

Piano della performance 2014-2016

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

Aggiornamento 2015

Maggio 2015

Sommario

1. PARTE PRIMA.....	3
1.1. PRESENTAZIONE DELL' AGGIORNAMENTO 2015 DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016	3
1.2. LA REGIONE DEL VENETO: MISSION, ORGANIZZAZIONE, PRINCIPALI ATTIVITÀ	4
1.2.1. <i>Chi siamo</i>	4
1.2.2. <i>Cosa facciamo</i>	5
1.2.3. <i>Come – Organizzazione generale</i>	8
1.2.4. <i>Personale</i>	9
2. PARTE SECONDA.....	10
2.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	10
3. PARTE TERZA	11
3.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE	13
3.2. PROCESSO DI FISSAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	14
3.2.1. <i>Condivisione obiettivi, indicatori e valutazioni con l'organizzazione</i>	15
3.2.2. <i>Gerarchia degli obiettivi</i>	16
3.2.3. <i>*Fasi individuazione degli obiettivi</i>	16
3.3. OBIETTIVI STRATEGICI	17
3.4. OBIETTIVI OPERATIVI E MISURATORI DI PERFORMANCE	19
4. PARTE QUARTA.....	22
4.1. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	22
4.1.1. <i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</i>	22
4.1.2. <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i>	22
4.1.3. <i>Trasparenza del ciclo di gestione della performance</i>	23
4.2. RACCORDO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON LE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	24
4.3. ATTUAZIONE DI UN MODELLO DI “CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE” – ANALISI COMPONENTI DEL SISTEMA	25
4.4. RUOLI E RESPONSABILITÀ NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	27
4.5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	29
4.6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	29
4.7. I SOGGETTI COMPETENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	29
4.8. INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA ATTUALE	29
4.9. MONITORAGGIO E MISURAZIONE IN CORSO	30
4.10. LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	30
4.11. I SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	31
4.11.1. <i>sistema di valutazione della dirigenza</i>	31
4.11.2. <i>sistema di valutazione delle posizioni organizzative</i>	32
4.11.3. <i>sistema di valutazione del comparto</i>	32

1. Parte prima

1.1. Presentazione dell'aggiornamento 2015 del Piano della performance 2014-2016

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

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

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

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

La Regione del Veneto, attraverso la pubblicazione del Piano della performance 2014 - 2016, ha messo a punto in modo trasparente gli obiettivi, le strategie utilizzate, le risorse disponibili per perseguire le proprie finalità istituzionali.

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

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

Con il presente documento si provvede ad un aggiornamento del Piano della performance 2014-2016, introducendo gli aggiornamenti che si sono resi necessari nel 2015 a seguito: dell'evoluzione della congiuntura economica, dello scenario normativo e di finanza pubblica, delle esigenze organizzative e delle nuove linee di razionalizzazione che sono state individuate dalla Giunta Regionale.

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

1.2.1. Chi siamo

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

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

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

L'interesse principale della Regione è connesso con quanto definito dall'art. 5 sui Principi fondamentali del suo nuovo Statuto (legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1 - **Statuto del Veneto.**) che prevede che:

Art. 5 - Principi fondamentali

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

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

Art. 6 - Diritti e obiettivi delle politiche regionali

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

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

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

1.2.2. Cosa facciamo

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

1.2.2.1. Tematiche istituzionali

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

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

1.2.2.2. Servizi alla persona

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

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

1.2.2.3. Ambiente e territorio

Le azioni di gestione e tutela del territorio veneto:

