REGIONE DEL VENETO

giunta regionale

IX Legislatura

PUNTO 74 DELL'ODG DELLA SEDUTA DEL 10/06/2014

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE n. 892 / DGR del 10/06/2014

OGGETTO:

Approvazione del piano della performance per gli anni 2014/2016. Obiettivi strategici 2014. D.lgs 27.10.2009, n. 150: "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni."

COMPONENTI DELLA GIUNTA REGIONALE

Presidente	Luca Zaia	Presente
Vicepresidente	Marino Zorzato	Presente
Assessori	Renato Chisso	Assente
	Roberto Ciambetti	Presente
	Luca Coletto	Presente
	Maurizio Conte	Presente
	Marialuisa Coppola	Presente
	Elena Donazzan	Presente
	Marino Finozzi	Presente
	Massimo Giorgetti	Presente
	Franco Manzato	Presente
	Remo Sernagiotto	Assente
	Daniele Stival	Presente
Segretario verbalizzante	Mario Caramel	

RELATORE ED EVENTUALI CONCERTI

MARINO ZORZATO

STRUTTURA PROPONENTE

SEGRETERIA GENERALE DELLA PROGRAMMAZIONE

APPROVAZIONE:

Sottoposto a votazione, il provvedimento è approvato con voti unanimi e palesi.

OGGETTO: Approvazione del Piano della Performance per gli anni 2014 – 2016. Obiettivi strategici 2014. Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - *"Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni."*

NOTA PER LA TRASPARENZA:

Si provvede all'approvazione del Piano della Performance 2014-2016, in ottemperanza alle disposizioni previste dal D.Lgs. 150/2009, che consiste in un documento programmatico triennale, adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori per l'anno 2014.

Il Vicepresidente, on. Marino Zorzato, riferisce quanto segue.

Le disposizioni di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 hanno introdotto una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti della pubblica amministrazione, ponendo i seguenti obiettivi: una migliore organizzazione del lavoro, il rispetto degli ambiti riservati alla legge e alla contrattazione collettiva, l'introduzione di elevati *standard* qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico e il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

In adempimento a quanto previsto dall'articolo 14 del d.lgs. 150/2009, con deliberazione della Giunta Regionale n. 3371 del 30 dicembre 2010 è stato istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione del Veneto (di seguito OIV), nominato con decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 4 del 27 gennaio 2011, e successivamente rivisto con DPGR n. 207 del 27 novembre 2011.

In ottemperanza dell'articolo 10 del decreto legislativo n. 150/2009, con deliberazione della Giunta Regionale n. 541 del 10 maggio 2011 è stato approvato il Piano della Performance per gli anni 2011 – 2013, che ha riguardato, così come previsto dall'articolo 8 del d.lgs. n.150/2009:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Piano e la relazione di Performance hanno svolto, in particolare, le seguenti funzioni:
- funzione di gestione (pianificazione e valutazione)
- funzione di comunicazione e di trasparenza (obbligo di pubblicazione)
- funzione di rendicontazione (illustrazione e spiegazione degli scostamenti)
- funzione di partecipazione (ruolo delle "giornate della trasparenza" previste all'art. 11, co 6, d.lgs. 150/2009)

L'OIV ha *in primis* dato impulso al primo Piano della Performance della Regione del Veneto relativo agli anni 2011 – 2013, procedendo con una generale revisione e razionalizzazione dell'organizzazione del

lavoro nell'amministrazione regionale, nel rispetto di un quadro normativo in continua evoluzione, tale da determinare un incessante incremento dei servizi e delle attività da svolgere.

In conformità alle previsioni di cui all'articolo 10 del d.lgs. n. 150/2009, il Piano della Performance è stato aggiornato annualmente, nel 2012, con deliberazione di Giunta n. 880 del 22 maggio 2012, e nel 2013 con deliberazione di Giunta n. 1054 del 28 giugno 2013.

Sulla base delle indicazioni fornite dall'OIV e sulla base del recepimento dei principi generali, individuati dalla Legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1, da parte della legge regionale 31 dicembre 2012 n. 54, in tema di verifica e valutazione dell'attività di gestione, di merito e premi, sono state introdotte una serie di novità al sistema di misurazione e valutazione delle performances. In particolare, è stato individuato il cliente interno/esterno, è stato introdotto l'indicatore del livello di servizio, sono state formulate proposte dirette al miglioramento del servizio, della razionalizzazione organizzativa, sono stati elaborati piani pluriennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

A conferma dell'attività svolta si registra un costante decremento della spesa per il personale (oltre il 10% nel triennio) e una accentuata diminuzione del personale in servizio (si superano le 200 unità in meno, sempre nel triennio).

Con il presente provvedimento, si tratta di approvare il nuovo Piano della Performance per gli anni 2014 – 2016 della Regione del Veneto, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il relatore conclude la propria relazione e propone all'approvazione della Giunta Regionale il seguente provvedimento.

LA GIUNTA REGIONALE

UDITO *il relatore, il quale dà atto che la struttura proponente ha attestato l'avvenuta regolare istruttoria della pratica anche in ordine alla compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale;*
VISTO *il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;*
VISTA *la legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1;*
VISTA *la legge regionale 31 dicembre 2012 n. 54;*
VISTA *la DGR n. n. 3371 del 30 dicembre 2010;*
VISTA *la DGR n. 541 del 10 maggio 2011;*
VISTA *la DGR n. 880 del 22 maggio 2012;*
VISTA *la DGR n. 1054 del 28 giugno 2013;*
VISTI *i DPGR n. 4 del 27/01/2011 e n. 207 del 27/11/2011;*
VISTO *l'art. 2, co. 2, lett.a) e n) della legge regionale n. 54 del 31 dicembre 2012.*

DELIBERA

1. Di approvare il Piano della Performance della Regione del Veneto per gli anni 2014 – 2016, allegato al presente provvedimento (**Allegato A**);
2. Di individuare, quale parte del Piano della Performance, gli obiettivi strategici 2014, che vanno a definire la performance organizzativa delle strutture regionali e che costituiscono il documento di base per l'avvio del processo di valutazione;
3. Di dare atto che la presente deliberazione non comporta spesa a carico del bilancio regionale;
4. Di incaricare la Sezione delle Risorse Umane dell'esecuzione del presente atto;
5. Di pubblicare il presente atto nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto.

IL SEGRETARIO
F.to Avv. Mario Caramel

IL PRESIDENTE
F.to Dott. Luca Zaia

Piano della performance 2014-2016

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

Maggio 2014

Sommario

1. Parte prima

1.1. Presentazione 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 ha reso 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 seconda 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 (spending review), 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, mette 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 ulteriore Piano costituisce un ulteriore 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.

Il presente documento costituisce il Piano della performance 2014-2016 che tiene conto 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.

Inoltre, sulla base del nuovo scenario normativo prefigurato dalla legge n. 190/2012 l'Autorità Nazionale Anti-Corruzione ha fornito indicazioni alle amministrazioni pubbliche, sia centrali sia territoriali, ai fini dell'avvio del ciclo della performance 2014-2016. In particolare, è stata sottolineata la necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione.

Per le amministrazioni di diretta applicazione del D.Lgs. n. 150/2009, relativamente al Piano della performance 2014 – 2016, tenendo conto anche dell'evoluzione del quadro normativo sull'anticorruzione e, in particolare, dell'emanazione nel 2013 dei decreti legislativi n. 33 e n. 39 – sul riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e il regime delle

inconferibilità e incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni – l'Autorità ha confermato quanto espresso nella delibera n. 6/2013. Per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmatori e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, nei Piani della performance dovrà essere esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e dei Programmi triennali della trasparenza.
In tale ottica di integrazione e coerenza, richiamata anche nell'Allegato 1 del Piano Nazionale Anticorruzione, è opportuno che l'amministrazione regionale preveda nel Piano della performance 2014 – 2016 obiettivi, indicatori e target sia per la performance organizzativa (tramite indicatori di risultato e di processo, prevalentemente associabili al livello strategico e operativo) sia per la performance individuale (obiettivi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e al personale dirigente a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C).
In particolare l'indicazione dell'Autorità Nazionale Anti-Corruzione prevede che per gli Enti territoriali (Regioni ed Enti strumentali, Comuni, ecc.) le indicazioni sopra riportate siano applicabili nell'ambito dei rispettivi documenti di programmazione 2014-2016.

1.2. Principi di riferimento del Piano della performance 2014-2016

Nell'ambito delle riforme intraprese dal legislatore, nell'ultimi anni, si è fortemente ribadito il concetto che la cultura della trasparenza costituisce il fondamento per la costruzione di una "buona amministrazione", improntata ai valori della legalità, dell'integrità e del servizio al cittadino.
Il concetto di trasparenza è profondamente mutato negli ultimi anni grazie all'intervento di disposizioni normative innovative: In particolare, la legge 6 novembre 2012 n. 190 e il decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33 che interviene diffusamente in materia di obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, recuperando un'impostazione già esistente nel d.lgs. n. 150/2009 e rafforzando quindi il principio di trasparenza come controllo sociale sull'operato delle amministrazioni pubbliche, attraverso una serie di obblighi informativi a carico delle amministrazioni stesse ed in particolare per quanto riguarda la pubblicazione di documenti, informazioni e dati nei siti istituzionali.

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

1.3.1. 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'individuarono 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).

1.3.2. 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:

1.3.2.1. 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.
- Risorse umane: gestione economica e giuridica del personale, politiche organizzative, formative e di sviluppo orientate alle pari opportunità e al benessere organizzativo.
- 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.

1.3.2.2. 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.

1.3.2.3. Ambiente e territorio

Le azioni di gestione e tutela del territorio veneto:

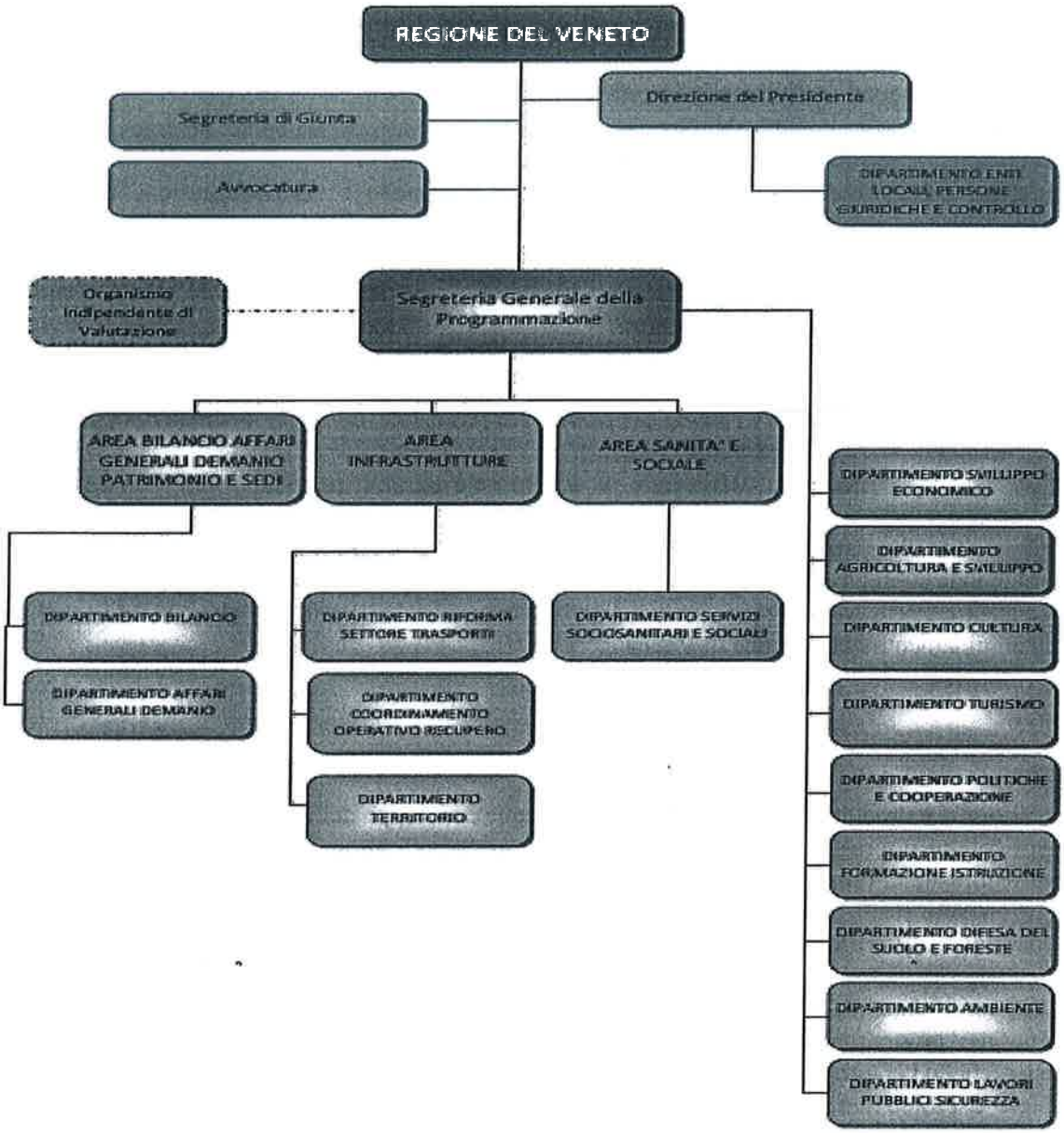
- Ambiente: atmosfera, rifiuti, bonifica siti inquinati, acque, difesa del suolo, geologia, Autorità ambientale, schede di monitoraggio ambientale.
- Energia: programmazione del sistema energetico regionale e razionalizzazione delle reti energetiche nel territorio. Borsa elettrica e certificati verdi.
- 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.

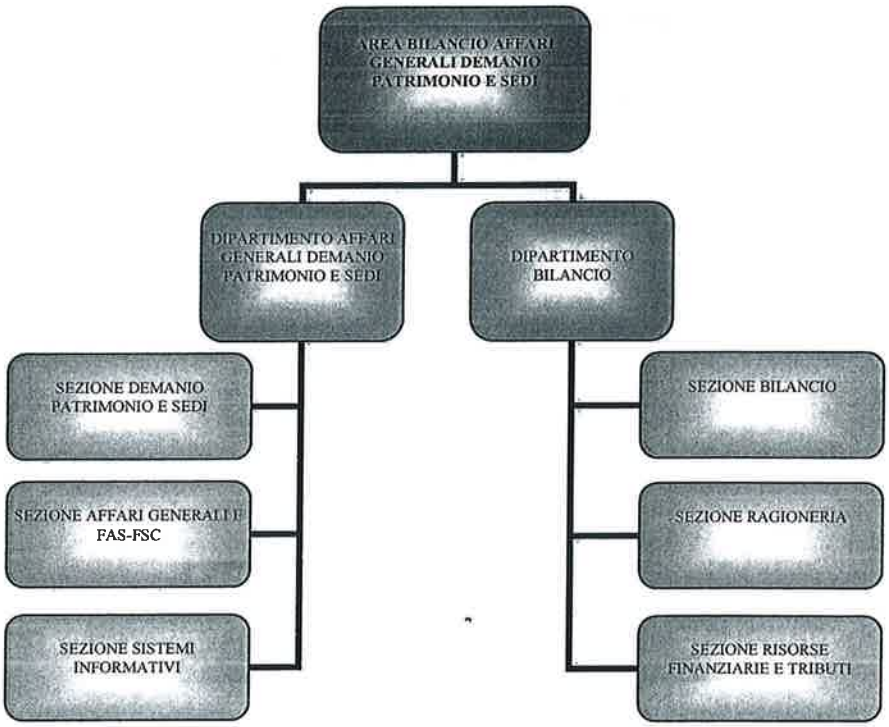
1.3.2.4. Economia

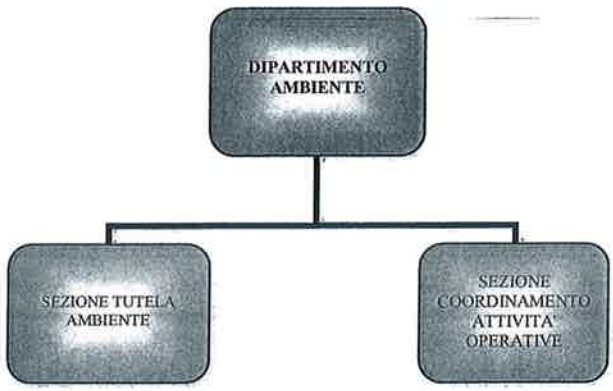
I settori economici e produttivi e le politiche di promozione e sviluppo della Regione del Veneto:

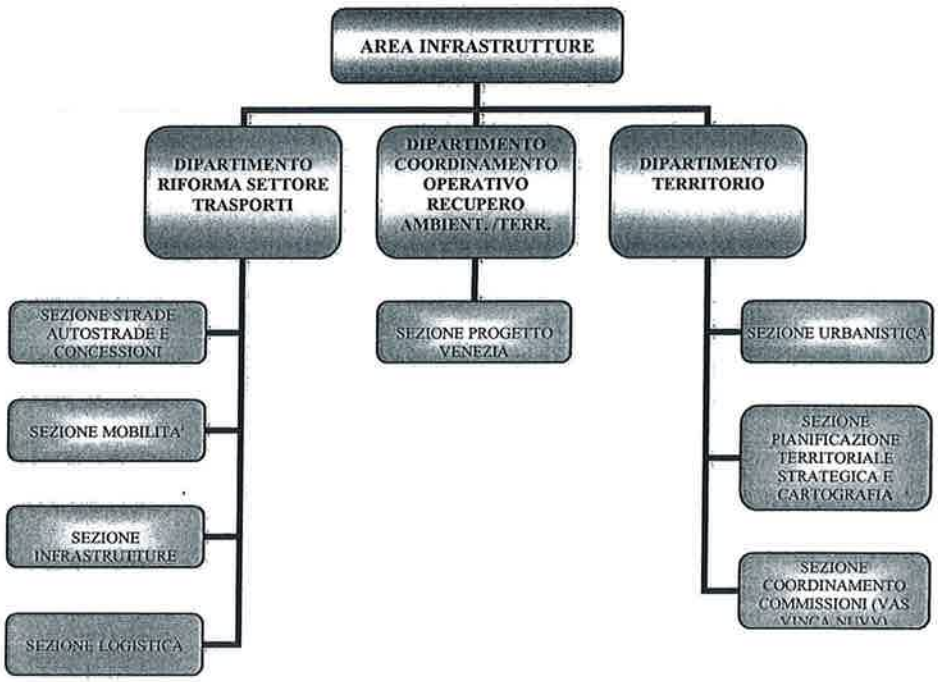
- Agricoltura e foreste: informazioni e servizi in materia di agricoltura, foreste, caccia, pesca, agroalimentare, fitosanitaria, zootecnia.
- Artigianato: sostegno e sviluppo economico del settore, gestione dei finanziamenti regionali e comunitari. Attività della Commissione regionale artigianato.
- Commercio: interventi di sostegno e sviluppo del settore. Normativa e regolamenti di programmazione delle attività commerciali sul territorio regionale.
- Energia: programmazione del sistema energetico regionale e razionalizzazione delle reti energetiche nel territorio. Borsa elettrica e certificati verdi.
- Fiere e Promozione: sistema fieristico regionale e promozione delle attività economiche e delle produzioni venete. Calendario fieristico regionale.
- Industria, sviluppo, ricerca, innovazione: interventi di sostegno e sviluppo del settore dell' imprenditoria e delle piccole e medie imprese. Informazioni sui distretti produttivi veneti. Promozione delle attività di ricerca e innovazione.
- Programmi Comunitari: programmazione comunitaria per il periodo 2000-2006 e per il periodo 2007-2013. Interventi e azioni realizzate e da realizzare con i fondi comunitari.
- Turismo: programmazione e coordinamento delle iniziative turistiche, promozione del turismo veneto.

