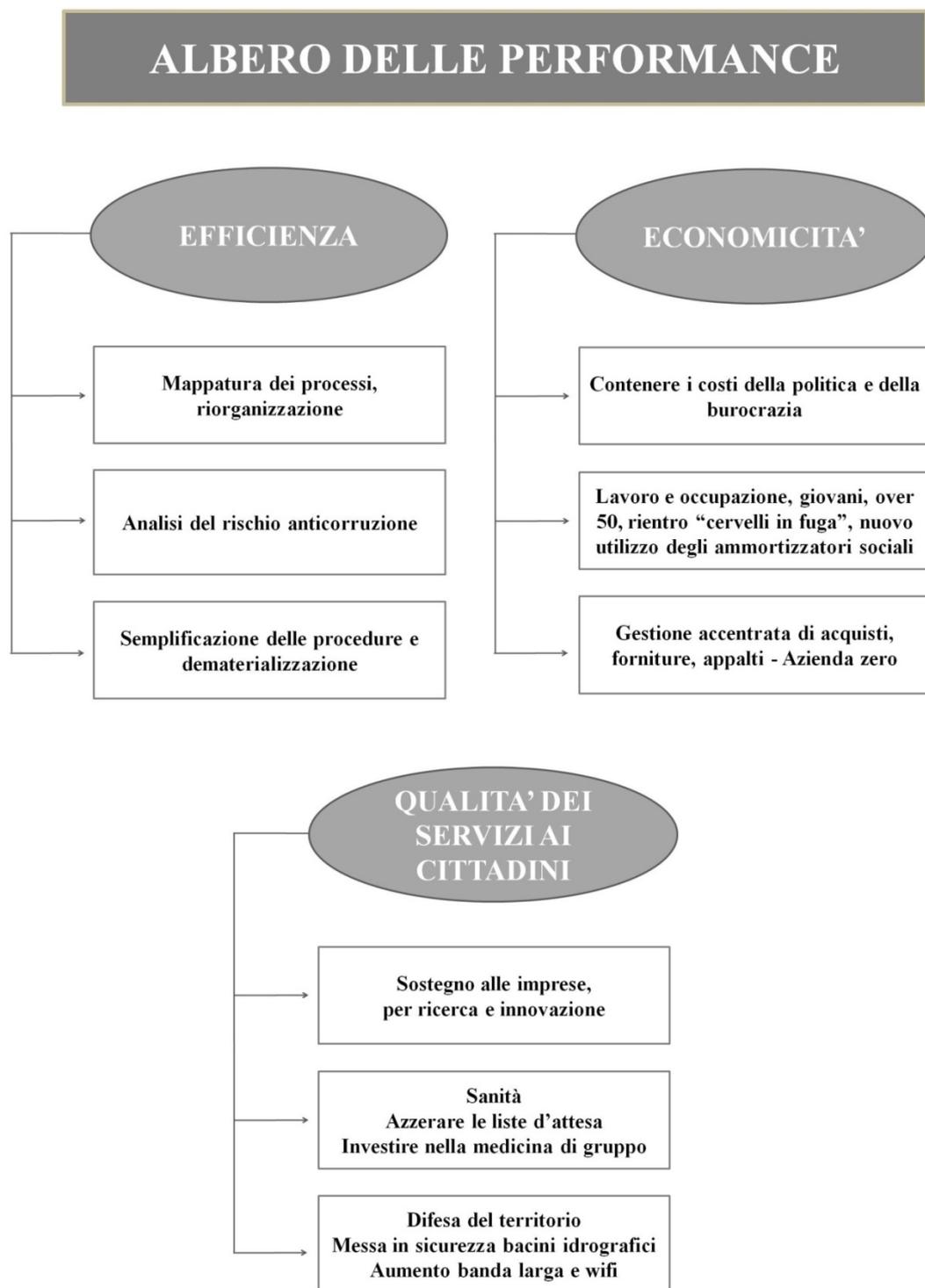
Il nuovo Piano della Performance triennale, 2017-2019, in conformità con le indicazioni di Funzione Pubblica e le recenti novità normative (Riforma Madia, emendamenti alla L. 150/2009), ed in continuità con le linee guida del Piano precedente, riprende e declina i seguenti concetti strategici:

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

Assodata 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.