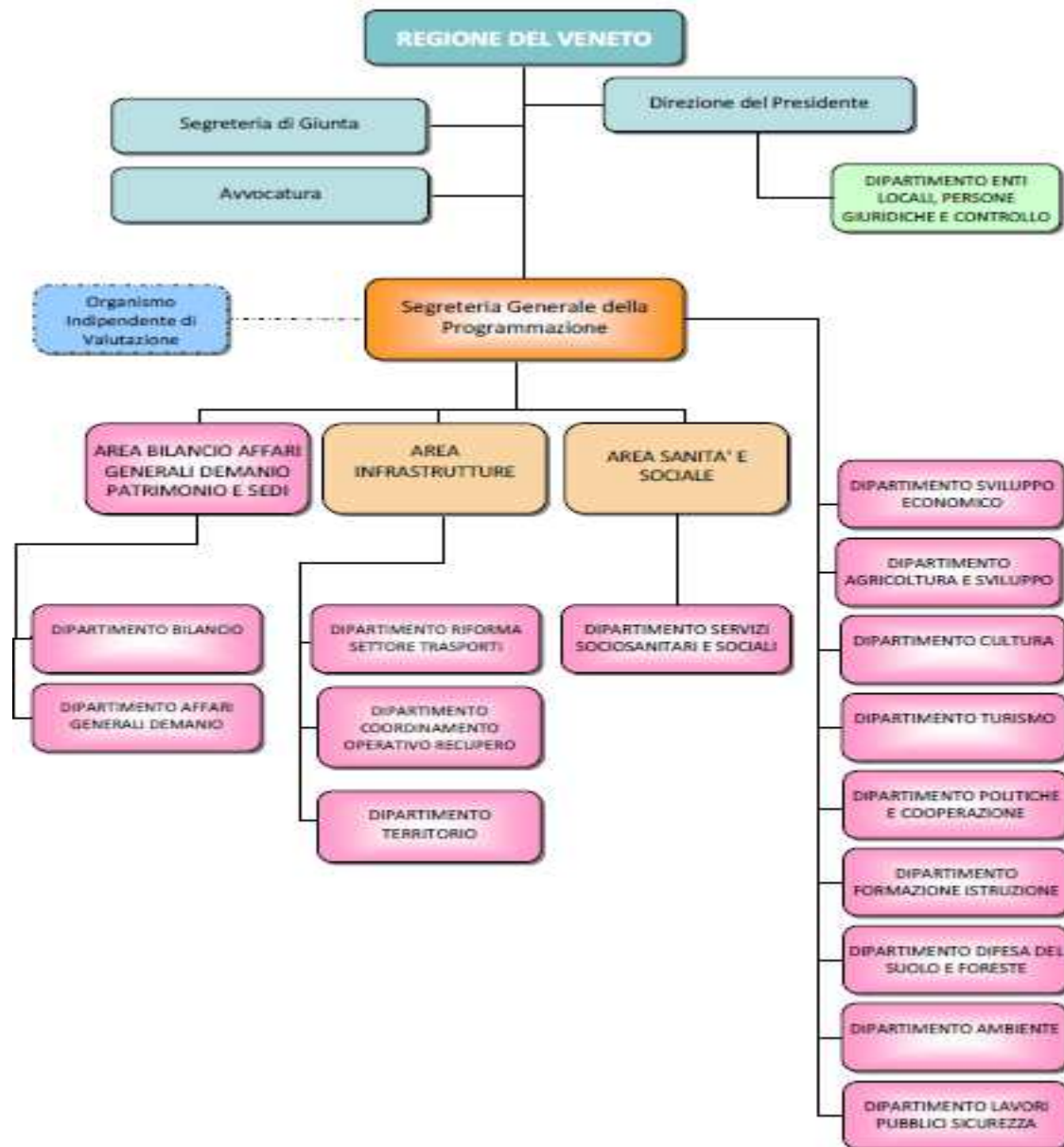
- Ambiente: atmosfera, rifiuti, bonifica siti inquinati, acque, difesa del suolo, geologia, Autorità ambientale, schede di monitoraggio ambientale.
- Energia: programmazione del sistema energetico regionale e razionalizzazione delle reti energetiche nel territorio. Borsa elettrica e certificati verdi.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

1.2.2.4. Economia

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

- Agricoltura e foreste: informazioni e servizi in materia di agricoltura, foreste, caccia, pesca, agroalimentare, fitosanitaria, zootecnia.
- Artigianato: sostegno e sviluppo economico del settore, gestione dei finanziamenti regionali e comunitari. Attività della Commissione regionale artigianato.
- Commercio: interventi di sostegno e sviluppo del settore. Normativa e regolamenti di programmazione delle attività commerciali sul territorio regionale.
- Energia: programmazione del sistema energetico regionale e razionalizzazione delle reti energetiche nel territorio. Borsa elettrica e certificati verdi.
- Fiere e Promozione: sistema fieristico regionale e promozione delle attività economiche e delle produzioni venete. Calendario fieristico regionale.
- Industria, sviluppo, ricerca, innovazione: interventi di sostegno e sviluppo del settore dell'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.

1.2.3. Come – Organizzazione generale



1.2.4. Personale

Il personale complessivamente in servizio presso la Regione del Veneto al 31 dicembre 2014 era il seguente:

Personale in servizio al 31/12/2014

TAB.1 CONSIGLIO REGIONALE

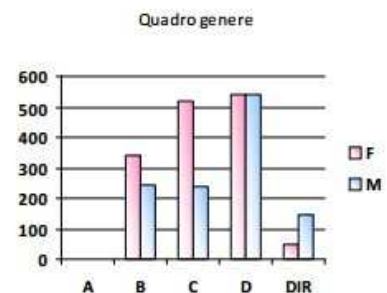
Categorie	ORGANICO Dupcr n.143 del 27/12/2013 (A)	Strutture Amministr. (B)	Gruppi Consil. (C)	Segret. Partic. /Gabin. (D)	Comandi presso altri enti (E)	Comandi presso Giunta (E1)	Totale Dipend. B+C+D+E+E1 (F)		Comandi da altri Enti (I)	Comandi da Giunta (I1)
Cat. D	53	47	3	2	1	1	54	3	1	
Cat. C	61	54	4	6	2	0	66	4	0	
Cat. B	45	47	2	2	0	1	52	2	2	
Cat. A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTALE	173	163	9	11	4	2	189	9	4	

TAB.2 GIUNTA REGIONALE

Categorie	ORGANICO Dgr.429 del 10/04/2013 (L)	Strutture Ammin. (M)	Strutt. Politiche (N)	Comandi presso 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)
Cat. D	1146	1010	7	10	1	1028	1	117	8	1
Cat. C	727	668	18	3	0	689	0	38	6	0
Cat. B	583	512	12	4	2	530	0	53	5	1
Cat. A	0	2	0	0	0	2	0	-2	0	0
TOTALE	2704	2367	38	20	4	2429	54	221	34	2