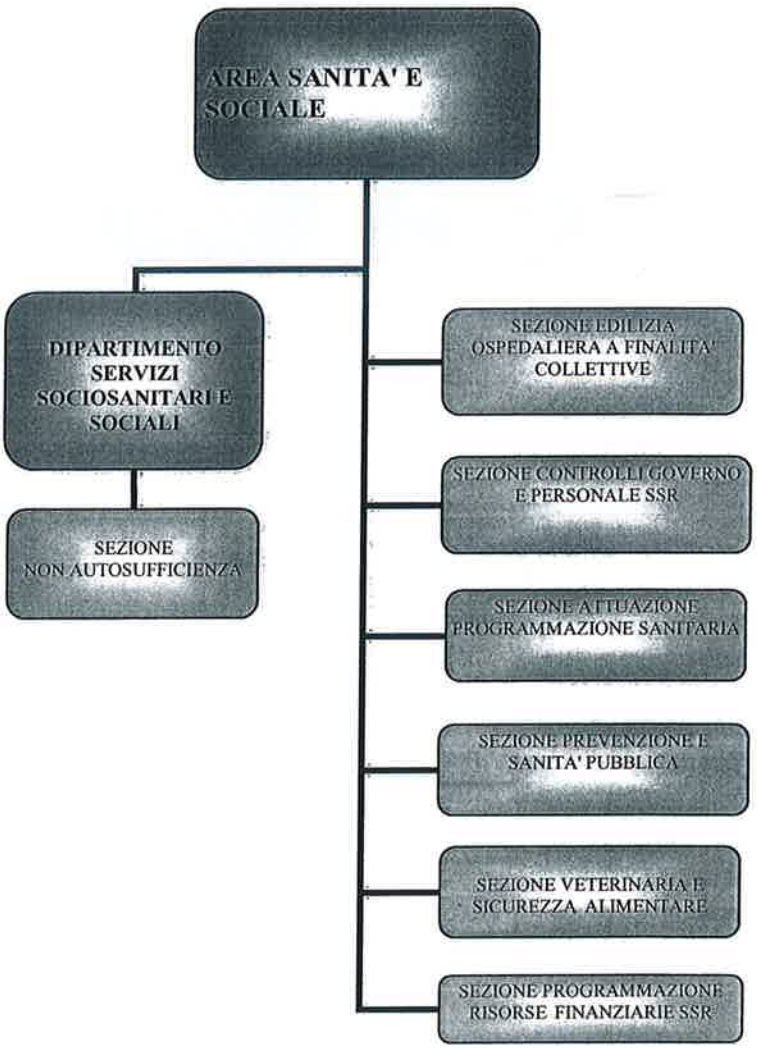
1.3.3. Come – Organizzazione generale

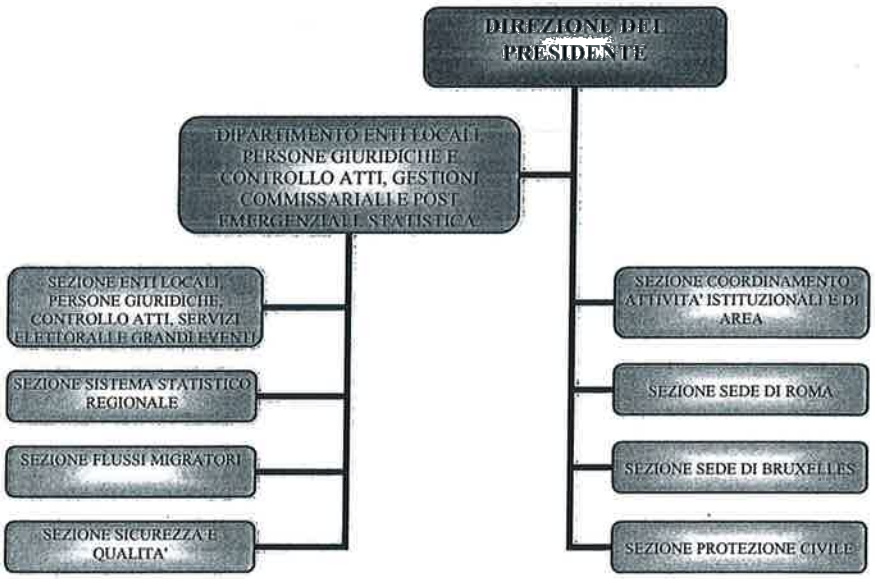












REGIONE DEL VENETO giunta regionale SEZIONE RISORSE UMANE

1.3.4. Personale

Alla data del 31.12.2013, il personale alle dipendenze della Regione - Giunta regionale era pari a **2.487** unità (compresi i comandi in uscita, esclusi i comandi in entrata da altri enti).
Si riporta di seguito la distinzione per qualifica/categoria e tipologia contrattuale:
Personale della 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)
Dirigenti	248	175	1	4	1	181	56	11	19	0
Cat. D	1146	1035	8	8	1	1052	2	92	9	0
Cat. C	727	679	20	5	0	704	0	23	5	0
Cat. B	583	532	13	2	1	548	0	35	5	0
Cat. A	0	2	0	0	0	2	0	-2	0	0
TOTALE	2704	2423	42	19	3	2487	58	159	38	0

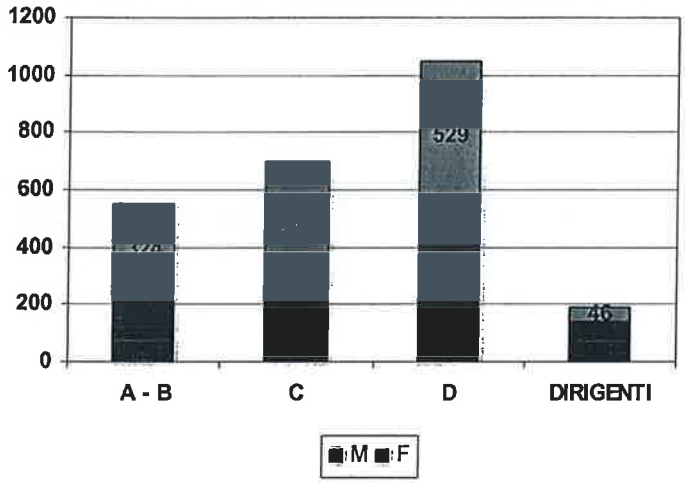
Personale in servizio a tempo determinato e contrattista
(non compreso nella tabella precedente)

GIUNTA			
Cat. B	T.Det. Segr.polit. Giunta		11
		Totale Cat. B	11
Cat. C	T.Det. Segr.polit. Giunta		19
Cat. C	T.Det. Progetti Obiettivo		13
		Totale Cat. C	32
Cat. D	T.Det. Segr.polit. Giunta		11
Cat. D	T.Det. Progetti Obiettivo		67
		Totale Cat. D	78
Dirigenti	T.Det. Segr.polit. Giunta		6
		Totale Dirigenti	6
		Totale in servizio presso GIUNTA	127

1.3.4.1. Personale in un ottica di genere

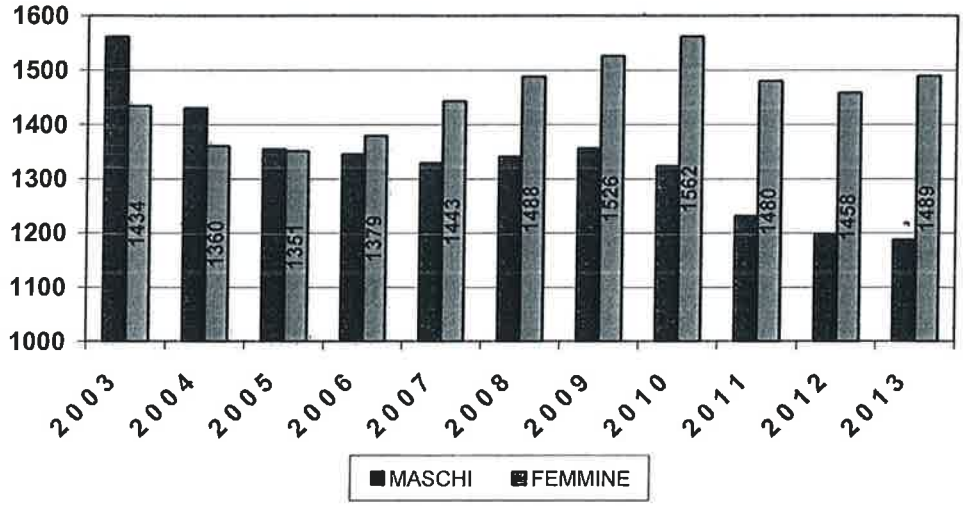
Il personale complessivamente in servizio presso la Giunta regionale del Veneto al 28 febbraio 2014 risulta composto da 2.485 unità, di cui 1382 donne pari al 56% così suddiviso per categorie di inquadramento:

Personale Giunta regionale di ruolo al 28.2.2014

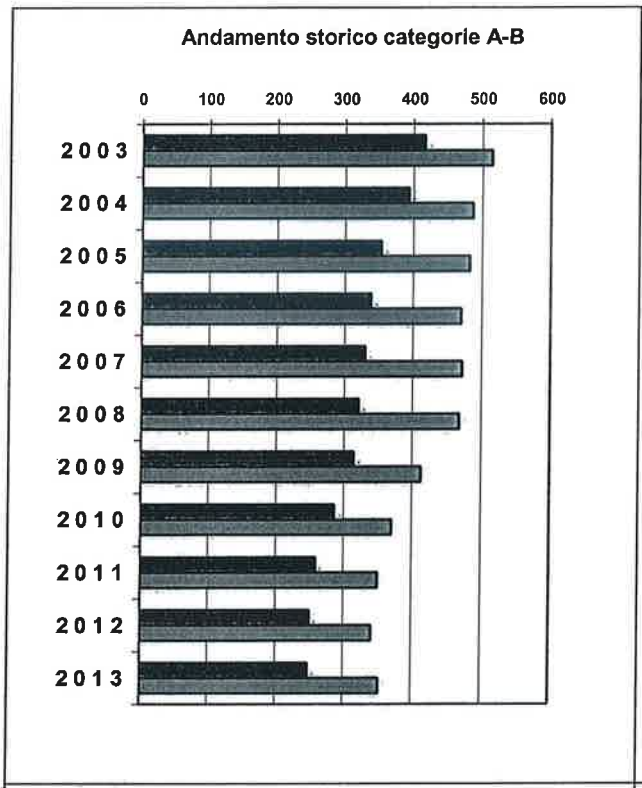


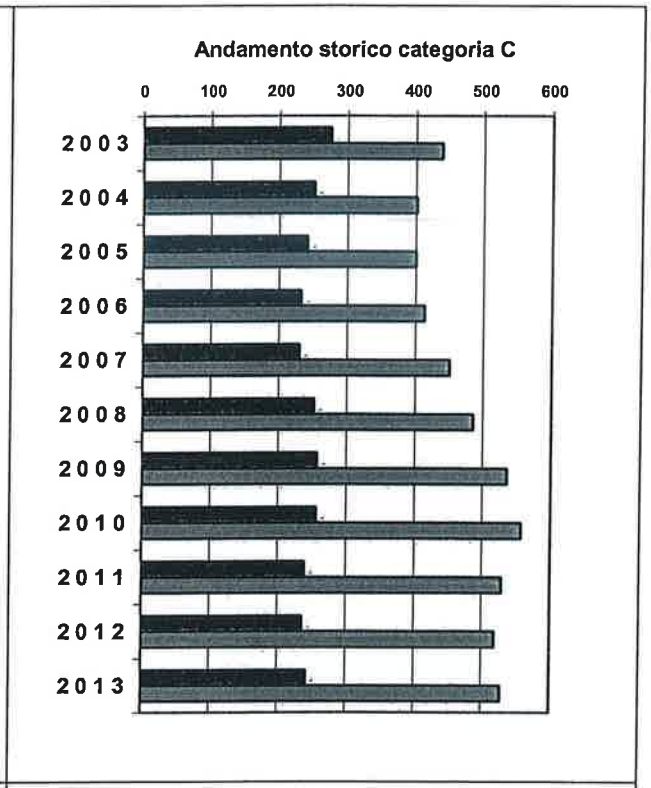
Peraltro, analizzando l'andamento storico dell'organico regionale nel suo complesso di ruolo dell'ultimo decennio, si nota che, per effetto del contenimento delle spese e del blocco delle assunzioni, dal 2010 l'organico regionale nel suo complesso (Giunta e Consiglio) è in diminuzione; a fronte di questa generale contrazione numerica, si registra tuttavia un lieve ma costante aumento della percentuale di presenza femminile. A partire dal 2005, infatti, si è verificata un'inversione di tendenza nella rappresentanza complessiva dei due generi.

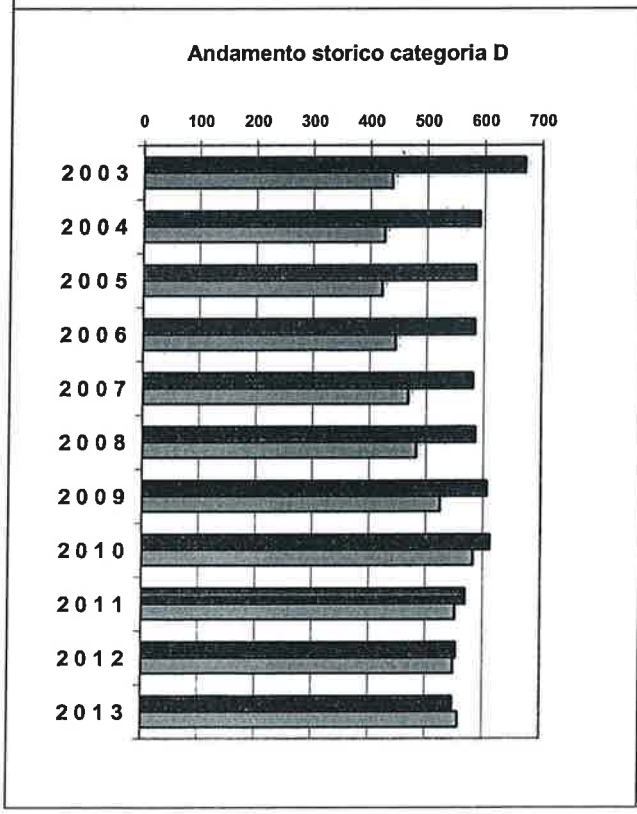
Personale regionale anni 2003-2013

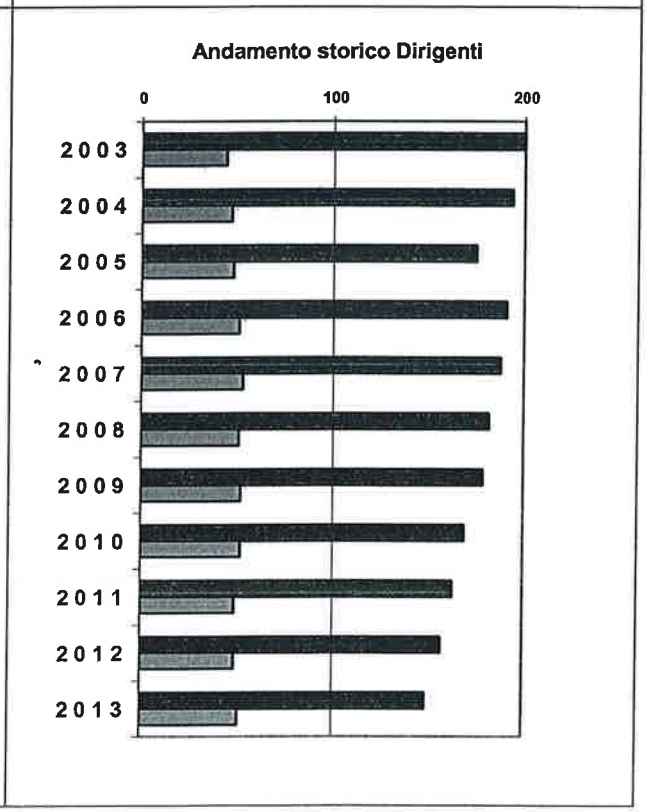


L'esame delle singole categorie di inquadramento dà, tuttavia, trend molto diversi tra loro:





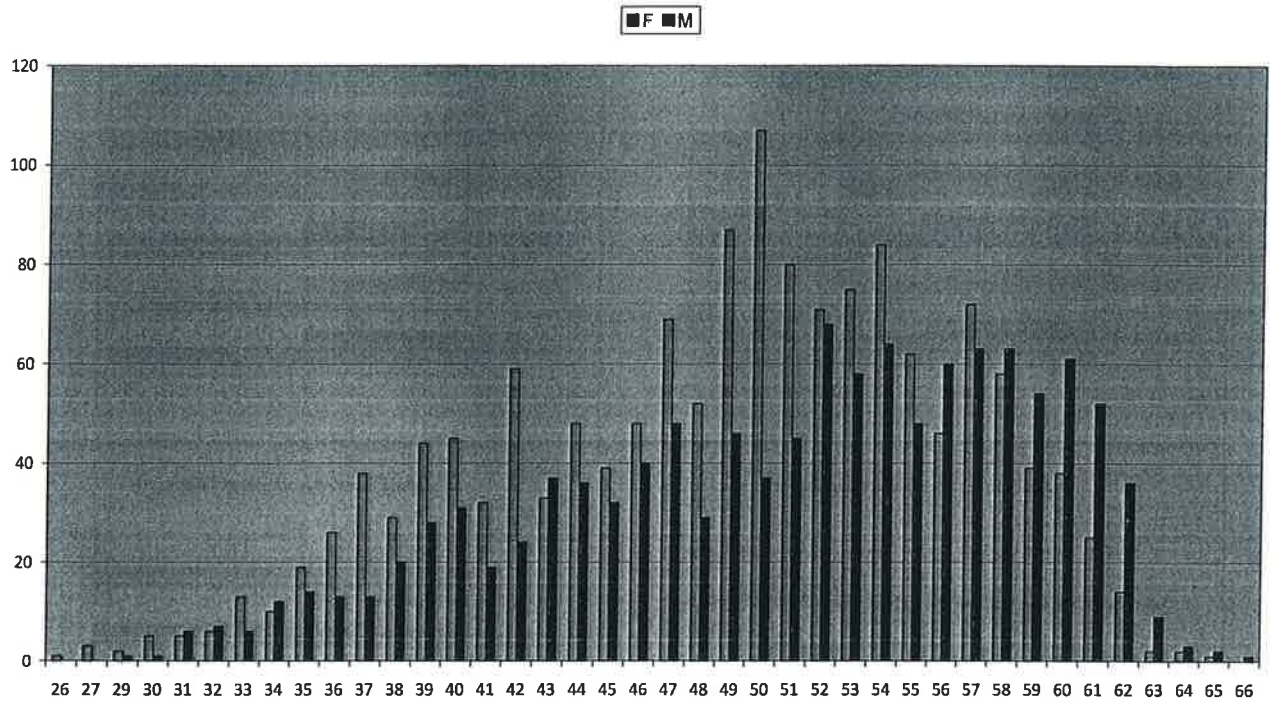




In particolare, la presenza femminile in fascia dirigenziale rimane pressoché invariata da parecchi anni, pur aumentando leggermente in punti percentuale per effetto delle cessazioni che incidono negativamente sulla presenza maschile, mentre l'aumento femminile avvenuto dal 2005 in poi si è distribuito nelle categorie intermedie C e D.

La distribuzione del personale complessivo regionale per età anagrafica riferita al 2013, oltre ad evidenziare che la maggioranza del personale è sopra i 50 anni, conferma una maggiore presenza femminile nelle generazioni più vicine a inizio carriera (quindi in linea generale con inquadramenti di livello più basso) che culmina nella fascia dei 50 anni, cala dopo i 57, è minima dopo i 62.

Personale regionale: distribuzione per età e sesso



In ordine agli incarichi aggiuntivi della Giunta regionale risulta che il 43 % delle donne appartenenti alla categoria D ricopre incarichi di responsabilità (276 su 558), a fronte del 57% degli uomini (356 su 548)

TIPOLOGIA INCARICO	31 DICEMBRE 2 0 1 3						
	M			F			TOT
	Titolare	Interim	%	Titolare	Interim	%	
Alta Professionalità	3		43%	4		57%	7
P.O. Fascia A	89		62%	55		38%	144
P.O. Fascia B	50		63%	30		38%	80
P.O. Fascia C	204	10	53%	184	3	47%	401
Tot incarichi di posizione organizzativa	356		57%	276		43%	632

L'analisi degli incarichi dirigenziali apicali, riferibili anche a personale esterno non di ruolo, evidenza un maggiore divario di genere che, peraltro, è rimasto invariato a seguito della riorganizzazione avvenuta con l'inizio dell'anno 2014, attestando la presenza femminile ai vertici amministrativi della Giunta regionale al 17% come nei due anni precedenti.

TIPOLOGIA INCARICO	28 FEBBRAIO 2014						
	M			F			TOT
	Titolare	Interim	%	Titolare	Interim	%	
Segretario Generale Programmazione	1		100%	0		0%	1
Area	7		100%	0		0%	7
Dipartimento A	6	1	87,50%	1		12,50%	8
Dipartimento B	7	1	89%	1		11%	9
Sezione A	28	13	84%	6	2	16%	49
Sezione B	14	3	71%	7		29%	24
Tot incarichi dirigenziali apicali	81		83%	17		17%	98

1.3.5. Funzioni e competenze

La complessità dell'ente Regione sotto il profilo funzionale e delle competenze è aumentata negli ultimi anni a seguito anche della riforma del Titolo V della Costituzione, con l.cost. n. 3/2001, che ha portato a un rafforzamento delle competenze legislative delle Regioni a statuto ordinario, che, oltre a conservare potestà legislativa concorrente, si sono viste attribuite una competenza legislativa residuale "*in ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato*" (art. 117 c. 4 Cost.), oltre che una potestà regolamentare estesa a ogni materia che non sia di competenza legislativa esclusiva dello Stato, ferma restando comunque in questo caso la possibilità di delega.

1.3.6. Pari opportunità e benessere organizzativo

Dalla lettura di genere dei precedenti dati emerge un contesto organizzativo in evoluzione, non soltanto per effetto della riorganizzazione avvenuta a seguito dell'attuazione della LR n.54/2012, ma nel quale sono profondamente cambiati gli equilibri tra le diverse componenti e i tradizionali riferimenti del rapporto di lavoro.
La nuova programmazione dovrà pertanto essere tarata sulla complessità del sistema organizzativo su cui oggi poggia l'amministrazione regionale, e la Giunta in particolare, tenendo conto anche di tutte le competenze presenti al suo interno.

In questo senso il tema delle pari opportunità e più in generale del benessere organizzativo costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane destinato all'incremento delle *performance*.
Ciò è ancora più importante trattandosi di una pubblica amministrazione, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e il rispetto dei valori che guidano le attività e i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.
Questo tema pertanto deve essere affrontato in maniera sistematica, valorizzando a fianco del ruolo dell'amministrazione quale produttore di beni e servizi (prospettiva esterna) quello di datore di lavoro (prospettiva interna), tenuto conto delle molteplici dimensioni e fattori di rischio (genere, età, disabilità, ecc.).

Nello specifico per quanto riguarda la prospettiva interna, la Regione del Veneto ha da tempo intrapreso un percorso di applicazione della normativa vigente in materia di pari opportunità e contrasto alle discriminazioni dotandosi di idonei strumenti quali:

- Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (di seguito CUG) istituito con Decreto del Segretario Generale della Programmazione n. 6/2011, ai sensi dell'art.21 della Legge n. 183/2010 al fine di promuovere, nel contesto lavorativo della Regione del Veneto, parità e pari opportunità tra uomini e donne nonché l'assenza di ogni forma di discriminazione e di violenza, diretta e indiretta, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Il CUG svolge le proprie funzioni nei confronti di tutto il personale regionale, comparto e dirigenza, di Giunta e Consiglio, sulla base del Regolamento recepito con DGR n.1300/2013 che definisce le modalità di intervento del CUG e la sua partecipazione ai processi inerenti le politiche interne di gestione delle risorse umane al fine di orientarle alle pari opportunità e all'assenza di discriminazioni.

- Il "Codice di comportamento per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori della regione del Veneto", approvato con DGR n. 3974/2006 e successivamente aggiornato con DGR n. 1266/2012 a seguito di un lavoro congiunto tra il CUG, la Consigliera di Fiducia, l'Amministrazione e le OO.SS..
- La figura di Consigliere/a di Fiducia, presente in Regione fin dal 2009, figura di provenienza esterna alla Regione che svolge attività di consulenza ed assistenza a favore di coloro che lamentano comportamenti discriminatori o vessatori configurabili come molestia o mobbing, nonché una funzione preventiva nei confronti del disagio nell'ambiente lavorativo regionale, rilevando problemi e criticità, monitorando eventuali situazioni di rischio e proponendo idonee azioni di contrasto e soluzioni organizzative.
- La "RETE" interna per la salute e il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori della Regione Veneto costituita tra soggetti interni preposti con DGR n. 681/2013, al fine di attivare un confronto interno stabile che favorisca una sinergia nelle azioni volte al miglioramento del benessere lavorativo dei dipendenti della Giunta regionale.
- Il Piano Triennale di Azioni Positive 2013-2015, approvato con DGR n. 1298/2013 ai sensi dell'art. 48 del D.Lgs n. 198/2006 che ha individuato i seguenti obiettivi:.
    - Promuovere e garantire l'affermazione del principio di pari opportunità e contrasto alle discriminazioni nell'organizzazione del personale regionale
    - Promuovere l'affermazione di una cultura organizzativa orientata alle pari opportunità e alla non discriminazione, favorendo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la condivisione delle responsabilità familiari tra i sessi, la rimozione di stereotipi e discriminazioni dirette e indirette, con particolare attenzione alla parità di trattamento tra lavoratrici e lavoratori
    - Valorizzare l'apporto delle lavoratrici e dei lavoratori, in particolare di coloro appartenenti a categorie svantaggiate, sottorappresentate o discriminate
    - Promuovere lo sviluppo professionale delle lavoratrici donne al fine di favorire la presenza femminile ai livelli apicali.

2. Parte seconda

2.1. Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è stata aggiornata con i dati 2013, al fine di tener conto delle determinanti rilevanti per il funzionamento della macchina regionale:

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

2.1.1. La congiuntura economica nel Veneto

La congiuntura nel Veneto è stata particolarmente negativa in questi ultimi anni, con una crisi di vaste proporzioni che non si riscontrava dai tempi della recessione del '29[1], con elementi di incertezza in un contesto economico che rimane problematico, anche se caratterizzato da ampi segnali di recupero da parte dei principali indicatori congiunturali, come si può leggere nel rapporto della Direzione Sistema Statistico Regionale di dicembre 2013[2]:

> *Nel corso degli ultimi mesi i principali indicatori congiunturali per l economia italiana evidenziano una fase di graduale recupero. Il miglioramento, iniziato a partire da livelli molto bassi, e protrattosi con estrema gradualità, non si è sinora tradotto in un recupero dei livelli produttivi, e nemmeno in una inversione di tendenza delle variabili del mercato del lavoro.*
> *Per il Veneto vengono diffusi i dati ufficiali di contabilità regionale per il 2012: la variazione percentuale annua del PIL del Veneto per il 2012 è del -2,7%. Il PIL procapite veneto risulta pari a 29.531 euro, inferiore a quello del 2011, ma superiore di 3.802 euro rispetto alla media italiana di 25.729. Per il 2013 le stime di variazione annua del PILsono ancora negative: -1,8% sia per il Veneto che per l Italia.*
> *L indice della produzione industriale ad Ottobre 2013 aumenta leggermente, +0,5%, rispetto a Settembre.*
> *Rispetto allo stesso mese dello scorso anno l indice rimane stazionario, -0,5%. Nella media dei primi dieci mesi dell anno la produzione scende del 3,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. A Settembre il fatturato dell industria rileva una stazionarietà rispetto ad Agosto e un calo dell 1% rispetto allo stesso mese dell anno precedente. Nella media degli ultimi nove mesi, l indice complessivo registra una riduzione del 4,8%. Gli ordinativi totali mostrano invece un incremento congiunturale dell*

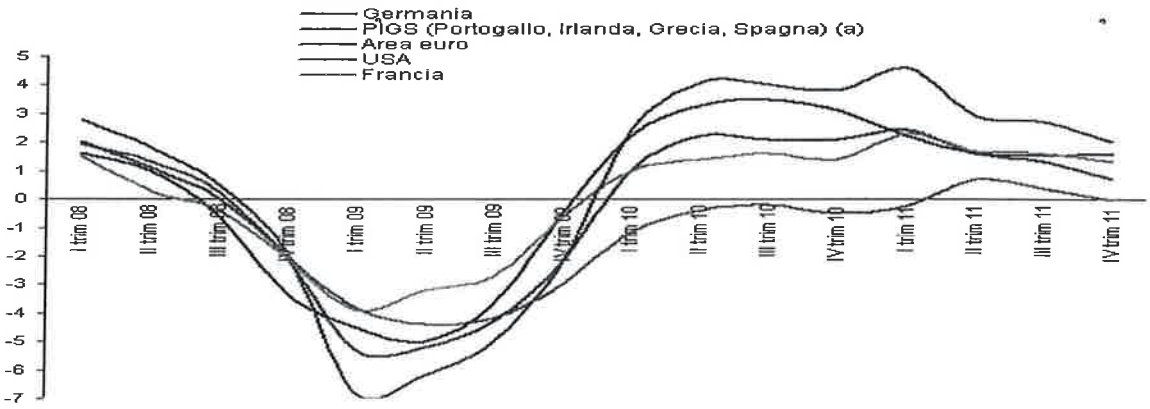
---

[1] Con il 14 settembre 2008, di quattro anni e mezzo fa, viene identificato l'inizio della crisi che coincide con il fallimento della banca d'affari Lehman Brothers: data-simbolo dell'inizio della più grave crisi economica e finanziaria che abbia investito il mondo dal dopoguerra ad oggi. Così, dopo anni di espansione e crescita, anche il Nord Est si è trovato a fare i conti con aziende in difficoltà ed export fermo, lavoratori in cassa integrazione e licenziamenti.

[2] Regione del Veneto, Vice Presidenza e Assessorato al Territorio, alla Cultura, alla Statistica, agli Affari Generali - Segreteria Generale della Programmazione Scenario economico, Indicatori di congiuntura, Dicembre 2013, Bollettino n. 44, A cura della Sezione Sistema Statistico Regionale, Vice Presidenza e Assessorato al Territorio, alla Cultura, alla Statistica, agli Affari Generali - Segreteria Generale della Programmazione