3.1. Albero della performance

L'albero della performance, relativo al piano della performance triennale 2017-2019:



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.

3.1.1 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 - performance organizzativa

- Adozione del Piano 2017-2019 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).
- Declinazione degli obiettivi strategici trasversali da parte di tutti i Dirigenti valutatori, con focus sulle specificità di ciascuna Area/struttura. Inserimento a sistema informatico degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori di performance nelle schede di valutazione di tutti i Dirigenti.
- Validazione da parte 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.

Definizione Obiettivi Individuali - performance individuale

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

- 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.
- Fra gli obiettivi individuali, è inserito in tutte le schede un obiettivo relativo al processo di valutazione, nello specifico al rispetto delle tempistiche assegnate.
- Validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il 2016 è stato un anno caratterizzato dal progetto di revisione organizzativa, con discontinuità fra primo e secondo semestre di valutati e valutatori, dunque gli obiettivi individuali nella loro definizione sono stati orientati dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dalle linee guida dell'Amministrazione regionale.

Dal ciclo della performance 2017, stante la riorganizzazione effettuata, si ripristinano ruoli e responsabilità all'interno del processo di valutazione.

La terza parte della scheda di Valutazione è relativa ai 5 "**Fattori di prestazione**", obiettivi qualitativi uguali per tutti i Dirigenti: i primi 4 fattori analizzano gli aspetti relativi ai comportamenti, alle attitudini, all'allineamento alle linee guida dell'organizzazione. Il quinto fattore è relativo alla differenziazione dei giudizi da parte del dirigente valutatore che valuti almeno sei risorse.

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 2017-2019

Gli obiettivi strategici di Piano 2017-2019 sono riassunti nello schema tabellare che segue:

Obiettivi di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		
Obiettivo strategico 1	Obiettivo di Ente	Efficienza / Economicità
Obiettivo strategico 2	Obiettivo di Area	Qualità del servizio ai cittadini

Si struttura un obiettivo strategico di Ente (suddiviso in sotto-obiettivi), orientato all'efficienza e all'economicità, ed un obiettivo strategico di Area (suddiviso in sotto-obiettivi), orientato al miglioramento della qualità del servizio ai cittadini.

Obiettivi Strategici 2017 - Regione del Veneto - Giunta Regionale

Per il 2017, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici (presenti in tutte le schede di valutazione della dirigenza e del comparto):

OBIETTIVO STRATEGICO 1 / Obiettivo di Ente

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

Tale obiettivo ha un peso del 5% sulla scheda di valutazione, per il carattere "adempimentale" dell'obiettivo stesso.

OBIETTIVO STRATEGICO 2 / Obiettivo di Area

- Ognuna delle 6 Aree è chiamata a proporre un obiettivo strategico (suddiviso in sotto-obiettivi, riferiti alle attività e progettualità delle Direzioni che fanno parte dell'Area stessa), e degli indicatori-target ad esso associati.

Tale obiettivo ha un peso del 25% sulla scheda di valutazione, per il carattere operativo e di alto impatto dell'obiettivo stesso.

Gli Obiettivi per Area sono stati condivisi con i Direttori di Area nell'ambito di colloqui dedicati con l'Organismo Indipendente di Valutazione. Su input della Segreteria Generale della Programmazione si è data indicazione ai Direttori di Area di definire obiettivi di performance coerenti con quelli del DEFR o con gli obiettivi gestionali dell'ente.

Le risultanze degli indicatori-target saranno corredate da un report e da un cronoprogramma, che illustrino in modo schematico l'attività svolta nel periodo.

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 saranno valutate sulla base delle linee guida ed obiettivi definiti dai dirigenti valutatori, nel rispetto della metodologia e della normativa vigenti.

Gli strumenti operativi utili alla valutazione possono essere un report ed un cronoprogramma, che illustrino in modo schematico l'attività svolta nel periodo.