TAB.3 GIUNTA + CONSIGLIO

Categorie	Organico A + L (T)	Totale Dipen. F+P (V)	di cui			Comandi da altri Enti I+S (Y)
			Comandi presso altri Enti E+O (X)	Comandi da Giunta a Giunta. (E1)	Comandi da Giunta a Consigl. (O1)	
Dirigenti	262	197	4	0	1	15
Cat. D	1199	1082	11	1	1	11
Cat. C	788	755	5	0	0	10
Cat. B	628	582	4	1	2	7
Cat. A	0	2	0	0	0	0
TOTALE	2877	2618	24	2	4	43



2. Parte seconda

2.1. Analisi del contesto esterno

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

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

3. Parte terza

L'attività di pianificazione strategica è stata individuata dal Piano della Performance 2014-2016 come attività che dovrebbe garantire la possibilità di "creare" obiettivi, coerenti con:

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

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

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

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

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

La rielaborazione effettuata, dalla Segreteria generale della Programmazione con le Aree e i Dipartimenti regionali e con il supporto dell'OIV nel 2014, 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 per garantire una ulteriore spinta razionalizzatrice anche a supporto degli interventi effettuati dai Dirigenti.

Nel 2014, pur mantenendo centrali le linee di intervento strategico individuate, si è proceduto ad effettuare un'analisi complessiva che tenesse conto dell'evoluzione dello scenario congiunturale, normativo e organizzativo, al fine di sviluppare azioni ancora più mirate alla razionalizzazione della macchina regionale. In particolare si è proceduto a focalizzare l'attenzione sugli aspetti critici come, di seguito evidenziato:

Regione del Veneto – Giunta Regionale - Obiettivi 2015

La individuazione degli obiettivi 2015, per le strutture afferenti alla Giunta Regionale, derivano da due ordini di esigenze: quelle che discendono da vincoli normativi e di finanza pubblica e quelle più propriamente organizzativo-gestionali che sono concentrate sulle esigenze della riorganizzazione della macchina regionale e sulla messa a punto di nuove tecniche per la gestione delle risorse scarse.

In particolare sono state individuate una serie di linee di attività:

OBIETTIVO DI EFFICIENZA INTERNA

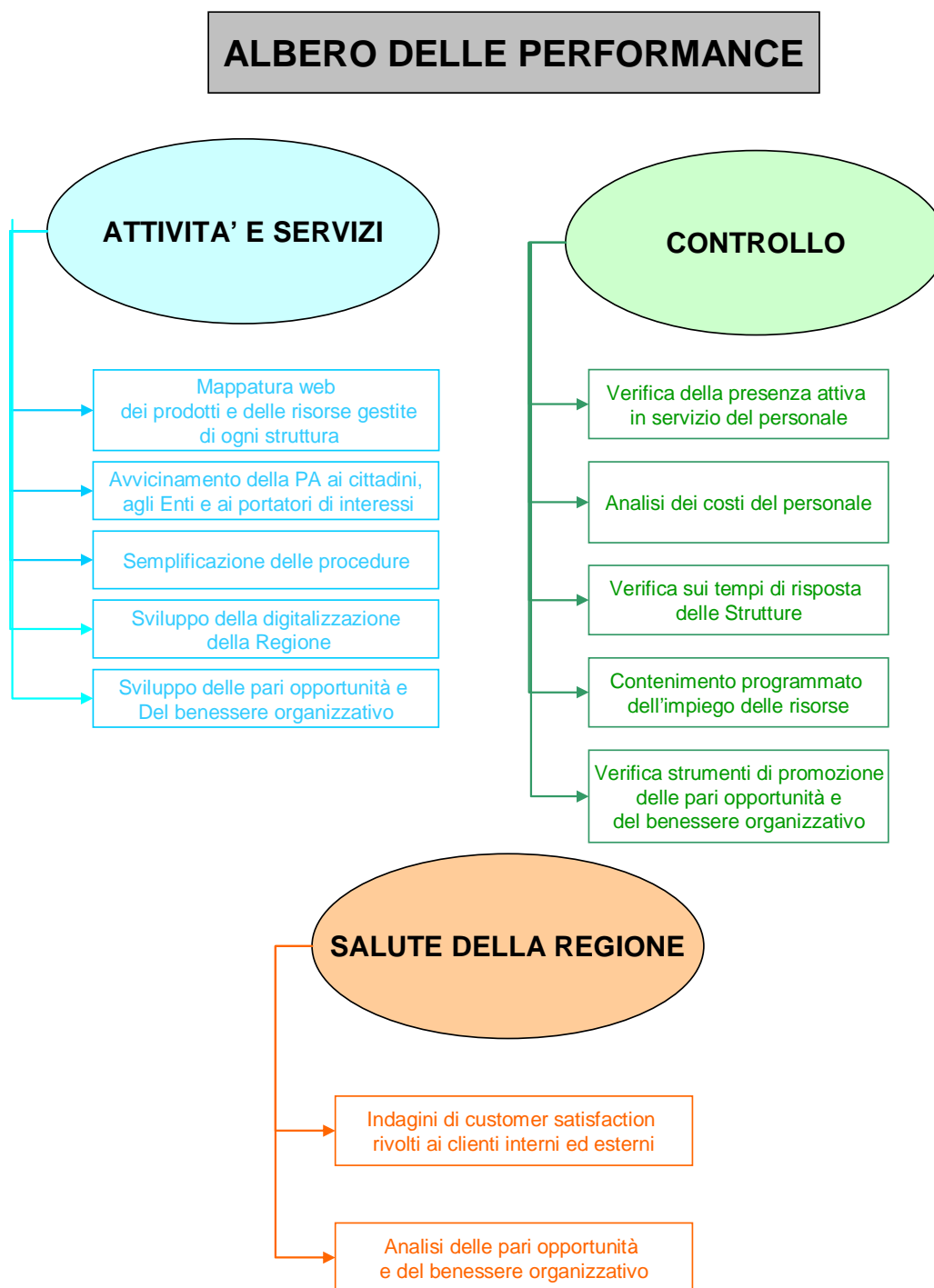
- Aggiornamento della mappatura dei processi delle Strutture della Giunta Regionale
- Aggiornamento dell'analisi del rischio corruzione
- Adempimento 3
- Adempimento 4
- Adempimento 5