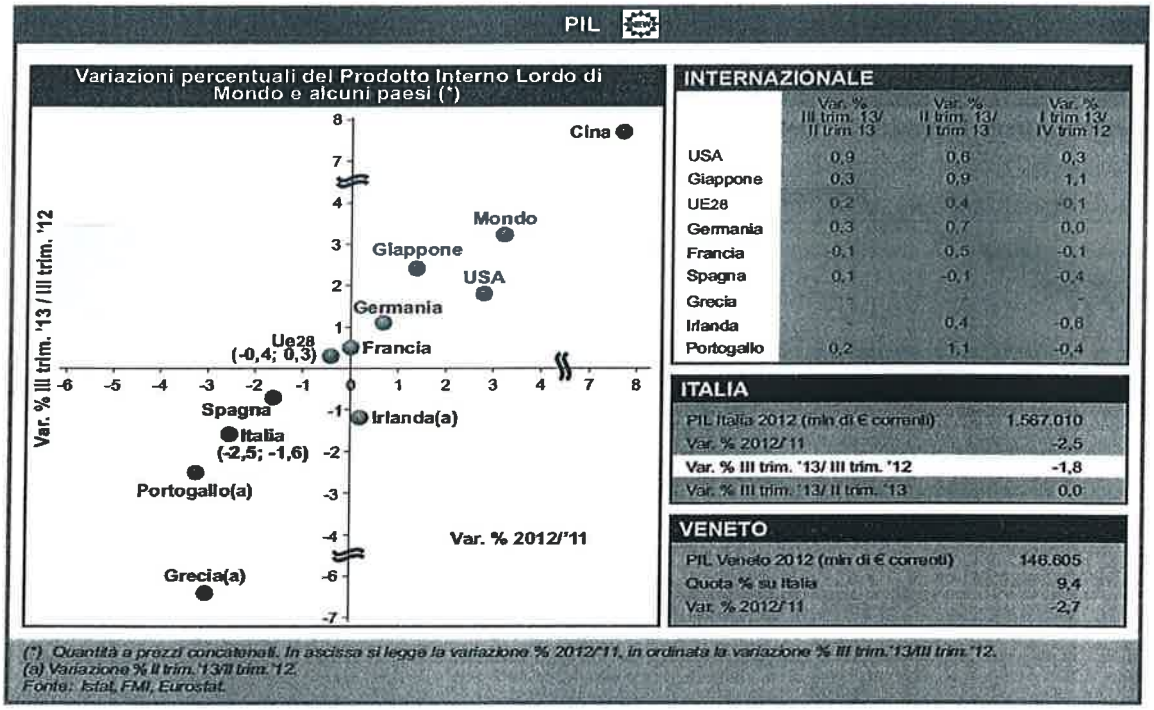
1,6%, sintesi di un aumento del 4,8% degli ordinativi esteri e una flessione dello 0,8% di quelli interni. Nel periodo Gennaio-Settembre 2013 diminuiscono del 2,3% rispetto allo stesso periodo del 2012, in particolare gli ordini interni calano del 5,4%, mentre quelli esteri aumentano del 2,1%.
Preoccupante il fronte licenziamenti. Nel periodo Gennaio-Settembre 2013 il numero complessivo di licenziamenti collettivi (i licenziamenti individuali dal 1° Gennaio 2013 non sono più stati finanziati) effettuati con successivo inserimento in lista di mobilità risulta in forte crescita (+62,6% di nuovi ingressi rispetto al 2012) e a Settembre il numero di lavoratori presenti in lista sono quasi 20.900.
Fortunatamente, scende il tasso di disoccupazione veneto nel terzo trimestre, 6,5% contro il 7,5% del trimestre precedente,mal occupazione non aumenta.
Nel mese di Novembre sono state concesse in Veneto circa 7,2 milioni di ore di cassa integrazione guadagni (cig), -8,1% rispetto al mese precedente contro una crescita a livello medio nazionale del +21%.
A livello tendenziale in Veneto si registra una forte diminuzione: -36% rispetto ad un anno fa e -23% se si confronta il periodo Luglio – Novembre 2013 con lo stesso periodo nel 2012.
La dinamica tendenziale dell export nazionale nei primi nove mesi dell anno (-0,3%) è la sintesi del calo delle vendite per le regioni dell Italia insulare (-14,3%), meridionale (-6,1%) e del risultato positivo conseguito dall Italia nord-orientale (+1,8%) e, in misura meno intensa, dalle ripartizioni nord-occidentale (+0,3%) e centrale (+0,2%). In questo contesto le esportazioni venete crescono del +2,0%, con punte nelle province diTreviso (+3,5%) e Vicenza (+3,2%).
Una rassegna sintetica degli indicatori qualitativi più recenti mostra una evoluzione del ciclo dell economia italiana meno sfavorevole rispetto a quanto osservato nel corso della prima parte dell anno. In particolare, i dati mostrano un recupero del clima di fiducia degli operatori: aumentano la fiducia delle imprese manifatturiere, dei servizi di mercato e del commercio al dettaglio; risulta invece in diminuzione la fiducia delle imprese di costruzione. L indice nazionale del clima di fiducia dei consumatori nel mese di Novembre risulta in miglioramento rispetto ad Ottobre: la crescita è riferita soprattutto al quadro personale, mentre diminuisce la componente economica, ossia peggiorano i giudizi e attese sulla situazione economica dell Italia e le attese sulla disoccupazione.
In ambito turistico nel 2012 il Veneto ha oltrepassato il record di turisti registrato nell'anno precedente, superando i 15,8 milioni di arrivi (+0,3%). La riduzione della permanenza nelle località di villeggiatura, in corso ormai da diversi anni, fa segnare ai pernottamenti un -1,7%, mantenendo comunque la ragguardevole cifra di oltre 62,3 milioni di presenze. Nei primi nove mesi del 2013, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente si registra un ulteriore incremento degli arrivi (+0,9%) e una diminuzione delle presenze (-1,6%).
Il rallentamento dell'inflazione a Novembre, il terzo consecutivo, è imputabile a un ulteriore attenuazione delle dinamiche inflazionistiche che coinvolge tutte le tipologie di beni e servizi con particolare intensità nei beni energetici e negli alimentari freschi, al netto dei quali la crescita dell'inflazione ("inflazione di fondo") resta stabile all 1,2%.

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

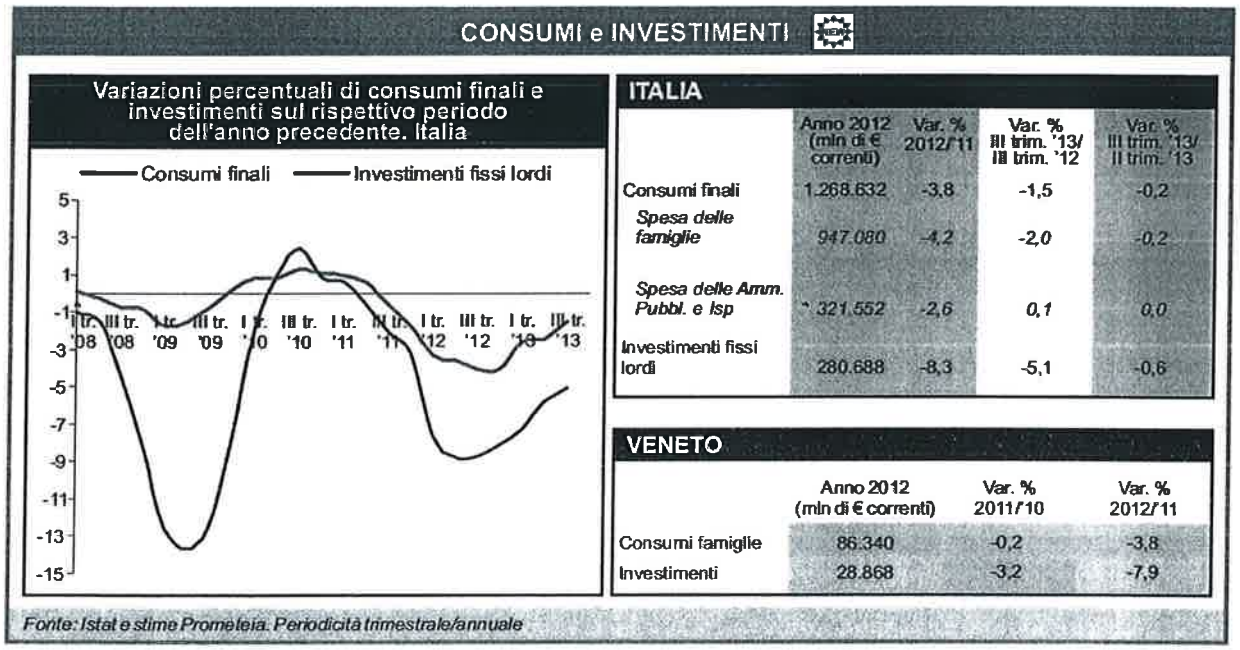


(a) La curva dei PIGS negli ultimi 3 trimestri del 2011 esclude il dato non disponibile della Grecia
Fonte: Elaborazioni Regione Veneto – Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat, Eurostat e FMI

In particolare l'evoluzione del PIL[3]:

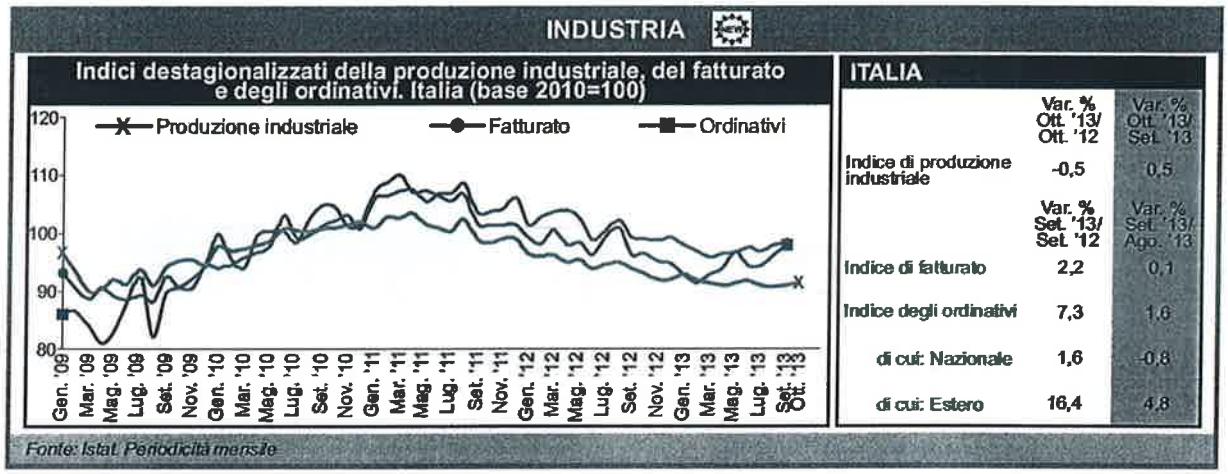


I dati dei consumi e degli investimenti[4]:



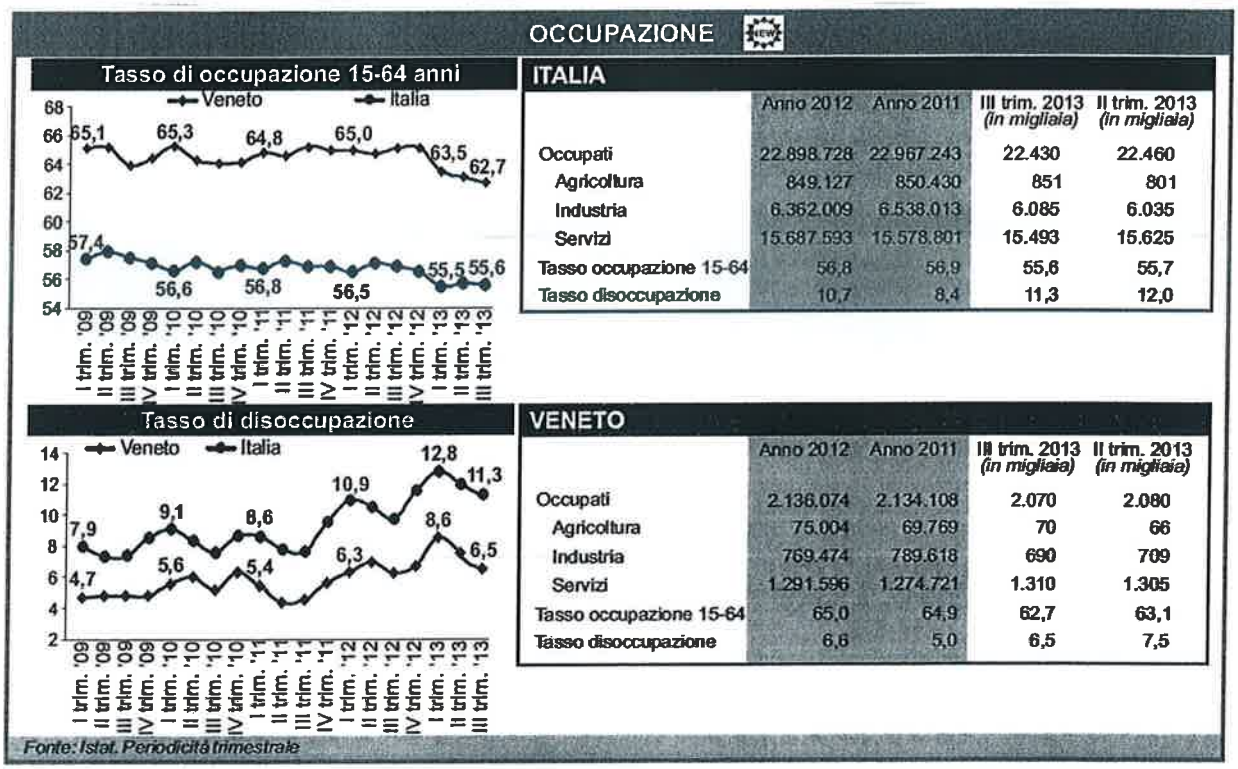
[3] Regione del Veneto, Ibid, l'evoluzione del PIL
[4] Regione del Veneto, Ibid., Indicatori di congiuntura, Dicembre 2013, Bollettino n. 44, Op. cit. pag. 3

L'andamento della produzione industriale[5]:



[5] Ibid, Op. cit., L'andamento della produzione industriale pag. 4.

L'andamento dell'occupazione[6]:



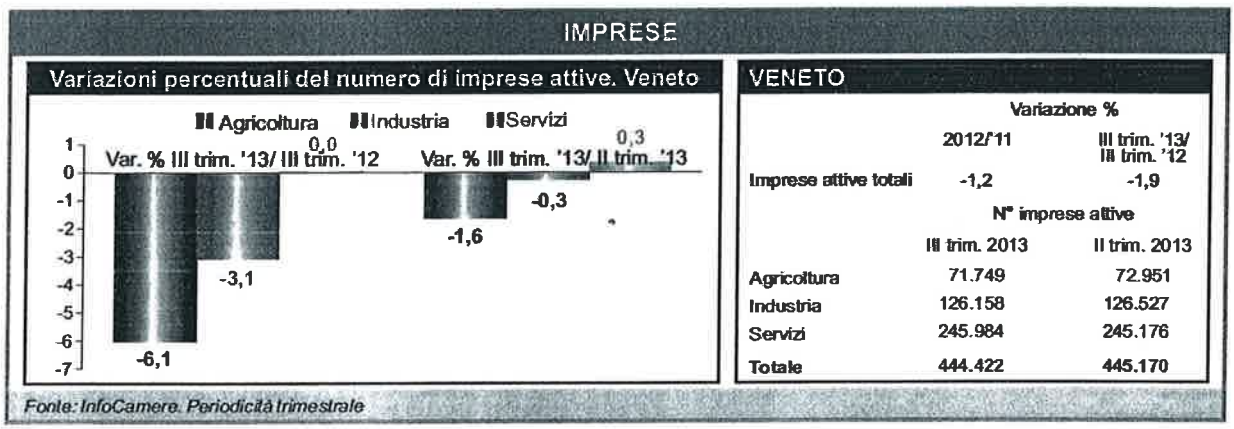
ITALIA

	Anno 2012	Anno 2011	III trim. 2013 (in migliaia)	II trim. 2013 (in migliaia)
Occupati	22.898.728	22.967.243	22.430	22.460
Agricoltura	849.127	850.430	851	801
Industria	6.362.009	6.538.013	6.085	6.035
Servizi	15.687.593	15.578.801	15.493	15.625
Tasso occupazione 15-64	56,8	56,9	55,6	55,7
Tasso disoccupazione	10,7	8,4	11,3	12,0

VENETO

	Anno 2012	Anno 2011	III trim. 2013 (in migliaia)	II trim. 2013 (in migliaia)
Occupati	2.136.074	2.134.108	2.070	2.080
Agricoltura	75.004	69.769	70	66
Industria	769.474	789.618	690	709
Servizi	1.291.596	1.274.721	1.310	1.305
Tasso occupazione 15-64	65,0	64,9	62,7	63,1
Tasso disoccupazione	6,6	5,0	6,5	7,5

La variazione del numero di imprese[7]:



VENETO

	Variazione % 2012/'11	Variazione % III trim. '13/ III trim. '12
Imprese attive totali	-1,2	-1,9

	N° imprese attive III trim. 2013	N° imprese attive II trim. 2013
Agricoltura	71.749	72.951
Industria	126.158	126.527
Servizi	245.984	245.176
Totale	444.422	445.170

[6] Ibid, Op. cit. L'andamento dell'occupazione
[7] Regione del Veneto, Ibid., La variazione del numero di imprese

L'andamento della cassa integrazione[8]:

CASSA INTEGRAZIONE

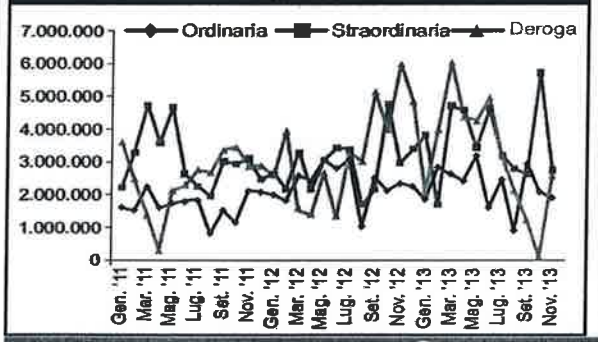
ITALIA

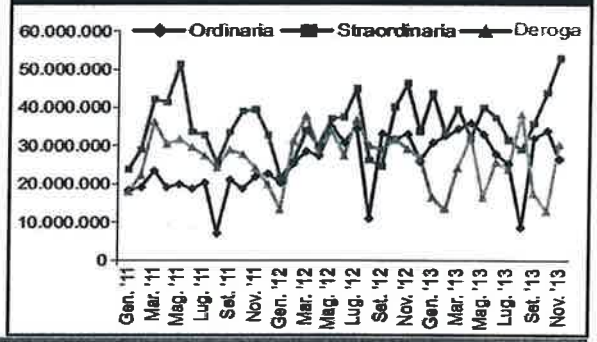
	Tendenziale				Tendenziale		Congiunturale
	Anno 2012	Var % 2012/'11	Novembre 2013	Ottobre 2013	Var % Nov. '13/ Nov. '12	Var % Lug.-Nov. '13/ Lug.-Nov. '12	Var % Nov. '13/ Ott. '13
Totale ore di Cassa integrazione Guadagni	1.090.654.222	12,1	110.047.398	90.692.790	1,7	-8,0	21,3
di cui ordinaria	*335.603.725*	*46,2*	*26.656.840*	*33.769.861*	*-19,1*	*-11,9*	*-21,1*
straordinaria	*400.284.270*	*-5,5*	*52.966.404*	*43.971.344*	*14,8*	*6,5*	*20,5*
deroga	*354.766.227*	*10,9*	*30.424.154*	*12.951.585*	*4,4*	*-21,3*	*134,9*

VENETO

	Tendenziale				Tendenziale		Congiunturale
	Anno 2012	Var % 2012/'11	Novembre 2013	Ottobre 2013	Var % Nov. '13/ Nov. '12	Var % Lug.-Nov. '13/ Lug.-Nov. '12	Var % Nov. '13/ Ott. '13
Totale ore di Cassa integrazione Guadagni	102.866.768	18,2	7.213.415	7.851.365	-36,3	-23,2	-8,1
di cui ordinaria	*28.098.705*	*40,2*	*1.921.949*	*2.069.398*	*-18,2*	*-7,5*	*-7,1*
straordinaria	*35.102.295*	*-4,7*	*2.737.583*	*5.701.534*	*-7,8*	*13,9*	*-52,0*
deroga	*39.665.768*	*31,5*	*2.553.883*	*80.433*	*-57,5*	*-57,3*	*...*