Obiettivi Individuali 2017 - Regione del Veneto - Giunta Regionale

In linea con l'impostazione degli anni precedenti, per il 2017 saranno definiti tre obiettivi individuali per ciascun Dirigente:

- Obiettivo personale 1, definito dal Dirigente valutatore
- Obiettivo personale 2, definito dal Dirigente valutatore
- Obiettivo personale 3, legato al rispetto dei tempi di valutazione e monitorabile a sistema.

Si specifica che per il 2017 tali obiettivi devono essere individuati con particolare coerenza rispetto agli obiettivi DEFR o agli obiettivi gestionali già definiti.

Obiettivi di performance organizzativa ed individuale 2017 - misuratori

Gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale 2017 saranno assegnati entro il primo trimestre 2017, in linea con gli obiettivi di Piano 2017-2019, con il Programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale, nel rispetto delle normative vigenti.

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

1. Legare il primo obiettivo strategico agli adempimenti 2017: mappatura dei processi e aggiornamento dell'analisi del rischio (secondo Piano Nazionale Anticorruzione)
2. Legare il secondo obiettivo strategico all'Area di appartenenza; il Direttore d'Area esprime sotto-obiettivi e target, da declinare sulle diverse Direzioni che compongono l'Area.
3. Identificare nell'annualità 2017 due tempi, di cui il primo corrispondente alla valutazione intermedia (semestrale: 30 giugno) che riveste una importanza rilevante e sarà oggetto di una reportistica specifica, strutturata dall'OIV, presentata dai Dirigenti, e il secondo corrispondente alla valutazione finale (gennaio anno successivo).

Nel caso una posizione dirigenziale sia soggetta a discontinuità fra il primo ed il secondo semestre 2017, 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 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.

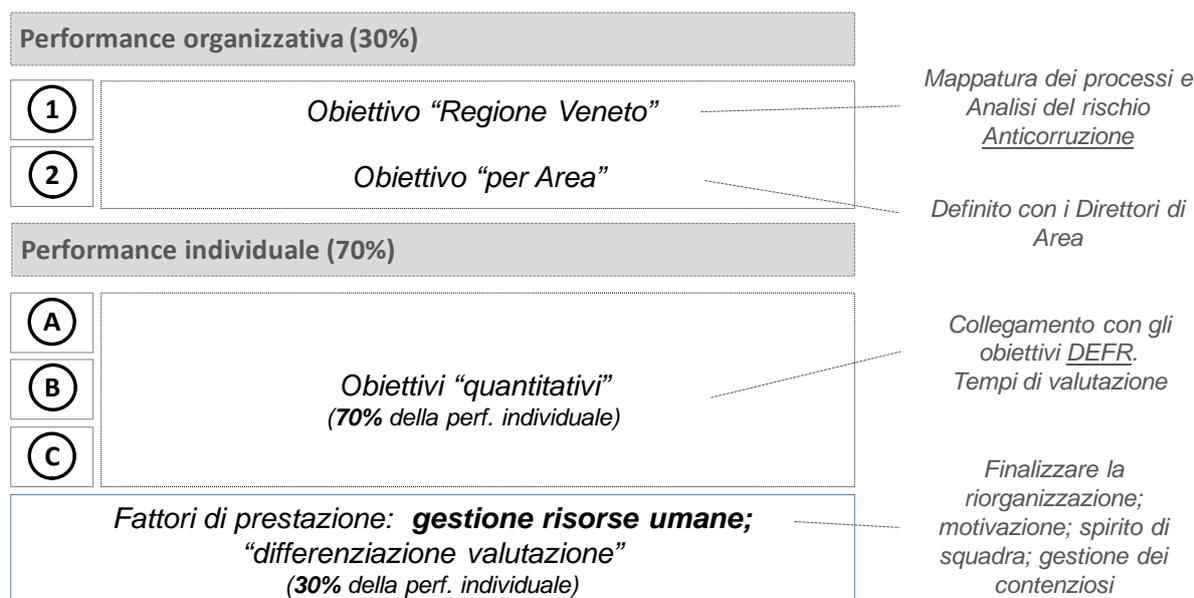
Sono in fase di analisi da parte dell'OIV l'applicazione di un parametro di valutazione "bottom up" (confronto collaboratori vs manager), che probabilmente sarà inserito nel 2018, e sarà ripresa la tematica del "benessere organizzativo", in un confronto operativo con il CUG dell'ente.