OBIETTIVO DI EFFICACIA ESTERNA

- Introduzione degli obiettivi di performance organizzativa rivolti all'esterno della struttura che producono un risultato per gli utenti finali (“outcome”) come sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Prosecuzione dell'attività di misurazione della soddisfazione del cliente esterno più significativo per la propria Struttura. Questa può essere espletata attraverso indagini di customer satisfaction applicate con metodiche diverse come questionari cartacei, telefonici o somministrati via web;
- Predisposizione dell'analisi e del reporting delle risultanze derivanti dai questionari somministrati;
- Produzione sintetica degli esiti attraverso una relazione conclusiva;
- In accordo con Area e OIV potranno esserci specifici parametri di merito differenti, sulla base della tipologia della struttura.

3.1. Albero della performance

L'albero della performance rimane quello definito nel piano della performance 2014-2016



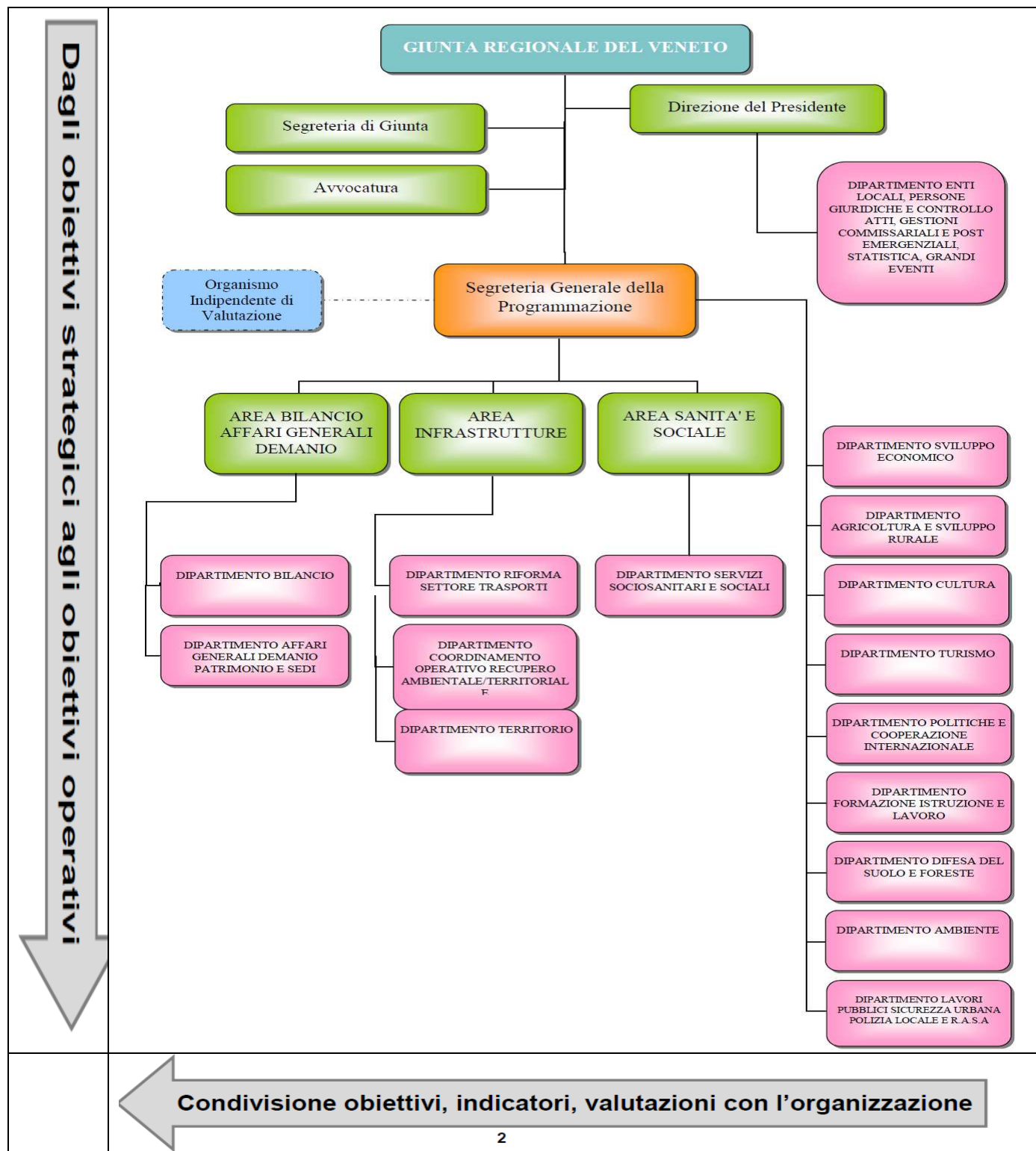
3.2. Processo di fissazione degli obiettivi operativi

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

Una volta definite dalla Giunta, attraverso l'adozione dell'aggiornamento del Piano 2015, le linee strategiche entro le quali sviluppare gli obiettivi, viene presentato il progetto nell'ambito del Comitato dei Direttori, appositamente convocato.