Ore autorizzate di CIG per gestione e mese - Anni 2011:2013





Per comparto *(tipologia di contratto)*

ITALIA

			Tendenziale		Congiunturale
	Anno 2012	Quota sul Totale 2012	Var % 2012/'11	Var % Lug. 13-Nov.13 / Lug. 13-Nov.12	Var % Nov.13/ Ott.13
Commercio	169.031.098	15,5	39,5	-18,1	57,1
Edilizia	140.113.055	12,8	28,5	3,2	0,3
Ind. chimiche	66.883.414	6,1	26,3	-26,0	-28,9
Ind. meccaniche	349.766.585	32,1	-1,0	-5,8	43,8
Ind. metallurgiche	35.854.214	3,3	4,1	36,2	39,5
Industria del legno	54.874.352	5,0	14,1	-7,4	3,9
Moda	114.488.769	10,5	-3,3	-21,3	6,5
Trasf. minerali	48.665.961	4,5	22,9	8,4	-18,4
Trasporti e comun.	46.250.327	4,2	14,6	-13,9	9,2
Altro	64.726.447	5,9	15,8	-7,5	3,7
Totale	1.090.654.222	100,0	12,1	-8,0	21,3

VENETO

			Tendenziale		Congiunturale
	Anno 2012	Quota sul Totale 2012	Var % 2012/'11	Var % Lug. 13-Nov.13 / Lug. 13-Nov.12	Var % Nov.13/ Ott.13
Commercio	11.026.947	10,7	54,9	-42,5	102,9
Edilizia	13.744.936	13,4	36,8	8,0	-33,2
Ind. chimiche	5.097.447	5,0	30,1	-11,3	0,2
Ind. meccaniche	34.379.871	33,4	15,1	-33,9	-29,7
Ind. metallurgiche	1.407.123	1,4	-36,4	30,4	-86,4
Industria del legno	10.625.088	10,3	6,7	-33,2	1,2
Moda	13.297.446	12,9	3,2	-24,7	91,7
Trasf. minerali	5.516.151	5,4	8,1	39,2	-71,3
Trasporti e comun.	3.227.928	3,1	77,6	-35,9	140,2
Altro	4.543.831	4,4	10,3	0,3	28,6
Totale	102.866.768	100,0	18,2	-23,2	-8,1

Fonte: Inps. Periodicità mensile

[8] Regione del Veneto, Ibid., L'andamento della cassa integrazione

Le aperture di crisi aziendali e i lavoratori licenziati e inseriti nelle liste di mobilità[9]:

Aperture di crisi . Aziende e lavoratori coinvolti - Settembre 2013

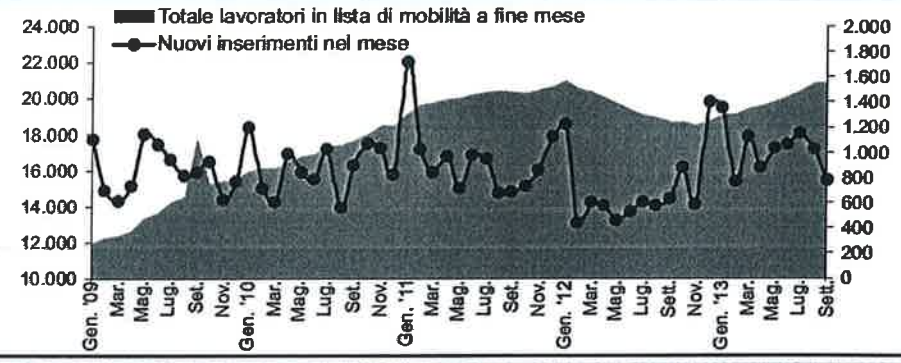
VENETO

	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Totale
Aziende	4	25	6	41	34	31	38	179
Lavoratori coinvolti	58	444	155	1.010	748	720	859	3.994

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

Lavoratori licenziati e inseriti nelle liste di mobilità
Legge 223/91 (Licenziamenti collettivi)

VENETO



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

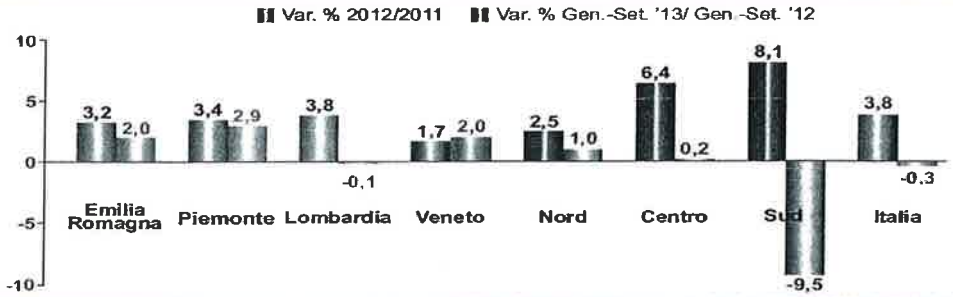
Commercio estero[10]

COMMERCIO ESTERO
(dati rettificati)

Variazioni percentuali delle esportazioni e delle importazioni

	ITALIA	VENETO
Esportazioni		
Anno 2012 (mln di euro)	390.182	51.178
Var.% Gen.-Set. '13 / Gen.-Set. '12	-0,3	2,0
Var.% 2012/'11	3,8	1,7
Var.% 2011/'10	11,4	10,3
Importazioni		
Anno 2012 (mln di euro)	380.292	37.586
Var.% Gen.-Set. '13 / Gen.-Set. '12	-6,1	-1,3
Var.% 2012/'11	-5,3	-7,7
Var.% 2011/'10	9,3	6,3

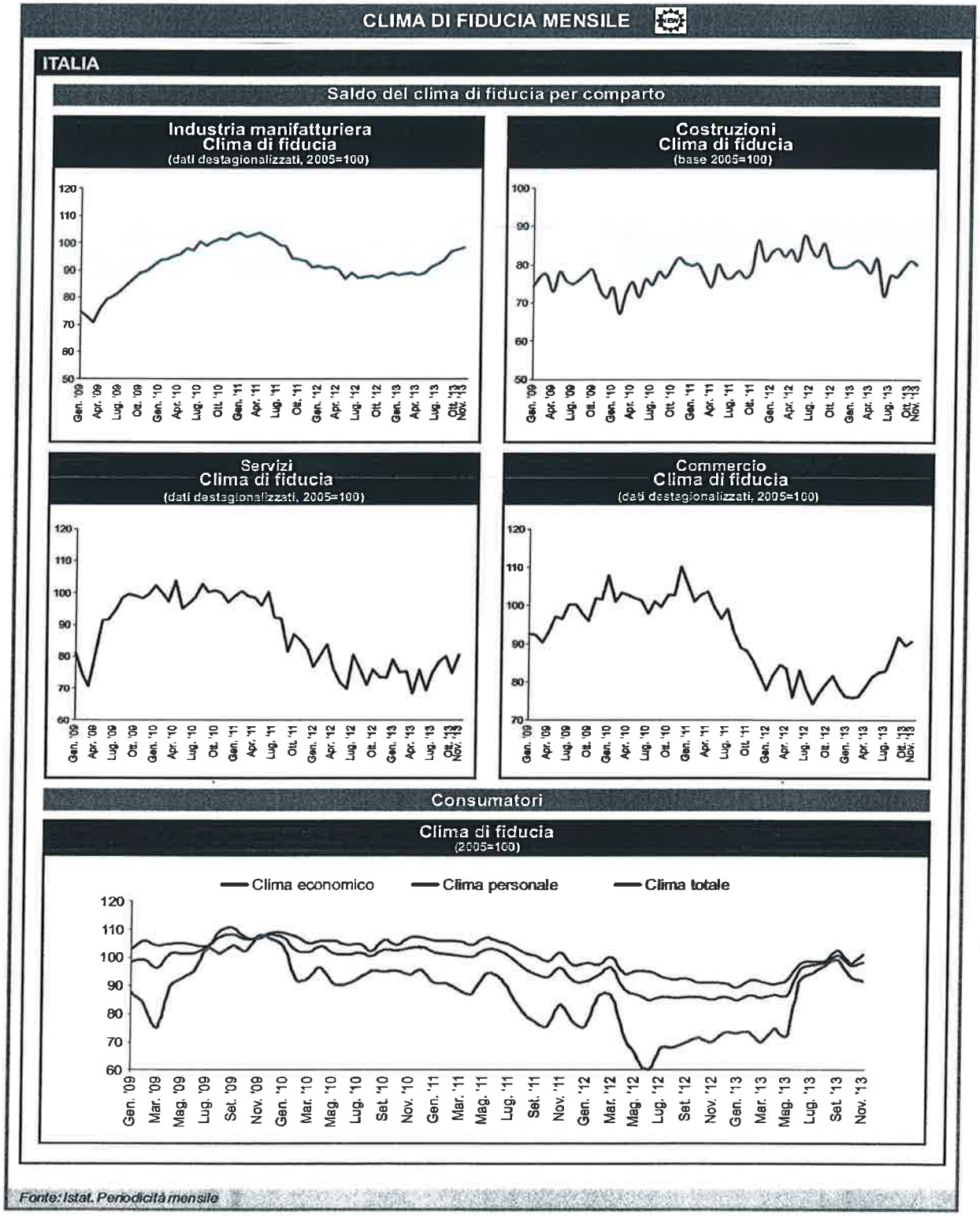
Esportazioni: Variazioni percentuali 2012/2011 e Gen.-Set. '13/ Gen.-Set. '12



Fonte: Istat. Periodicità trimestrale

[9] Regione del Veneto, Ibid., Le aperture di crisi aziendali e i lavoratori licenziati e inseriti nelle liste di mobilità
[10] Regione del Veneto, Ibid., Commercio estero

Clima di fiducia[11]



[11] Regione del Veneto, Ibid., Clima di fiducia

Come si può evincere da questa serie di analisi permane una situazione congiunturale estremamente preoccupante anche se stanno emergendo timidissimi segnali di ripresa nell'ultimo trimestre del 2013. Per far fronte ad un quadro così difficile la Giunta Regionale ha intrapreso una serie di azioni mirate, nel corso degli ultimi anni, che proseguiranno nel 2014, per:

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

2.1.2. Gli obiettivi e i vincoli di finanza pubblica

Il DPEF 2014 traccia un quadro preoccupato sul fronte dei vincoli di finanza pubblica:

"Nonostante le misure introdotte nel corso del 2012 dal decreto legge n. 95/2012 (c.d. Spending review, cnv. legge n. 135/2012) in materia di contenimento della spesa pubblica, l'indebitamento netto delle Amministrazioni Pubbliche nel 2012 si è attestato al -3,0% del PIL, in peggioramento rispetto al -1,7% previsto all'inizio dell'anno, per effetto di un aumento più contenuto delle entrate tributarie e di una maggiore spesa per il servizio del debito.

In termini strutturali, il pareggio di bilancio è atteso nel 2013, come previsto dalla procedura di rientro concordata nel 2011. Nel mese di maggio la Commissione Ue ha quindi adottato la raccomandazione per l'uscita dalla procedura di deficit eccessivo per l'Italia.

Il saldo primario ha continuato ad assumere valori positivi, passando dall'1,2% del PIL nel 2011 al 2,5% nel 2012.

Il rapporto debito/PIL per il 2012 si è attestato al 124,3% (rispetto al 120,0% del 2011); se si tiene conto della quota di pertinenza dell'Italia dei prestiti EFSF1 diretti alla Grecia e del programma ESM2, tale indicatore sale al 127,0% (rispetto al 120,8% del 2011).

Il tasso di crescita del PIL è atteso tornare su valori nuovamente positivi solo a partire dal 2014 (0,7%). Tale previsione include gli effetti del provvedimento relativo al pagamento dei debiti commerciali della Pubblica Amministrazione (decreto legge n. 35/2013), al quale è attribuito un notevole contributo ad una più rapida ripresa dell'economia per effetto dell'immissione di liquidità nel sistema dovuta all'accelerazione dei pagamenti.

Il DEF 2013 ha rivisto al ribasso rispetto ai documenti di programmazione dello scorso anno le stime che riguardano l'indebitamento netto delle Amministrazioni Pubbliche a causa dell'indebolimento del quadro macroeconomico intervenuto con riferimento agli anni 2012-2015.

Il valore dell'indebitamento netto in rapporto al PIL è quindi previsto al -2,9% per il 2013 e al -1,8% per il 2014.

In termini strutturali, il pareggio di bilancio è atteso nel 2013, come previsto dalla procedura di rientro concordata nel 2011. Nel mese di maggio 2013 il Consiglio ECOFIN dovrebbe pertanto valutare l'uscita dalla procedura di deficit eccessivo.

Il saldo primario è previsto al 2,4% del PIL nel 2013 e al 3,8% nel 2014.

Il debito pubblico in rapporto al PIL risulta fortemente in crescita negli ultimi anni. Nel 2013 è atteso un valore del 130,4%, che si riduce al 129,0% nel 2014 ed inizia un sentiero di contenimento solo a partire dal 2015.

2.1.2.1. Gli obiettivi di finanza pubblica per il 2013-2015 e gli indirizzi per le Regioni

Il DPEF 2014 aveva sottolineato come:

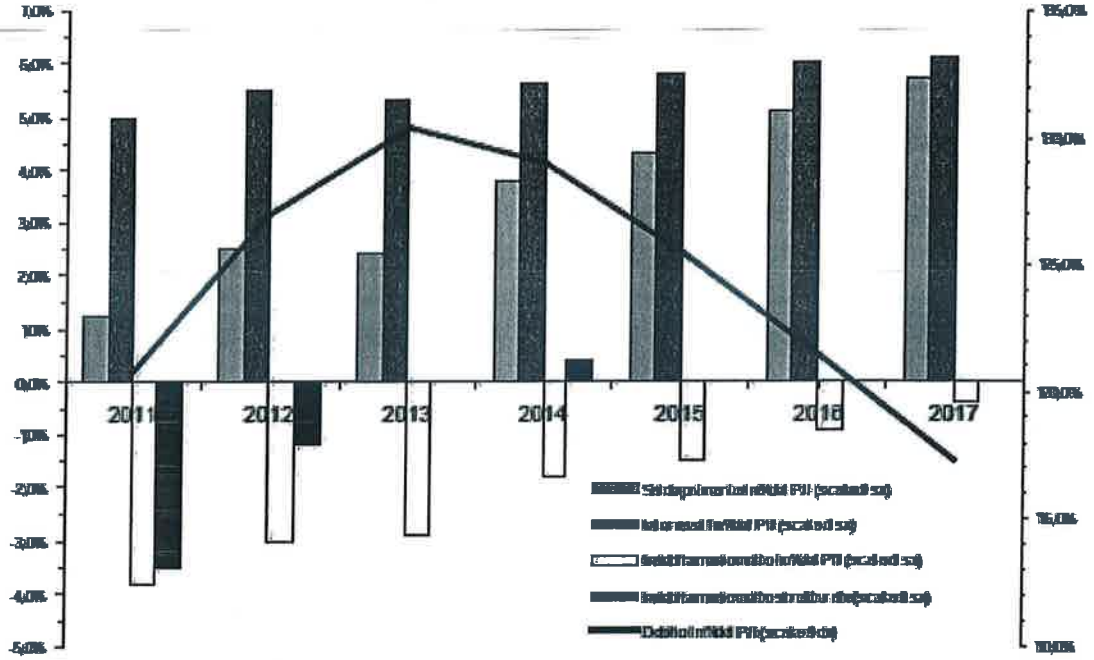
> *Le previsioni per l'economia italiana nel 2013 indicano un prolungarsi degli effetti della crisi anche nel primo semestre dell'anno in corso, mentre una ripresa graduale è attesa solo a partire dal secondo semestre. L'indicatore del PIL dovrebbe attestarsi pertanto ad un valore negativo anche nel 2013.*

Puntualmente se si va a considerare la performance del Pil in tutto il 2013, su base annuale il Prodotto interno lordo è diminuito dell'1,9%, nel 2012 era risultato in calo del 2,5%. La ripresa, attesa nel secondo semestre si è invece riscontrata nel quarto trimestre con un piccolo elemento positivo: il pil italiano torna positivo negli ultimi tre mesi 2013 dopo nove trimestri consecutivi di segno meno o di mancata crescita: la stima è del +0,1%. Secondo i dati Istat, l'ultimo trimestre positivo era stato il secondo del 2011 (+0,2%): quindi finalmente il nostro Prodotto interno lordo cresce dopo nove trimestri consecutivi di segno meno o mancata crescita. Ma si tratta ovviamente di un dato congiunturale, la crescita è cioè relativa all'ultima rilevazione, relativa al trimestre precedente.