Per il 2017 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 ("progetto Sfere") con indicatori puntuali e misurabili, secondo il modello SMART: indicatori Specifici, Misurabili, Affidabili, con una Responsabilità specifica, Tempestivi.

La metodologia di valutazione 2017 presenterà dunque 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.

Di seguito la bozza schematica che illustra la **Scheda di valutazione 2017**, suddivisa in performance organizzativa, performance individuale, fattori di prestazione, con i relativi pesi percentuali:



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 2017 segue un anno di notevoli discontinuità, fra cui la riorganizzazione interna (6 Aree) e la nomina, a giugno 2016, di un nuovo Segretario Generale della Programmazione.

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.

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

Nel 2017 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 che si conclude nei suoi aspetti operativi nel primo semestre del 2017, il primo obiettivo di performance organizzativa 2017 proseguirà nello sviluppo del progetto di **mappatura ed efficienza dei processi**, a livello di singola struttura dirigenziale.

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, presentato ai dirigenti della Regione del Veneto (Sistema Sfere) e collegato, ove possibile, alla programmazione economica-finanziaria.

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.

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.

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.

Per il 2017, ANAC definisce come scadenza per predisporre gli adempimenti sulla trasparenza, a cura dell'OIV, il 31 marzo, e 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

¹Tale 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.

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 non sono ancora espressamente strutturati, ma 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 l'interno della Regione e quindi la comunicazione ai dipendenti, l'azione può svilupparsi su due piani:

- quello degli incontri informativi e formativi indirizzati ai Direttori per garantire una corretta comunicazione e diffusione delle informazioni relative al ciclo di valutazione della performance;
- quello informativo/mail/telefonico indirizzato (da qualunque dipendente, a qualunque livello) alla struttura interna di supporto all'OIV; tali forme di comunicazione consentono di rispettare tempi e scadenze;
- quello della pubblicazione dei documenti di riferimento nella Intranet della Regione del Veneto, così da rendere disponibili tutte le informazioni ai dipendenti.

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

Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal successivo "Aggiornamento 2016", 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 2016, sono stati introdotti tra gli strumenti previsti dal ciclo della *performance*, in qualità di obiettivi 2017, 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 2017-2019 ha durata triennale, e viene coordinato ed integrato, nella sua attuazione 2017, 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, 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; si opera sulla standardizzazione e semplificazione dei processi, rispetto alla materia trattata, con allocazione dei processi stessi nelle aree di rischio;
2. Identificazione dei Dipartimenti/Uffici deputati allo svolgimento del Processo;

B. Mappatura dei Processi a rischio:

1. 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:

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

D. Identificazione e valutazione dei rischi:

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

E. Identificazione delle misure:

1. Identificazione delle misure 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 (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
Fissa le priorità politiche	Vertice politico-amministrativo
Attua 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 da Funzione Pubblica

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	Area Programmazione e Sviluppo Strategico	Area Risorse Strumentali	Dirigenti
Pianificazione	Programma di Giunta	Si						
	Indirizzo politico - amministrativo del Consiglio Regionale	Solo la Giunta						
	Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER)	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	Si						

4.4 Ruoli e responsabilità nel ciclo di gestione della performance

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

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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, 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 Aree e direzioni (performance organizzativa) e dagli individui (performance individuale).

4.5 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.

4.6 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.

4.7 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 assicura il rispetto della metodologia e la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, partecipandovi 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 la valutazione dei Direttori di Area nel rispetto della metodologia e della normativa vigente.

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 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;

- 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.

Sul tema della comparazione a livello nazionale, si segnala che il 18 marzo 2016 si è svolto un Seminario Nazionale presso la Regione Calabria, di confronto fra gli OIV delle Regioni, cui ha partecipato la Presidente OIV Regione Veneto in qualità di relatrice.

Gli atti del Convegno sono stati oggetto di una pubblicazione universitaria.

Il Forum Nazionale fra Organismi Indipendenti di Valutazione delle Regioni del 2017 si terrà a Roma il 29 maggio 2017.

4.9 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 al Comitato dei Direttori e alla Segreteria Generale della 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 i 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 dedicata alla trasparenza.