Di seguito, ogni articolazione organizzativa provvederà, in coerenza con gli obiettivi strategici, a definire anche gli obiettivi di performance individuali, sino ad arrivare all'attribuzione degli obiettivi ad ogni singolo dipendente.

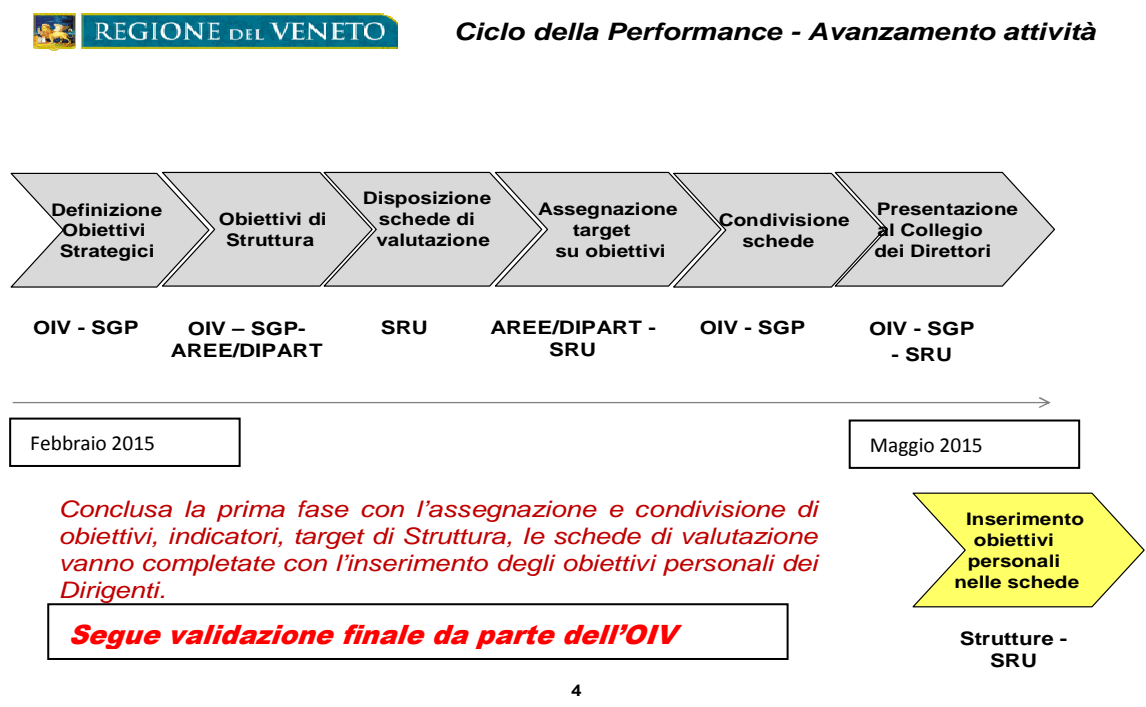
3.2.1. Condivisione obiettivi, indicatori e valutazioni con l'organizzazione



3.2.2. Gerarchia degli obiettivi



3.2.3. *Fasi individuazione degli obiettivi



*Si tratta di cronoprogramma di carattere generale teorico non valedole per il 2015

3.3. Obiettivi strategici

**QUADRO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA REGIONE
VENETO 2014 - 2016**

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

Come il 2014 anche per il 2015 si è prefigurata l'esigenza di focalizzare l'attenzione sulla riorganizzazione della macchina regionale, al fine di favorire tutte le razionalizzazioni procedurali ed organizzative che possano fornire risposte più tempestive ai cittadini e alle imprese venete; tale esigenza è coerente con gli adeguamenti organizzativi derivanti dall'approvazione del nuovo Statuto e delle modificazioni che sono intervenute nelle leggi regionali sull'organizzazione¹.