Il DPEF sottolinea come:

> *Il tasso di crescita del PIL è atteso tornare su valori nuovamente positivi solo a partire dal 2014 (0,7%). Tale previsione include gli effetti del provvedimento relativo al pagamento dei debiti commerciali della Pubblica Amministrazione (decreto legge n. 35/2013), al quale è attribuito un notevole contributo ad una più rapida ripresa dell'economia per effetto dell'immissione di liquidità nel sistema dovuta all'accelerazione dei pagamenti.*
>
> *Il DEF 2013 ha rivisto al ribasso rispetto ai documenti di programmazione dello scorso anno le stime che riguardano l'indebitamento netto delle Amministrazioni Pubbliche a causa dell'indebolimento del quadro macroeconomico intervenuto con riferimento agli anni 2012-2015.*
>
> *Il valore dell'indebitamento netto in rapporto al PIL è quindi previsto al -2,9% per il 2013 e al -1,8% per il 2014.*
>
> *In termini strutturali, il pareggio di bilancio è atteso nel 2013, come previsto dalla procedura di rientro concordata nel 2011. Nel mese di maggio 2013 il Consiglio ECOFIN dovrebbe pertanto valutare l'uscita dalla procedura di deficit eccessivo.*
>
> *Il saldo primario è previsto al 2,4% del PIL nel 2013 e al 3,8% nel 2014.*
>
> *Il debito pubblico in rapporto al PIL risulta fortemente in crescita negli ultimi anni. Nel 2013 è atteso un valore del 130,4%, che si riduce al 129,0% nel 2014 ed inizia un sentiero di contenimento solo a partire dal 2015.*
>
> *A spiegare quest'andamento, oltre alla riduzione del PIL, è soprattutto una sostanziale revisione al rialzo del fabbisogno del settore pubblico, anche per effetto del provvedimento di sblocco dei pagamenti dei debiti verso i fornitori delle Pubbliche Amministrazioni di cui si è detto.*
>
> *1 European Financial Stability Facility*
>
> *2 European Stability Mechanism.*
>
> *Il valore del debito comprende la partecipazione ai meccanismi europei di sostegno agli altri Paesi dell'area euro (programma GLF1, EFSF, ESM), che incidono per circa quattro punti percentuali.*
>
> *Negli ultimi anni il risanamento delle finanze pubbliche è stato incentrato su azioni di contenimento della spesa delle Amministrazioni Pubbliche (il riferimento è al d.l. n. 95/2012, ma anche alla legge di stabilità 2013, l. n. 228/2012, e alle manovre degli anni precedenti), i cui effetti entrano a regime negli anni 2013 e successivi. Dal Piano Nazionale delle Riforme approvato assieme al DEF il 10 aprile 2013, si ricava che da questi interventi sono attese minori spese per circa 7,4 miliardi nel 2013 e 7,9 miliardi nel 2014.*
>
> *A questo proposito, dato il notevole contributo richiesto dalle ultime manovre di finanza pubblica alle amministrazioni locali in termini di contenimento delle spese (si veda "Contributo delle Regioni alla correzione dei saldi di finanza pubblica" per un approfondimento) sarà sempre più necessario orientarsi a politiche di razionalizzazione dei processi e di contenimento dei costi.*

Fig. 1 - Italia: indicatori di finanza pubblica 2011-2017



Fonte: Ministero dell'Economia e delle Finanze, Documento di Economia e Finanza 2013 - Programma di Stabilità

Note: il valore del debito comprende la quota di pertinenza dell'Italia dei prestiti EFSF diretti alla Grecia e del programma ESM per gli anni dal 2010 al 2015.

L'indebitamento netto strutturale rappresenta il parametro di riferimento per l'Europa ed è l'indebitamento al netto delle misure una tantum e della componente ciclica.

2.1.2.2. Contributo delle Regioni alla correzione dei saldi di finanza pubblica

Dal 2010 ad oggi sono state numerose le manovre di finanza pubblica, dal decreto legge 78/2010 (cnv. l. n. 122/2010) alla legge di stabilità per il 2013, legge n. 228/2012, intervenute a correggere l'indebitamento netto tendenziale delle Amministrazioni Pubbliche.

1 Greek Loan Facility.

Le misure introdotte dal 2010 ad oggi ammontano, a regime, nel 2014, a circa 106.524 milioni di euro. Notevole è il contributo al risanamento richiesto agli Enti territoriali soprattutto in termini di riduzione delle spese (il 58% dell'aggiustamento totale realizzato sulle spese nel 2013 e il 58,7% nel 2014 è a carico degli Enti periferici), mentre la correzione conseguita mediante un aumento delle entrate è quasi totale appannaggio delle Amministrazioni dello Stato (il 92% dell'aggiustamento totale realizzato sulle entrate nel 2013 e il 93% nel 2014: tra le misure si ricordano la maggiorazione dell'IVA, il contributo di solidarietà su redditi e pensioni superiori ai 300.000 euro, gran parte del gettito IMU, l'aumento delle accise sui carburanti).

Se si considera il contributo delle Regioni alla riduzione delle spese, come evidenziato nella tabella 1 sottostante, esso risulta sovradimensionato rispetto a quello degli altri sottosettori della PA.

Infatti, a fronte di una spesa regionale pari al 20,3% del complesso della spesa delle Amministrazioni Pubbliche (al netto degli interessi passivi), le Regioni nel triennio 2012-2014 si fanno carico di circa la metà della correzione sulle spese, mentre sul lato delle entrate registrano una variazione pari in media all'8% di quella complessiva.

Tab. 1 - Effetto cumulato delle manovre di finanza pubblica in termini di riduzione della spesa (dal d.l. n. 78/2010 alla legge n. 228/2012) sull'indebitamento netto della PA per sottosettore

INCIDENZA % SU AGGIUSTAMENTO SPESA	2012	2013	2014
AMMINISTRAZIONI CENTRALI	17,2%	17,3%	16,0%
AMMINISTRAZIONI LOCALI	63,3%	58,0%	58,7%
*di cui Regioni**	*51,9%*	*48,7%*	*47,0%*
ENTI DI PREVIDENZA E ASSISTENZA	19,6%	24,7%	25,3%
TOTALE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	**100%**	**100%**	**100%**

*** i valori sono riportati nel Parere delle Regioni al DDL di stabilità 2013 (Conferenza del 25/10/2012)**

2.1.3. L'evoluzione dello scenario normativo

La riforma complessiva del sistema amministrativo pubblico sembrano susseguirsi, da un punto di vista normativo, a ritmo sostenuto, anche se esistono le consuete viscosità nell'applicazione di queste norme e permangono alcune difficoltà comunicative fra le istituzioni ed i cittadini che rendono difficile dar conto del significato della riforma attualmente in atto (sia che si tratti di riforma dell'ordinamento del lavoro pubblico, dei sistemi di controllo interno, della contabilità pubblica o del famoso "federalismo").

Nel 2009 si sono concretizzate alcune importanti iniziative legislative che hanno riguardato, tra le altre, la legge delega per una prima attuazione del Titolo V della Costituzione, ("federalismo fiscale"), un articolato insieme di disposizioni sulla performance amministrativa e il lavoro pubblico, (decreto "Brunetta") che hanno cominciato a trovare attuazione nel corso del 2011, nonchè ulteriori disposizioni in materia di contabilità e finanza pubblica. Norme che, insieme, prevedono non solo uno sviluppo in senso federale della P.A., ma che prefigurano anche una nuova pubblica amministrazione profondamente cambiata nelle funzioni e nelle prestazioni, nonché nelle prassi amministrative, gestionali e contabili. Il tema che si impone oggi all'attenzione, al fine di realizzare gli obiettivi del legislatore, è l'articolazione della strategia che verrà messa in opera al fine di garantire una piena attuazione del complesso e articolato disegno di riforma.

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

- autonomia di entrata e di spesa e maggiore responsabilizzazione amministrativa, finanziaria e contabile;
- semplificazione del sistema tributario;
- coinvolgimento nel contrasto all"evasione;
- determinazione del costo e del fabbisogno standard;
- adozione di regole contabili uniformi e di un comune piano dei conti integrato;
- affiancamento alla contabilità finanziaria della contabilità economico-patrimoniale;
- definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili, e confrontabili;

- obbligo di pubblicazione sui siti web dei bilanci e delle entrate-spese pro-capite;
- superamento del criterio della spesa storica;
- premialità dei comportamenti virtuosi.

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

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

Questo scenario in evoluzione del federalismo si è intrecciato con le pressanti esigenze di riduzione del disavanzo e del debito pubblico, producendo un insieme complesso di normative di grande impatto sugli enti locali. Si va dal nuovo Patto di Stabilità (L. 220 del dicembre 2010), alle manovre finanziarie del Governo Berlusconi (D.L. 78/2010 e le due "manovre estive" dei D.L. 98 e 138 del 2011) e infine a quelle del Governo Monti (D.L. 201 del dicembre 2011 e D.L.16 del marzo 2012).
Va da ultimo ricordato che l'art. 9 del D.L. 78/2009 (L.102/2009) introduce una nuova responsabilità in capo a quanti adottano provvedimenti che comportino impegni di spesa. I dirigenti che pongono in essere obbligazioni devono accertare preventivamente che il programma dei conseguenti pagamenti non solo abbia la necessaria copertura, ma sia coerente con le regole del Patto di stabilità. Si rende pertanto necessario, per non incorrere ad inconvenienti di carattere disciplinare ed amministrativo, introdurre una programmazione di flussi di cassa e una serie di cautele tali da garantire sia le Amministrazioni che le relative organizzazioni.

2.1.4. L'evoluzione dello scenario normativo regionale

Uno dei primi obiettivi, per la Regione del Veneto, sarà quello di garantire un recupero di coerenza interna all'interno della molteplicità delle disposizioni che ancora oggi affrontano in maniera disorganica i vari aspetti del versante produttivo-gestionale e contabile delle amministrazioni e prevedere poi interventi progettuali per assicurare la necessaria uniformità e coerenza alla traduzione operativa, presso tutte le amministrazioni, di quelle stesse disposizioni.
In quest'ottica, la Regione si sta muovendo, negli angusti spazi lasciati dal legislatore nazionale, attraverso iniziative legislative che puntano ad una razionalizzazione della macchina amministrativa, della spesa e delle sue finalizzazioni per dare risposte concrete ad un territorio in difficoltà.
Sono state approvate alcune leggi regionali che, nel rispetto delle autonomie, si muovono con coerenza nella logica di puntare ad una razionalizzazione della macchina amministrativa esistente sul territorio regionale e sul suo funzionamento.
Nel campo della razionalizzazione dell'organizzazione dei Comuni, con la Legge n. 18 del 27 aprile 2012, "Disciplina dell'esercizio associato di funzioni e servizi comunali" ha provveduto ad attivare iniziative attraverso il nuovo Statuto del Veneto riprendendo e valorizzando il dettato costituzionale, prevede che la Regione informi la propria attività al principio di responsabilità politica ed amministrativa dei diversi livelli di governo locale nonché al rispetto e alla valorizzazione dell'autonomia dei comuni, delle loro unioni, delle province, delle città metropolitane, così come

riconosciute dalla Costituzione, attribuendo le funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione, adeguatezza, completezza, efficienza ed economicità, in modo da evitare duplicazioni e sovrapposizioni di competenze (articolo 11, comma 2). Si colloca dunque in questo lineare quadro istituzionale questa legge, che interviene anche sulla base di un forte indirizzo statale dettato dalla necessità di garantire un contenimento della spesa pubblica, (si pensi all'articolo 14 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, in legge 30 luglio 2010, n. 122 - Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica ("Manovra economia 1" o "Decreto anticrisi"); all'articolo 16 del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, in legge 14 settembre 2011, n. 148 - Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo ("Manovra bis"); all'articolo 23 del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, in legge 22 dicembre 2011, n. 214 - Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici ("Salva Italia")).
Nel campo dell'applicazione delle nuove norme che regolano i conti pubblici, la Regione del Veneto intende adottare il cosiddetto "Patto di stabilità regionalizzato", ai sensi di quanto disposto dall'articolo 1, comma 141, della legge 13 dicembre 2010, n. 220 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - legge di stabilità 2011", al fine di sfruttare pienamente gli stretti margini finanziari di manovra concessi dal Patto di stabilità interno, in favore degli enti locali.
Con la Legge n. 10 del 24 febbraio 2012 "Regionalizzazione del patto di stabilità interno"[12], La Regione provvede, per gli enti locali del proprio territorio, ad integrare le regole riguardanti la disciplina del patto di stabilità interno e a modificare gli obiettivi posti dal legislatore nazionale, tenuto conto delle diversità delle situazioni finanziarie esistenti, secondo le modalità previste dalla presente legge, fermi restando le disposizioni statali in materia di monitoraggio e di sanzioni e l'importo dell'obiettivo complessivamente determinato, in applicazione della normativa nazionale. Le concrete modalità attuative verranno determinate dalla Giunta regionale con proprio provvedimento nel rispetto, in ogni caso, dei seguenti principi:

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

2.1.5. L'evoluzione dello scenario di finanza pubblica regionale

Nel DPEF 2013[13] - Documento di Programmazione Economica e Finanziaria, è tracciato in modo puntuale lo scenario per quanto il quadro di finanza pubblica regionale:

> Dal 2010 ad oggi sono state numerose le manovre di finanza pubblica che sono intervenute a correggere l'indebitamento netto tendenziale delle Amministrazioni pubbliche: il decreto legge 78/2010 (cnv l. 122/2010), il decreto legge 98/2011 (cnv l. 111/2011), il decreto legge 138/2011 (cnv l. 148/2011) e il decreto legge 2010/2011 (cnv l. 214/2011).
> Le misure introdotte dal 2010 ammonteranno, a regime, ossia nel 2014, a circa 106.361 milioni di euro.
> La parte di correzione effettuata con un aumento delle entrate (60.537 milioni) va quasi a completo appannaggio delle Amministrazioni centrali (maggiorazione dell'IVA, introduzione del contributo di

[12] la Regione del Veneto intende adottare il cosiddetto "Patto di stabilità regionalizzato" ai sensi di quanto disposto dall'articolo 1, comma 141, della legge 13 dicembre 2010, n. 220 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - legge di stabilità 2011" al fine di sfruttare pienamente gli stretti margini finanziari di manovra concessi dal Patto di stabilità interno, in favore degli enti locali.
[13] DPEF 2013 - Documento di Programmazione Economica e Finanziaria – curato dalla Segreteria Generale della Programmazione - Direzione Programmazione e approvato con D.G.R./CR n. 65 del 3 luglio 2012

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

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

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

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

Fonte: DPEF 2013-03-19

2.1.5.1. L'attuazione del federalismo fiscale, le novità per il 2014[14]

A quattro anni dall'approvazione della Legge Delega n. 42/2009, la concreta e piena attuazione del federalismo fiscale in Italia sembra essere ancora un obiettivo lontano.
Nonostante i decreti legislativi adottati in attuazione della delega contenuta nella l. n. 42/2009 rappresentino un consistente corpus normativo, non si può di certo considerare compiuta la definizione di un sistema di federalismo fiscale a livello di disciplina di rango primario né, ancor meno in concreto, considerare pienamente operante tale sistema.
La Conferenza dei Presidenti delle Regioni, a cui il Veneto ha sempre portato il proprio contributo qualificato sull'argomento, si è espressa più volte per l'accelerazione dell'attuazione organica e completa del federalismo fiscale.
Anche nella Relazione finale del Gruppo di lavoro sulle riforme istituzionali (istituito il 30 marzo 2013 dal Presidente della Repubblica) l'attuazione del federalismo fiscale è tra le priorità del Paese, "la riforma non va lasciata nel limbo; va invece ripresa come componente essenziale delle politiche per il rilancio del Paese".

Sarà pertanto necessario ridefinire alcune questioni essenziali della riforma che sono rimaste in sospeso, non soltanto sul piano attuativo, ma anche su quello normativo, mirando a delineare un quadro coerente e stabile di organi, procedure e strumenti.
La Regione del Veneto intende proseguire nell'impegno di portare il proprio contributo ai tavoli istituzionali affinché si realizzi compiutamente il federalismo fiscale, salvaguardando l'ambizione, propria della Legge Delega n. 42/2009, di affrontare in modo organico e interconnesso tutti i molteplici aspetti - le risorse, il patrimonio, l'armonizzazione degli strumenti contabili, i controlli, i premi e le sanzioni - rilevanti nell'ambito di un assetto dei rapporti finanziari tra i diversi livelli di governo improntato ai principi dell'autonomia, della trasparenza e responsabilità delle decisioni assunte ad ogni livello, della differenziazione delle competenze, dell'efficienza ed efficacia nella gestione delle risorse pubbliche.

2.1.5.2. L'abolizione e la fiscalizzazione dei trasferimenti statali alle Regioni[15]

[14] DPEF 2014 - Documento di Programmazione Economica e Finanziaria – curato dalla Segreteria Generale della Programmazione - Direzione Programmazione e approvato con *Deliberazione n. 112 del 27 dicembre 2013*

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

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

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

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

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

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

2.1.5.3. Il quadro di previsione delle entrate per il 2014[16]

Il DPEF 2014 riporta:

Nella tavola 1 viene rappresentato il quadro previsionale delle entrate della Regione del Veneto per l'anno 2014.

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

Le funzioni relative ai livelli essenziali delle prestazioni (LEP), che chiameremo "funzioni essenziali", sono quelle di cui all'articolo 117, comma 2, lettera m) della Costituzione. A queste spese sarà garantita l'integrale copertura del finanziamento in base ai costi standard che, per quanto riguarda la sanità, sarebbero dovuti entrare in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2013.

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

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

Per il 2014 si prevede di acquisire, a legislazione vigente, entrate complessive (al netto delle entrate da indebitamento e delle partite di giro) per 10.086,9 milioni di euro, con una contrazione del 4,9% rispetto al 2013.

---

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

[16] Ibid.