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

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** parte dalla valutazione degli obiettivi strategici (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. Nel caso in cui un dirigente 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;
- 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: comunicazione e condivisione obiettivi, colloquio di valutazione intermedio e finale.

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, ed individuali. Attualmente per la dirigenza ci si attesta in un set di due obiettivi strategici e 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 una parte relativa ai **fattori di prestazione** che pesa complessivamente il **30%**.

I 5 fattori di prestazione (ognuno dei quali “pesa” per 1/5 del totale) sono legati alla gestione delle risorse umane, alla gestione economica, al presidio del ruolo, al rispetto di tempi e scadenze, alla differenziazione delle valutazioni.

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 individuali legati all’obiettivo del dirigente.

Il raggiungimento dell’obiettivo lega dunque il dirigente alla 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.

SEGUE PROSPETTO OBIETTIVI STRATEGICI DI AREA IN FORMATO A3.

OBIETTIVI STRATEGICI DI AREA 2017	AREA	Riferimento al DEFR (codice e titolo obiettivo) (A)	Riferimento all'obiettivo gestionale già inviato ed all'attenzione della SGP (codice e titolo obiettivo) (B)	INDICATORE	I semestre	II semestre	
SVILUPPO ECONOMICO	<p>1) Conclusione con FEI tier di approvazione del fondo multi regionale di garanzia uncapped, a sostegno attuazione Misure 4 del POR FEASR.</p> <p>2) Accordo con MISE per cooperazione a valore su Fondo per la crescita sostenibile ex D.L. n. 83 del 2012, a cofinanziamento di progetti di ricerca attuati da imprese venete.</p> <p>3) Attuazione misure a sostegno di imprese in difficoltà a causa di crisi bancarie.</p>	<p>16.01 Sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare</p> <p>14.03.02 Favore la ricerca e l'innovazione delle PMI venete</p> <p>14.01.03: Promuovere interventi per rimediare alla crisi del sistema bancario veneto</p>	<p>Obiettivo Gestionale ulteriore: adeguamento FEASR a nuovo strumento finanziario. Strutture impegnate: Direzione Adg FEASR</p>	Azioni intraprese	Azioni completate (min 1 - max 3)	Accordo FEI - Banche (min 0 - max 1)	
	CAPITALE UMANO E CULTURA	<p>1) Azioni indirizzate alla programmazione, realizzazione e consolidamento di attività trasversali formazione/cultura/istruzione.</p> <p>2) Definizione dei processi di gestione in materia di aree di crisi non complessa attraverso l'attuazione di interventi volti a stimolare l'attività imprenditoriale sul territorio.</p>	<p>13.01.03 Dare attuazione alla riforma sanitaria</p> <p>13.01.03 Dare attuazione alla riforma sanitaria</p>	<p>Promuovere la formazione continua come leva per lo sviluppo competitivo</p>	Bandi, incontri, provvedimenti e report	Bandi (min 0 - max 2) - Incontri (min 1 - max 2)	Provvedimenti (min 0 - max 1) - Report (min 1 - max 2) - Lavoratori coinvolti (min 50 max 100)
	SANITA' E SOCIALE	<p>1) Realizzazione della riforma sanitaria prevista dalla LR 19/2016.</p> <p>2) Definizione delle linee guida regionali per l'adozione dei nuovi atti aziendali da parte degli Enti e Aziende SSR ex LR 19/2016.</p> <p>3) Attuazione del piano straordinario per la gestione delle liste d'attesa.</p> <p>4) Realizzazione del fascicolo sanitario elettronico.</p>	<p>13.01.03 Dare attuazione alla riforma sanitaria</p> <p>13.01.03 Dare attuazione alla riforma sanitaria</p> <p>non presente</p> <p>13.01.02 Implementare il fascicolo sanitario elettronico regionale</p> <p>09.08.01</p>	<p>13.01 Dare attuazione alla riforma sanitaria</p> <p>13.01 Dare attuazione alla riforma sanitaria</p> <p>13.01 Sviluppo del programma straordinario di riduzione dei tempi previsti per le liste d'attesa</p> <p>13.01 Implementare il fascicolo sanitario elettronico regionale</p>	Provvedimenti ed atti adottati	Atti (3 min - 6 max)	Azioni (0 min - 2 max)