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

3.4. Obiettivi operativi e misuratori di performance

LINEE STRATEGICHE DELLA REGIONE VENETO PER L'ANNO
2015

A	RECUPERO DEI LIVELLI DI EFFICIENZA MIGLIORAMENTO DEI LIVELLI DI SERVIZIO INTRODUZIONE DI METODI INNOVATIVI
B	
C	

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/DI
PERFORMANCE INDIVIDUALE 2015

Tipologia obiettivo	Strategico/ Individuale	Obiettivo	Contenuti
Obiettivi di performance organizzativa	Obiettivo strategico 1	Controllo e coordinamento dei processi organizzativi in ottica di efficienza	<p>Efficienza interna</p> <p>Come attività propedeutiche si prevede, in linea con quanto effettuato negli anni precedenti :</p> <p>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.</p> <p>2) l'effettuazione dell'aggiornamento: a) dell'attività di individuazione, valutazione e ponderazione dei rischi; b) misure di prevenzione dei rischi.</p> <p>3) le attività connesse con il rispetto delle norme sulla 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>

Tipologia obiettivo	Strategico/ Individuale	Obiettivo	Contenuti
	Obiettivo strategico 2	Controllo e coordinamento del livello di servizio al "cliente" (interno o esterno)	<p>Efficacia verso l'esterno (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.</p> <p>E? fatta salva la specificità delle strutture</p>
Obiettivi di performance individuale	Obiettivo individuale 1	Obiettivo personale dipendente 1	
	Obiettivo individuale 2	Obiettivo personale dipendente 2	
	Obiettivo individuale 3: rispetto dei tempi di valutazione	Obiettivo personale dipendente 3	

PROTOTIPO DI NUOVA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI 2015

OBIETTIVI									
FASE A (entro il 30 giugno 2015)					FASE B (entro il 31 luglio 2015)	FASE C (entro il 28 febbraio 2016)			
OBIETTIVI ASSEGNATI (A) (Max 5)	INDICATORI (B)	VAL. PEGGIORE (C)	VAL. MIGLIORE (D)	PESO % (E)	VALUTAZ. INTERMEDIA (F)	VALUTAZ. FINALE INDICATORE (G)	GRADO RAGGIUNGI. OBIETTIVI VI (H)	PUNTEGGI EFFETTIVI (0 = E x H)	
N. OB. DGR. N. DEL.	OBIETTIVI								
	Obiettivi di efficienza interna:			15				0	
	Obiettivi di efficacia esterna:			15				0	
	Obiettivo personale 1			25				0	
	Obiettivo personale 2			25				0	
	Obiettivo personale 3: rispetto dei tempi di valutazione	TEMPO	01/02/2014	28/02/2014	20			0	
					100			0	

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

FATTORI

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

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

RISULTATO FINALE

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

4. Parte quarta

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

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

Per quanto riguarda l'anno 2015, caratterizzato dal cambio della legislatura, è preventivabile che l'avvio delle fasi di definizione e affidamento degli obiettivi risentirà della necessità di coinvolgere la nuova Amministrazione nell'affinamento del processo.

Dunque, sin dalla prima fase di declinazione degli obiettivi, si dovrà tenere conto dei nuovi attori presenti sullo scenario che intervengono, tuttavia, in una fase in cui i riferimenti economico-finanziari sono già in essere. E' dunque evidente che fasi, soggetti e tempi del Piano della performance 2015 (aggiornamento) potranno richiedere adattamenti determinati dalla fase di transizione in essere.

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

Il complessivo ciclo di gestione della performance sarà sottoposto a successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei ritorni informativi derivanti dalla prima applicazione.

Come sopra accennato, la parte che dovrà essere integrata nel corso del 2015 è quella relativa agli outcome. Con il coinvolgimento delle strutture interessate, coordinate dall'OIV, dovrà essere realizzata una mappa strategica a livello di vertice che consenta di comprendere i determinanti di successo nel raggiungimento degli obiettivi, individuando in maniera chiara sia gli stakeholder di riferimento, sia gli impatti dell'azione amministrativa con relativi indicatori e target, da impiegare nel piano della performance. Nell'ambito dell'obiettivo di performance organizzativa 2015 si procederà nello sviluppo del progetto mappatura dei processi, implementato nel corso del 2014, a livello di singola struttura dirigenziale e alla introduzione di un obiettivo di performance organizzativa legato ai risultati nei confronti degli utenti finali (outcome).

In merito, infine, all'integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della performance, è stato sviluppato uno specifico progetto di Business Intelligence, assegnato alla Sezione Risorse umane con la collaborazione della Sezione Bilancio e Sezione Ragioneria, che ha portato preso avvio nel 2012 di un sistema dedicato a supporto del sistema di misurazione e valutazione della performance, attraverso l'incrocio delle informazioni derivanti dalle basi dati delle strutture sopracitate che consentirà di informatizzare il processo di rilevazione dei dati, di analisi, di reporting e del calcolo degli indicatori di performance. Il sistema è già operativo e lavorerà nel 2015: a) ad una attività di razionalizzazione delle basi dati per assicurare un controllo qualità degli stessi; b) alle attività formative rivolte al gruppo di lavoro che deve gestire il sistema; c) allo sviluppo delle funzionalità necessarie per mettere a disposizione lo strumento ai singoli Dirigenti della Regione; d) alla pianificazione di attività formative, rivolte ai dirigenti e ai quadri, che consentano di diffondere la cultura della misurazione e le metodologie sviluppate all'interno delle strutture e di poter usufruire di questi strumenti di supporto nella pianificazione e controllo dell'impiego delle risorse.