TAV. 1 - ENTRATE PREVISTE PER IL 2013 E 2014 *

Milioni di euro

	2013 previsioni iniziali	2014 previsioni iniziali	Variazioni assolute 2014-2013	variazioni % 2014 su 2013
ENTRATE PER LE "FUNZIONI NON ESSENZIALI"	**1.023,4**	**946,6**	**-76,8**	**-7,5%**
ENTRATE TRIBUTARIE	864,2	865,2	1,1	0,1%
ALTRE ENTRATE PER FUNZIONI NON ESSENZIALI - RICORRENTI	117,4	79,7	-37,7	-32,1%
ALTRE ENTRATE PER FUNZIONI NON ESSENZIALI - NON RICORRENTI	41,9	1,7	-40,2	-95,9%
- DI CUI PROVENTI DERIVANTI DA OPERAZIONI DI VALORIZZAZIONE E/O ALIENAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE (ART. 16, L.R. 18/03/2011, N. 7)	*40,0*	*0,0*	*-40,0*	*-100,0%*
ENTRATE PER LE "FUNZIONI ESSENZIALI"	**8.355,2**	**8.333,0**	**-22,2**	**-0,3%**
FINANZIAMENTO DEL FABBISOGNO SANITARIO REGIONALE	8.355,2	8.333,0	-22,2	-0,3%
- IRAP	2.815,0	2.915,0	100,0	3,6%
- ADDIZIONALE IRPEF	785,0	810,0	25,0	3,2%
- COMPARTECIPAZIONE IVA	4.755,2	4.608,0	-147,2	-3,1%
ENTRATE PER GLI INTERVENTI SPECIALI	**1.222,9**	**807,2**	**-415,7**	**-34,0%**
TRASFERIMENTI STATALI	1.038,9	794,4	-244,6	-23,5%
- DI CUI TRASFERIMENTI PER IL TPL	*409,3*	*409,3*	*0,0*	*0,0%*
TRASFERIMENTI PER PROGRAMMI COMUNITARI (RISORSE UE E COFINANZIAMENTI NAZIONALI)	183,3	12,4	-170,8	-93,2%
TRASFERIMENTI DA ALTRI SOGGETTI E ALTRE ENTRATE PER INTERVENTI SPECIALI	0,7	0,4	-0,3	-39,4%
TOTALE ENTRATE (AL NETTO MUTUI E PARTITE DI GIRO)	**10.601,5**	**10.086,9**	**-514,6**	**-4,9%**

*La tavola riflette la classificazione delle funzioni regionali introdotta dal decreto legislativo 68/2011, salvo alcune eccezioni per esigenze di continuità nelle serie storiche. Ad esempio i trasferimenti per il TPL, classificabili secondo il D.Lgs.68/2011 tra le funzioni non essenziali, sono inseriti invece nei trasferimenti statali che compongono gli interventi speciali.

L'area del finanziamento delle funzioni non essenziali comprende le entrate tributarie non riferibili al finanziamento del servizio sanitario, le entrate extratributarie e altre entrate.
Le entrate tributarie sono stimate in 865,2 milioni di euro, sostanzialmente stabili rispetto alle previsioni per il 2013. Si ricorda che, per effetto della Legge di stabilità 2013, le compartecipazioni alle accise sulla benzina e sul gasolio sono state sostituite con un trasferimento statale che finanzia il trasporto pubblico locale.
Tra i principali tributi propri si ricordano:
La tassa automobilistica regionale (599,9 milioni di euro), di cui 30 milioni di euro relativi al recupero dell'imponibile evaso.

- *L'addizionale regionale all'accisa sul gas naturale come combustibile e l'imposta sostitutiva per le utenze esenti (70 milioni di euro).*
- *L'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP): 35,6 milioni di euro derivanti dalla manovra fiscale in applicazione della l.r. n. 29/2004. 41,8 milioni derivanti dall'attività di recupero fiscale.*

La forte variazione della voce "altre entrate per funzioni non essenziali - non ricorrenti" è dovuta al fatto che si tratta di entrate non ricorrenti, riconducibili alla gestione patrimoniale.
L'articolo 119 della Costituzione e la legge delega n. 42/2009 di attuazione del federalismo fiscale non prevedono, tra le fonti di finanziamento regionali, risorse trasferite ad eccezione dei fondi perequativi e dei trasferimenti per interventi speciali.
I trasferimenti statali vengono quindi classificati nell'area delle entrate per gli interventi speciali, assieme ai trasferimenti da altri enti e ai trasferimenti per programmi comunitari.
Le entrate per interventi speciali ammontano nel 2014 a 807,2 milioni di euro. Tra queste, la forte diminuzione dei trasferimenti comunitari rispetto all'ammontare 2013 (-170,8 milioni) è riconducibile sostanzialmente all'inizio del nuovo ciclo di programmazione europea 2014-2020, per cui non risultano più a bilancio gli stanziamenti per i progetti relativi alla programmazione 2007- 2013 e non sono ancora stati iscritti quelli relativi al nuovo ciclo. Sul fronte statale (-244, 6 milioni) è sensibile il calo di alcuni trasferimenti di parte capitale.

Per quanto riguarda l'area del finanziamento delle funzioni essenziali, ad oggi riconducibile al finanziamento del solo settore sanitario, le risorse previste per il 2014 ammontano a 8.333 milioni di euro, per la prima volta in lieve calo rispetto all'anno precedente. Tale riduzione è dovuta alla decurtazione del livello del fabbisogno del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) e del relativo finanziamento ordinario, apportata con legge di stabilità 2013 (articolo 1, comma 132), che ammonta, per il complesso delle Regioni, a 600 milioni di euro per il 2013 e a 1.000 milioni di euro dal 2014, aggiuntivi rispetto ai tagli già previsti dal d.l. n. 95/2012 (c.d. Spending review), di 1.800 milioni di euro per il 2013, 2.000 milioni per il 2014 e 2.100 milioni dal 2015.

Le misure individuate dalla legge di stabilità 2013 (articolo 1, comma 131), funzionali al raggiungimento del nuovo obiettivo di riduzione della spesa sanitaria, sono:

- *Un'ulteriore riduzione del 5% a decorrere dal 1° gennaio 2013 dell'ammontare dei contratti in essere di appalto di servizi e di fornitura di beni e servizi, con esclusione degli acquisti dei farmaci, valida per tutta la durata dei contratti medesimi (una prima riduzione del 5% era già stata prevista dal d.l. n. 95/2012) o misure alternative che garantiscano il conseguimento dell'obiettivo di risparmio.*
- *Un'ulteriore contrazione del tetto di spesa per l'acquisto di dispositivi medici (dal 4,9 al 4,8% per il 2013 e dal 4,8 al 4,4% dal 2014).*

A decorrere dal 1° gennaio 2013 sarebbero dovuti entrare in vigore i costi standard del settore sanitario, che tuttavia non sono ancora stati determinati.

Inoltre, sempre dal 1° gennaio 2013, sarebbe dovuto entrare in vigore il nuovo sistema di finanziamento del fabbisogno sanitario, garantito da fonti di finanziamento formalmente non vincolate, quali Irap, addizionale regionale all'Irpef, compartecipazione all'Iva e Fondo perequativo.

Quest'ultimo era previsto che fosse finanziato da una seconda quota di compartecipazione all'Iva, sufficiente a garantire a tutte le Regioni il finanziamento integrale del fabbisogno sanitario standard.

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

Pur auspicando, quindi, che il nuovo sistema di finanziamento della sanità entri in vigore al più presto, ad oggi, tuttavia, si constata che non sono ancora stati adottati i relativi provvedimenti attuativi previsti dal decreto legislativo 68/2011 (decreto attuativo della l. 42/2009).

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.
F. Evoluzione del contesto interno.

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 ed interno 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).
- "promuovere le pari opportunità e il benessere organizzativo, come previsto dal D.Lgs n. 150/2009 e dal D.Lgs. n. 165/2001 modificato dalla Legge n. 183/2010"

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 con 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 orientati anche

all'affermazione delle pari opportunità – art. 8, comma 1, lett. h) del D.lgs n. 150/2009, delibera CIVIT 22/2011 e il benessere organizzativo art. 14, comma 5, del D.lgs n. 150/2009";;

- 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.

Lo scenario degli obiettivi strategici deve tener conto nel 2014, della recente legge n. 190 del 6.11.2012 relativa all'introduzione di nuove misure di contrasto alla corruzione riferite alla prevenzione del fenomeno nel settore pubblico. Il nuovo approccio al fenomeno corruttivo non è più concentrato solamente sul versante penale, tramite strumenti repressivi tradizionali ma impone una nuova visione che individua una serie di strumenti di prevenzione del fenomeno corruttivo, quali la trasparenza, la cultura dell'integrità, i codici di comportamento dei dipendenti, il sistema delle responsabilità disciplinari già avviato con le modifiche introdotte dal D. Lgs. 150/2009.

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 2014

La individuazione degli obiettivi 2014, 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 connesse con la riorganizzazione della macchina regionale e sulla messa a punto di nuove tecniche per la gestione delle risorse scarse.

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

- Attivazione di una attività di revisione dei costi – Costing review che comprende attività connesse con la riduzione di spesa, rispetto ai seguenti ambiti:
  - Costi del personale (Costi del personale complessivo, straordinario, formazione, missioni, ecc.);
  - Costi di funzionamento (Telefonate, Consumo carta, Consumi vari);
  - Costi per servizi (Servizi di consulenza, Servizi acquisiti all'esterno).

  Le iniziative di costing review possono derivare anche:
  - Dagli obiettivi di razionalizzazione individuati con la fase 2 della Mappatura 2012 che sono riconducibili ad una attività di costing review;
  - Dai Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa per le strutture, limitatamente a quelle strutture che possono operare delle riduzioni nell'acquisizione di beni e servizi e che normalmente connesse con un programma di riduzione della spesa.
- Introduzione degli obiettivi di performance organizzativa rivolti all'esterno della struttura che producono un risultato per gli utenti finali ("outcome") come sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- La prosecuzione nel 2014 delle attività di mappatura dei processi, l'allocazione delle risorse e la rilevazione delle attività;
- La prosecuzione nel 2014 delle attività connesse con l'individuazione, l'analisi, la ponderazione e la mitigazione dei rischi di processo;

- L'affinamento delle tecniche per la valutazione della performance;
- Lo sviluppo delle tecniche di pianificazione e controllo dei costi e delle attività mutuate dal controllo di gestione da mettere a disposizione delle strutture;
- Lo sviluppo del sistema di "Business Intelligence" per poter favorire l'integrazione delle banche dati esistenti, l'estrazione delle informazioni, al fine di favorire l'impiego di strumenti di analisi, di monitoraggio e di reporting evoluti da mettere a disposizione dei Dirigenti nella gestione della attività delle strutture;
- lo sviluppo e la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo in un'ottica di recupero dei livelli di efficienza.

Vincoli normativi

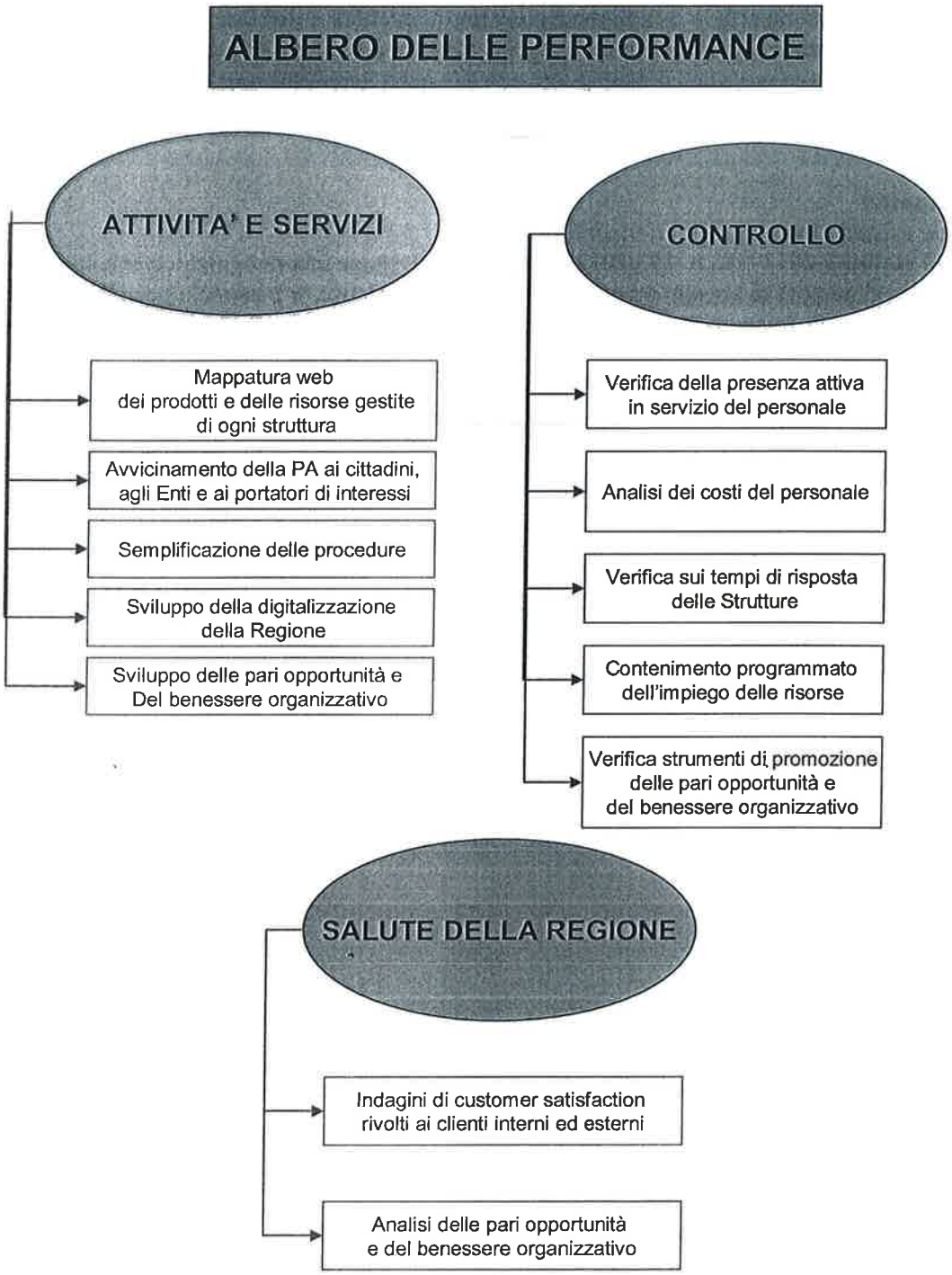
Le normative esistenti impongono vari vincoli:

- **Legge di stabilità 2012 – L. n. 183/2011** – Tale norma impone una ricognizione annuale che deve verificare le situazioni di soprannumero e le eventuali eccedenze di personale pena l'impossibilità di assumere personale se non viene espletata una puntuale analisi sulla situazione dei potenziali esuberi.

  D.lgs. n. 150/2009 – Impone: all'art. 11 comma 4 la puntuale identificazione annuale dei servizi erogati, agli utenti sia finali che intermedi, ai sensi dell'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279. Le amministrazioni devono provvedere anche alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonche' al monitoraggio del loro andamento nel tempo, pubblicando i relativi dati sui propri siti istituzionali; "all'art. 8, comma 1, lett. h) (e delibera ex CIVIT 22/2011) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità; all'art. 10, comma 1, lett. b) la realizzazione del bilancio di genere; all'art. 14, comma 5, la realizzazione annuale di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo…"

3.1. Albero della performance

L'albero della performance



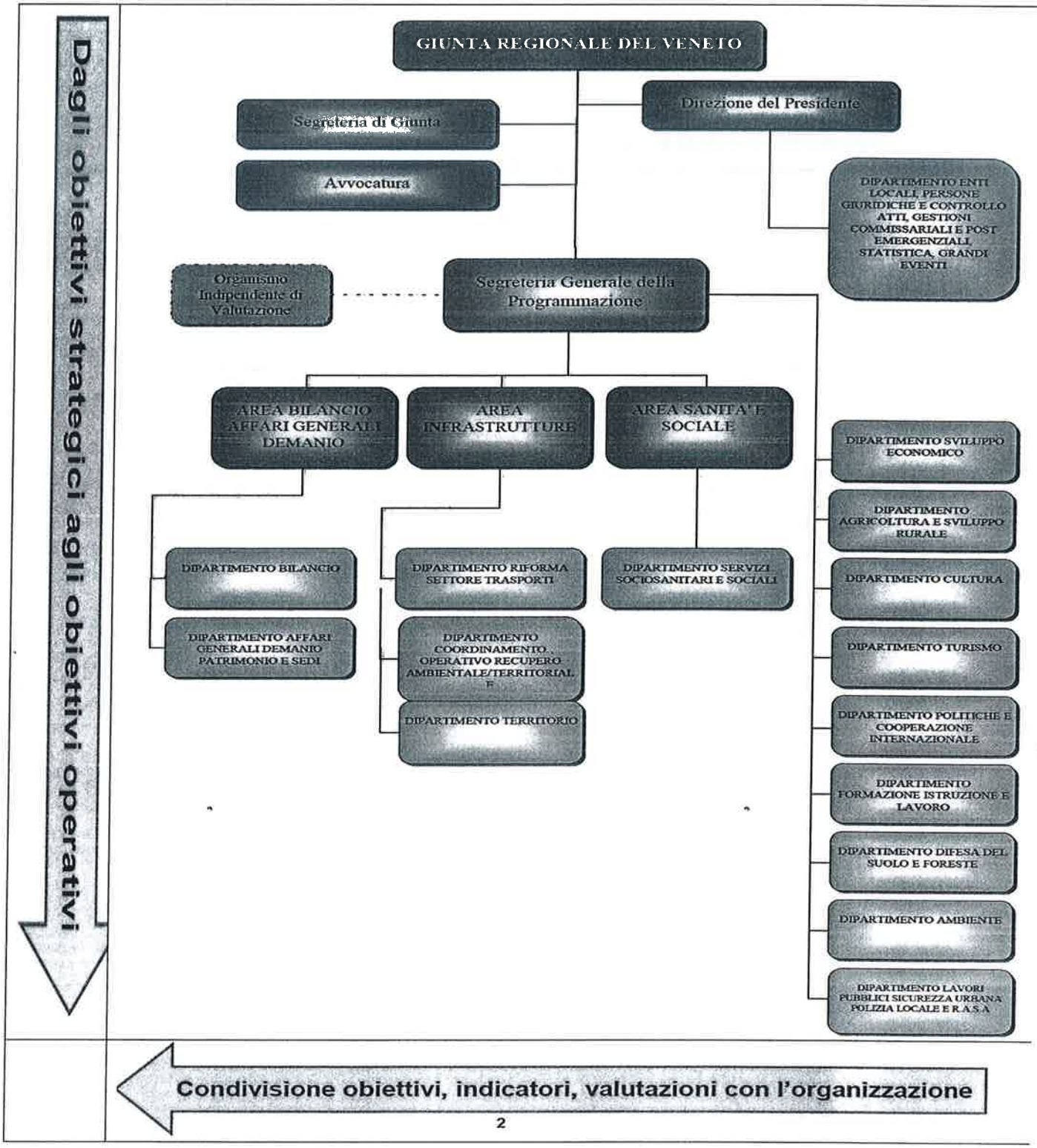
3.2. Processo di fissazione degli obiettivi operativi