TUTELA E SVILUPPO DEL TERRITORIO	<p>1) Coordinare e monitorare l'attuazione del Progetto Integrato LIFE PREPAIR finalizzato al miglioramento della qualità dell'aria nel bacino padano</p> <p>2) Coordinare l'attuazione delle azioni relative al POR FESR 2014-2020 al fine di massimizzare le realizzazioni fisico finanziarie</p> <p>3) Migliorare gli strumenti per la conoscenza e il governo del territorio, valorizzare e riqualificare il sistema paesaggistico ambientale</p>	<p>09.01.03 - 09.01.04</p> <p>08.01.04</p>	<p>10.02.04</p>	Provvedimenti e atti adottati	Min 1 - Max 3	Min 1 - Max 3	
RISORSE STRUMENTALI	<p>1) Programmazione alienazione patrimonio immobiliare e accorpamento delle strutture presso le sedi regionali.</p> <p>2) Avvio e consolidamento di una Cabina di regia delle relazioni finanziarie interregionali e intergovernative (Conferenze delle Regioni, Conferenze Unificate, Conferenze Stato-Regioni e vari Tavoli tecnici).</p> <p>3) Implementazione Banca dati di Finanza pubblica a supporto.</p>	<p>01.06.01 Dare attuazione al piano di alienazione degli immobili di proprietà regionale</p>	<p>Cabina di regia delle relazioni finanziarie interregionali e intergovernative (Conferenze delle Regioni, Conferenze Unificate, Conferenze Stato-Regioni e vari Tavoli tecnici)</p> <p>Banca dati di Finanza pubblica a supporto.</p>	Azioni intraprese	Personale trasferito (min 40 - max 80) ; n. di aste (min. 3 max 7)	<p>Numero aggiornamento di perizie di aggiornamento valori (min 3 - max 5) - Personale trasferito (min 50 - max 100)</p> <p>- Cabina relazioni finanziarie (12 note di approfondimento e Intesa Regione-Enti locali su investimenti)</p> <p>- Banca dati (Creazione database)</p>	
PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO STRATEGICO	<p>1) Organizzazione e coordinamento delle attività relative al Referendum consultivo sull'Autonomia del Veneto (L.R. 15/14).</p> <p>2) Progetto di riordino Territoriale alla luce del riordino delle funzioni provinciali (L.R. 19/2015).</p> <p>3) POR FESR 2014-2020: Cabina di Regia Regionale di coordinamento delle Strutture Regionali (SRA), con il coinvolgimento delle principali Associazioni di Categoria.</p>	<p>01.01.01 Avviare il percorso per il riconoscimento di maggiori forme di autonomia per il Veneto</p> <p>18.01.01 Promuovere il riordino territoriale delle Province e i processi di accorpamento/fusione dei comuni</p> <p>Non presente</p>	<p>Realizzazione del portale e definizione delle operazioni elettorali e post elettorali</p> <p>Non presente</p> <p>01.12.03 Da modificare: Attuare la strategia di comunicazione del POR FESR 2014-2020 e garantire il supporto di Avepa nell'attività di assistenza tecnica (DGR/INF n. 42/2016)</p> <p>01.10.04 Interventi di ridefinizione dell'assetto organizzativo regionale con riferimento alle UO e alle PO</p>	Azioni intraprese	Realizzazione portale (valore migliore 30/4/17 valore peggiore 30/6/17)	Definizione azioni elettorali (valore migliore 15/12/17 valore peggiore 31/12/17)	
	<p>4) Assestamento riorganizzazione Strutture regionali, con particolare riferimento alle UO e alle PO</p>	<p>Non presente</p>	<p>Numero attività realizzate (valore migliore 3 valore peggiore 1)</p> <p>Programmi di lavoro (n. 2 attività entro 31/12)</p> <p>Numero provvedimenti adottati entro 30/6/2017 (valore migliore 3 valore peggiore 1)</p>	Azioni intraprese	Numero provvedimenti adottati entro 30/6/2017 (valore migliore 3 valore peggiore 1)		