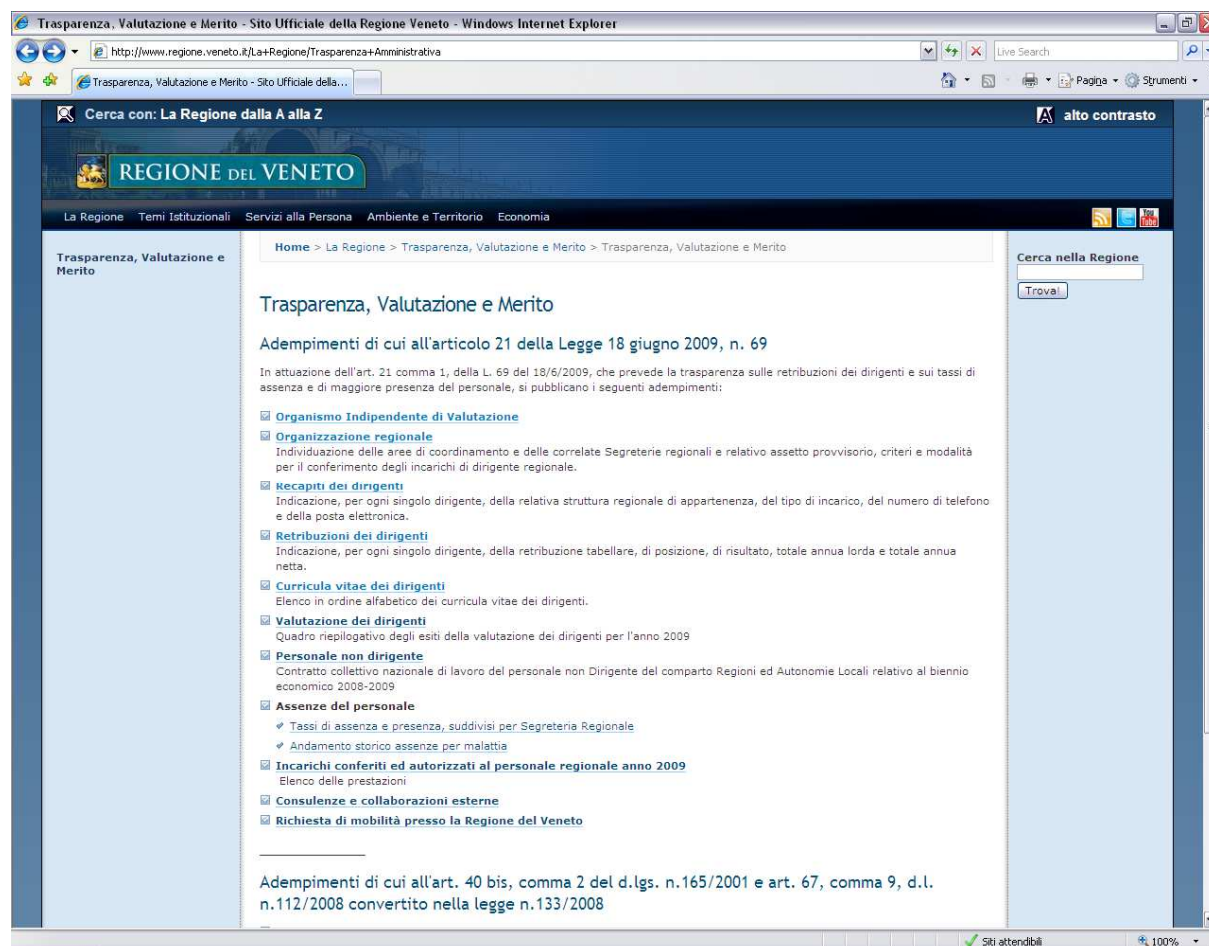
4.1.3. Trasparenza del ciclo di gestione della *performance*

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

Trasparenza verso l'esterno

Per quanto riguarda l'esterno la comunicazione e la trasparenza riguarda in primo luogo il rapporto fra amministrazione e cittadini: l'elemento centrale è costituito dalla trasparenza che significa accessibilità totale. Ma non solo, perché la definizione della trasparenza ha come scopo quello di "favorire forme diffuse di controllo", e quindi di mettere altre istituzioni preposte al controllo (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 "Trasparenza, Valutazione e Merito" che risulta accessibile dalla home page del sito istituzionale della Regione del Veneto, qui di seguito riportata:



Comunicazione verso l'interno

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

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

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

La comunicazione sarà svolta attraverso adeguate forme di comunicazione, quali e-mail o simili, in tempi utili.

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

Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, 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 2014, sono stati introdotti tra gli strumenti previsti dal ciclo della *performance*, in qualità di obiettivi 2015, 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 una durata triennale e si è coordinato ed integrato, nell'aggiornamento 2015, con il PTPC 2015-2017 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 2014-2016 – aggiornamento 2015. 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, gli organismi indipendenti 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 rivederli nasce dalla scarsa efficacia che essi hanno dimostrato in ambito pubblico, in larga parte dipendente dal fatto che questi sistemi sono sempre stati visti come elementi separati invece che interdipendenti ed integrati.

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

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

Fase	Strumenti	Status	Attori				
			Consiglio Regionale	Giunta Regionale	Segreteria Generale della Programmazione	Segreteria Bilancio	Dirigenti
Pianificazione	Programma di Giunta	Si					
	Indirizzo politico - amministrativo del Consiglio Regionale	Solo la Giunta					
	Documento di programmazione economica finanziaria	Si					
	Bilancio di previsione	Si					
Definizione degli obiettivi	Piano della performance	Si					
	Piano degli obiettivi	Si					
	Carta dei servizi	No					
Monitoraggio e Misurazione	Stato di attuazione dei Programmi	Si					
	Monitoraggio Obiettivi/performance	Si					
	Contabilità analitica	No					
	Verifiche intermedie Valutati - Valutatori	Si					
Consuntivo/Valutazione	Rendiconto della gestione/Bilancio di mandato	Si					
	Relazione sulla performance	Si					
	Report Controllo di gestione	Da introdurre					
	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** (articolo 4) che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, conseguenze della valutazione e rendicontazione.

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

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

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

Ciclo di gestione della performance

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

4.4.1. Le finalità del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Il sistema è adottato dalla Giunta Regionale. Il documento va pubblicato nel sito istituzionale. La Regione del Veneto misura e valuta la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle direzioni in cui si articola e ai singoli dipendenti al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle direzioni e dai singoli.

4.5. la performance organizzativa

La Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti: l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni della collettività; il grado di realizzazione del mandato, il grado di soddisfazione dell'utenza, lo sviluppo degli strumenti offerti dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione e lo sviluppo organizzativo, il grado di partecipazione dei cittadini, la riduzione dei costi e dei tempi, la quantità dei servizi, gli obiettivi delle pari opportunità. La performance organizzativa dell'ente è definita con il coinvolgimento della Giunta Regionale, attraverso l'individuazione di una scheda con finalità, obiettivi strategici, obiettivi gestionali, indicatori dell'ente e delle strutture. Per ogni obiettivo si definiscono indicatori di outcome.

4.6. la performance individuale

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

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 la performance di ente e di validazione dei dirigenti apicali,
- dai dirigenti, che valutano le performance individuali del personale assegnato comprese quelle dei titolari di posizione organizzativa.

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

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;

- Il Documento di Programmazione Economica Finanziaria (DPEF) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che è di base per la programmazione finanziaria della Regione;
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e le finalità assegnati ai centri di costo;
- Il documento di indirizzo strategico che fissa gli obiettivi generali per l'anno in corso approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi gestionali e le risorse assegnati ai centri di costo;
- Il Piano dettagliato degli obiettivi, adottato annualmente dal Segretario Generale della Programmazione che individua le schede di dettaglio degli obiettivi più rilevanti assegnati ai dirigenti;

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

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 di quanto contenuto nei documenti di programmazione. A seguito di tali verifiche, sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

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

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

La validazione della performance organizzativa dell'ente e dei dirigenti apicali è effettuata dall'organismo indipendente di valutazione (OIV).

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

4.10. la rendicontazione dei risultati

Ogni anno deve essere adottata dalla Giunta una Relazione sulla performance con i risultati dell'ente e individuali ed evidenziazione degli scostamenti e il bilancio di genere. La rendicontazione dei risultati attraverso la redazione della Relazione sulla performance è finalizzata alla presentazione dei risultati

conseguiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente. La Relazione sulla performance viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

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

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

4.11. i sistemi di valutazione delle performance

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

- La valutazione della dirigenza apicale verrà effettuata da ciascun responsabile d'Area competente e sarà coordinata dal Segretario Generale della Programmazione (nel caso in cui un Capo Dipartimento non appartenga ad alcuna Area la valutazione verrà svolta secondo criteri generali che verranno proposti dall'OIV);
- La valutazione della dirigenza verrà effettuata da ciascun Dirigente apicale e sarà coordinata dal Segretario Generale della Programmazione;
- La valutazione delle posizioni organizzative sarà a cura della dirigenza;
- La valutazione del comparto verrà operata dalla dirigenza coadiuvata dalle posizioni organizzative.

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

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

4.11.1. sistema di valutazione della dirigenza

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

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

Gli obiettivi possono essere classificati in: strategici (ad efficacia interna e ad efficacia esterna), e individuali (gestionali e di processo) legati sempre al miglioramento dei servizi erogati.

Attualmente per la dirigenza ci si attesta in una batteria di due obiettivi strategici e due gestionali.

A ciò si affiancano due elementi che concorrono a definire la prestazione dirigenziale . i tempi entro i quali viene concluso il processo valutativo con i propri collaboratori e la differenziazione dei punteggi attribuiti (salvo casi oggettivamente caratterizzati dall'esiguo numero di risorse assegnate) : .

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 fattori di prestazione sono legati alla gestione delle risorse umane, alla gestione economica, al presidio del ruolo, al rispetto di tempi e scadenze.

4.11.2. sistema di valutazione delle posizioni organizzative

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

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

Una parte è legata al raggiungimento degli obiettivi strategici a efficacia interna e a efficacia esterna e un'altra alla performance individuale. La proporzione è diversa da quella dei dirigenti : 60% riguarda gli obiettivi, 40% è relativa ai fattori di prestazione.

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

4.11.3. sistema di valutazione del comparto

Per il personale del comparto, la valutazione è composta da una parte legata agli obiettivi della struttura e una parte legata agli obiettivi individuali . La proporzione rispetto alla valutazione dei fattori di prestazione (per il personale sono 10) è decrescente 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 della posizione organizzativa o del dirigente di riferimento. Sarà possibile eventualmente specificare che cosa ci si aspetta in termini di contributo individuale o di ufficio. Al dipendente a cascata sarà assegnato, in linea di massima, un obiettivo oppure una o più attività dell'obiettivo del dirigente.

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