Il processo di fissazione degli obiettivi operativi è un percorso che coinvolge tutta l'organizzazione della Regione, al fine di giungere ad una complessiva condivisione di questa importante fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance.
Si è proceduto ad una riunione iniziale di presentazione del progetto ai Direttori.
In particolare gli obiettivi individuati sono legati a:

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

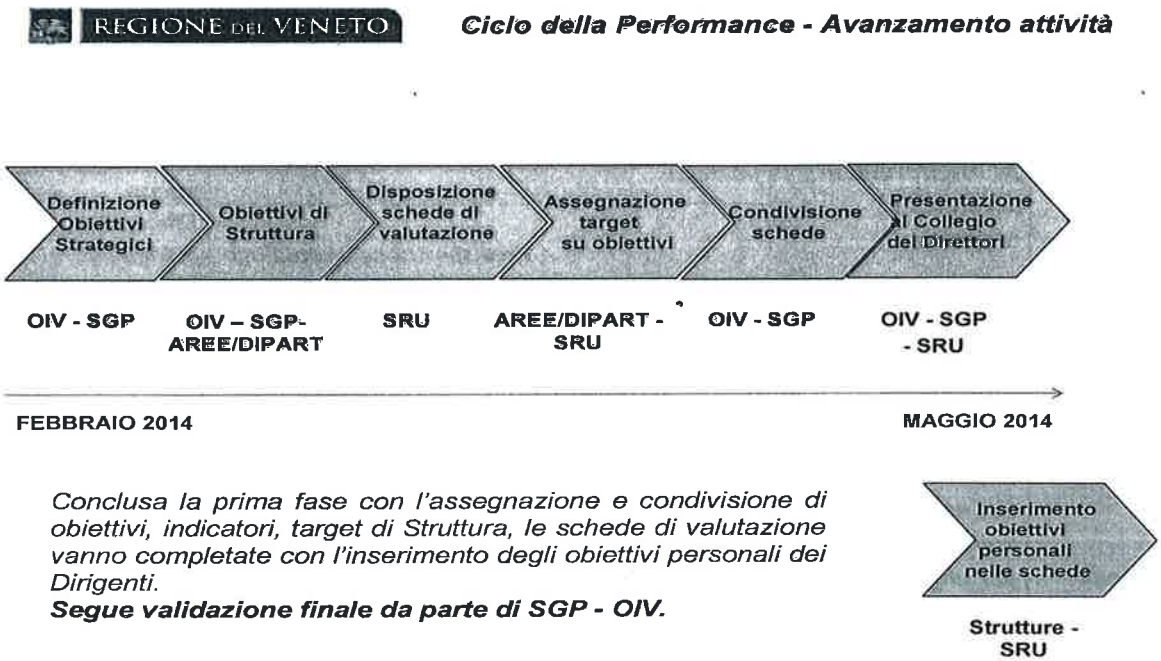
Si è proceduto all'individuazione degli obiettivi 2014 di performance organizzativa delle Strutture.

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



3.2.2. Gerarchia degli obiettivi

3.2.3. Fasi individuazione degli obiettivi



3.3. Obiettivi strategici

QUADRO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA REGIONE VENETO 2014 - 2016

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

Con l'applicazione della nuova legge regionale 31 dicembre 2012 n. 54, si è affermata l'esigenza di focalizzare l'attenzione sulla riorganizzazione della macchina regionale, al fine di favorire tutte le razionalizzazioni procedurali ed organizzative che possano fornire risposte più tempestive ai cittadini e alle imprese venete; tale esigenza è coerente con gli adeguamenti organizzativi derivanti dall'approvazione del nuovo Statuto e delle modificazioni che sono intervenute nelle leggi regionali sull'organizzazione[17]. La legge regionale 31 dicembre 2012 n. 54 recepisce infatti i principi generali in tema di verifica e valutazione dell'attività di gestione, di merito e premi, previsti dal nuovo Statuto che sono stati integrate con una serie di novità al sistema di misurazione e valutazione delle performances. In particolare, è stato individuato il cliente interno/esterno, è stato introdotto l'indicatore del livello di servizio, sono state formulate proposte dirette al miglioramento del servizio, della razionalizzazione organizzativa, sono stati elaborati piani pluriennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

Con l'approvazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC) e del Piano triennale per la trasparenza della Regione del Veneto, si rende necessario garantire un coordinamento ed una integrazione fra il Piano della Performance 2014-2016 ed il P.T.C.P. 2014-2016, in particolare quest'ultimo sottolinea che:

> "Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, risulta fondamentale che il PTPC sia adeguatamente e concretamente collegato con il ciclo della *performance* della Regione del Veneto. Sarà necessario introdurre tra gli strumenti previsti dal ciclo della *performance*, in qualità di obiettivi 2014, 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 *perfomance*. 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 ed esso dovrà coordinarsi ed integrarsi con il P.T.C.P. 2014-2016 prendendo in considerazione gli obiettivi, individuati dal PTPC, legati al contrasto 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."

[17] 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"

REGIONE DEL VENETO giunta regionale SEZIONE RISORSE UMANE

3.4. Obiettivi operativi e misuratori di performance

LINEE STRATEGICHE DELLA REGIONE VENETO PER L'ANNO 2014

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

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/DI PERFORMANCE INDIVIDUALE 2014

Tipologia obiettivo	Strategico/ Individuale	Obiettivo	Contenuti
Obiettivi di performance organizzativa	**Obiettivo strategico**	**Obiettivi di razionalizzazione organizzativa con precisi obiettivi/risultati di riduzione della spesa - "Costing review"**	Si tratta di provvedere A) propedeuticamente: 1. ad un aggiornamento del sistema informativo "Rilevazione dei processi" con i dati aggiornati 2013 su: a) processi, b) impiego delle risorse umane e allocazione nei processi, c) rilevazione delle attività prodotte per processo; 2. all'effettuazione dell'aggiornamento dell'attività di individuazione valutazione e ponderazione dei rischi; 3. attività connesse con il rispetto delle norme sulla trasparenza. B) attivazione di una attività di revisione dei costi – Costing review che comprende attività connesse con la riduzione di spesa, rispetto ai seguenti ambiti: • Costi del personale (Costi del personale complessivo, straordinario, formazione, missioni, ecc.); • Costi di funzionamento (Consumi vari); • Costi per servizi (Servizi di consulenza, Servizi acquisiti all'esterno). Le iniziative di costing review possono derivare anche: • Dagli obiettivi di razionalizzazione individuati (come , ad es., quelli individuati con la fase 2 della Mappatura 2012) che sono riconducibili ad una attività di costing review; • Dai Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, ai sensi dell'art. 16 del d.lgs. 98/2011, con particolare riferimento a quelle strutture che possono operare delle riduzioni nell'acquisizione di beni e servizi [18] • Razionalizzazione organizzativa delle strutture dipartimentali con unificazione dei servizi generali (segreterie, archivio e protocollo, delibere, ecc.)
	Obiettivo strategico	Obiettivi Miglioramento del livello di servizio - Efficacia dell'azione dell'amministrazione regionale	Nel corso del 2013 le attività da svolgere consistevano nella: a) Individuazione di 1 utente principale della struttura; b) Individuazione di un singolo "Outcome" che abbia impatto sui clienti esterni (cittadini) o sui clienti interni (Dipendenti); c) Definizione della modalità di misurazione degli output; d) Definizione di una metodologia per la misurazione dei risultati (della soddisfazione dell'utente; e) ipotesi di proposte di miglioramento. La realizzazione dell'obiettivo 2014 dovrebbe comprendere le seguenti fasi: a) Impiego della metodologia per misurazione dei risultati (della soddisfazione dell'utente); b) Individuazione delle proposte di miglioramento sulla base delle osservazioni espresse dagli utenti.
Obiettivi di performance individuale	**Obiettivo individuale 1**	Obiettivo personale dipendente 1	
	Obiettivo individuale 2	Obiettivo personale dipendente 2	
	Obiettivo individuale 3	Obiettivo personale dipendente 3	Rispetto dei tempi previsti dell'attività di valutazione della performance

[18] Art. 16 del d.lgs. n. 98/2011 co. 4: *"...le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo*

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

A causa dell'innovazione della riforma, introdotta dal d.lgs. n. 150/2009, la predisposizione del piano è risultata negli anni scorsi parzialmente difforme, rispetto a quanto sancito dagli artt. 5 comma 1 e 10 comma 1 lett. a) del decreto legislativo in relazione alla necessità del collegamento e integrazione degli obiettivi del Piano con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. La concreta sostenibilità e perseguibilità degli obiettivi passa attraverso la garanzia della congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le attività da porre in essere per realizzare gli obiettivi. La suddetta integrazione dovrà essere realizzata tenendo conto dei seguenti parametri: coerenza dei contenuti; coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi di pianificazione della performance e di programmazione finanziaria; coerenza con il nuovo sistema di classificazione adottato dal Bilancio con la prossima applicazione del d.lgs. 118/2011.
Il processo di redazione del Piano elaborato per il triennio 2014-2016 aveva preso avvio in contemporanea con la predisposizione l'approvazione del bilancio di previsione 2014 con l'individuazione delle proposte di obiettivi strategici e dei connessi obiettivi operativi. Con l'approvazione del bilancio di previsione 2014, la Segreteria Generale della Programmazione ha provveduto ad effettuare una serie di riunioni con i Direttori, al fine di identificare gli obiettivi di performance organizzativa per le Strutture per l'esercizio 2014.
Tali obiettivi sono stati identificati attraverso specifici incontri fra Organismo Indipendente di Valutazione e la segreteria Generale della Programmazione con il supporto della struttura tecnica della Direzione Risorse Umane.
L'intera procedura si è conclusa con la individuazione complessiva degli obiettivi per l'attività amministrativa e la gestione, approvata con Delibera della Giunta regionale che costituisce il quadro programmatico all'interno del Piano della performance.
Contestualmente al procedimento volto all'individuazione degli obiettivi delle Aree e dei Dipartimenti è stato avviato il processo di programmazione dell'attività istituzionale, attraverso un ciclo di incontri organizzati fra le Aree/Dipartimenti e le Sezioni, al fine di individuare gli obiettivi operativi, articolati poi per singolo ufficio dirigenziale.
Ogni Sezione partendo dai rispettivi compiti istituzionali ha provveduto ad individuare un set significativo di obiettivi, con i connessi indicatori e valori attesi, che consente di misurare e valutare la *performance* dell'unità organizzativa.
Avvalendosi della collaborazione della Sezione Risorse umane e dei componenti della Struttura tecnica permanente dell'OIV, è stata predisposta una prima versione delle schede da impiegare, sottoposta all'analisi dell'OIV.

2001, n. 165, possono adottare entro il 31 marzo di ogni anno piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi della politica e di funzionamento, ivi compresi gli appalti di servizio, gli affidamenti alle partecipate e il ricorso alle consulenze attraverso persone giuridiche. Detti piani indicano la spesa sostenuta a legislazione vigente per ciascuna delle voci di spesa interessate e i correlati obiettivi in termini fisici e finanziari."

Un altro documento strategico, di cui si è tenuto conto per l'elaborazione del Piano della *Performance*, è stata il Piano per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.
Nel corso del mese di marzo si è proceduto all'elaborazione del testo del presente Piano, secondo le indicazioni della delibera n. 112 della Civit. Sono stati coinvolti in questa attività il Segretario Generale della programmazione, la Sezione Risorse umane.
In prospettiva, con il consolidamento del ciclo di valutazione della performance, il processo di redazione del Piano a regime, si procederà a sincronizzare le fasi, al fine di garantire la piena coerenza tra gli obiettivi contenuti nel Piano e nella Nota Integrativa al bilancio di previsione; in questo modo si potrà realizzare un pieno allineamento dei calendari dei due processi, l'efficace coordinamento degli attori coinvolti e la piena integrazione degli strumenti a supporto e dei sistemi informativi.
Per giungere a tale obiettivo di coerenza, l'attività di pianificazione strategica prenderà avvio dall'individuazione delle linee guida espresse dalla Giunta Regionale nell'atto di indirizzo emanato entro il mese di giugno di ogni anno. Al fine dell'emanazione di tale provvedimento, l'OIV, nel mese di marzo di ogni anno, sulla scorta del programma di governo della Giunta Regionale, della decisione di finanza pubblica, della legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Giunta Regionale, si procederà ad una prima individuazione delle priorità politiche. Nei mesi da marzo a giugno, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione della Regione – verranno anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai titolari dei Centri di spesa, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena coerenza tra gli obiettivi previsti dal Programma di governo della Giunta Regionale e quelli legati all'attività istituzionale della Regione del Veneto;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

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 sviluppata nel corso del 2014, è quella relativa alla misurazione degli "out come" già individuati nel 2013 riferiti agli utenti individuati (misurazione del livello di soddisfazione del cliente principale della struttura sulla base della metodologia individuata nel 2013). Con il coinvolgimento delle Aree/Dipartimenti e delle strutture interessate, coordinate dall'OIV, dovrà essere realizzata progressivamente una mappa strategica a livello di vertice che consenta di comprendere i determinanti di successo nel raggiungimento degli obiettivi, individuando in maniera chiara sia gli stakeholder di riferimento, sia gli impatti dell'azione amministrativa con relativi indicatori e target, da impiegare nel piano della performance almeno a partire dal 2015.
Nell'ambito dell'obiettivo di performance organizzativa 2014 si procederà nell'aggiornamento del progetto mappatura dei processi, implementato nel corso del 2012, a livello di singola struttura dirigenziale con puntuale identificazione dei processi degli output realizzati per i processi misurabili, dell'allocazione delle risorse in ogni processo.
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 Direzione Bilancio e Direzione Ragioneria, che ha preso avvio nel 2012/2013 di un sistema dedicato a supporto del sistema di misurazione e valutazione della performance, attraverso l'incrocio delle informazioni derivanti dalle basi dati delle Direzioni sopracitate che consentirà di informatizzare il processo di rilevazione dei dati, di analisi, di reporting e del calcolo degli indicatori di performance. Il sistema è già operativo e si dovrà procedere nel 2014: a)

ad una attività di razionalizzazione delle basi dati per assicurare un controllo qualità degli stessi; b) alle attività formative rivolte al gruppo di lavoro che deve gestire il sistema; c) allo sviluppo delle funzionalità necessarie per mettere a disposizione lo strumento ai singoli Dirigenti della Regione; d) alla pianificazione di attività formative, rivolte ai dirigenti e ai quadri, che consentano di diffondere la cultura della misurazione e le metodologie sviluppate all'interno delle strutture e di poter usufruire di questi strumenti di supporto nella pianificazione e controllo dell'impiego delle risorse.

4.1.3. Trasparenza del ciclo di gestione della *performance*

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

Trasparenza verso l'esterno

Per quanto riguarda l'esterno la comunicazione e la trasparenza riguarda in primo luogo il rapporto fra amministrazione e cittadini: l'elemento centrale è costituito dalla trasparenza che significa accessibilità totale. Ma non solo, perché la definizione della trasparenza ha come scopo quello di "favorire forme diffuse di controllo", e quindi di mettere altre istituzioni preposte al controllo (principalmente la Corte dei Conti e l'Ispettorato per la Funzione Pubblica) nelle migliori condizioni per svolgere il proprio ruolo.

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

Comunicazione verso l'interno

Per quanto riguarda l'interno della regione e quindi la comunicazione ai dipendenti ci si è mossi su due piani:

- quello degli incontri svolti a vari livelli per garantire una corretta comunicazione e diffusione delle informazioni connesse con l'introduzione del ciclo di valutazione della performance;
- quello della pubblicazione dei documenti di riferimento nella Intranet della Regione del Veneto al fine di rendere disponibile tutte le informazione ai dipendenti.

4.2. Collegamento ed integrazione tra programmazione economica e di bilancio

Nel rinnovato quadro normativo delineato dal combinato disposto della legge di riforma del bilancio (L. 196/2009) e del d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si interseca con quello della programmazione finanziaria e di bilancio. E' pertanto necessario individuare modalità di raccordo e integrazione tra il presente documento e la nota integrativa al bilancio di previsione.
Nello specifico, i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio dovranno a regime necessariamente coordinarsi con il ciclo di gestione della performance sopra descritto, anche al fine di recepire nelle note integrative allo stato di previsione del bilancio, di cui all'art. 21, comma 11, lett. a), della legge 196/2009, gli stessi indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della performance.
In sede di prima applicazione tale raccordo è stato possibile solo in parte, in quanto sono in fase di messa a punto le attività di coordinamento e di sincronizzazione delle attività connesse con il processo pianificazione strategica e di programmazione delle attività istituzionali all'interno dei sistemi operativi ed informativi esistenti. Inoltre l'introduzione del d.lgs. 118/2011[19] porterà ad una complessiva rivisitazione delle modalità di classificazione del bilancio attraverso una nuova tassonomia.
E' da segnalare che con tali modifiche normative la Regione del Veneto ha già provveduto ad una sostanziale modifica del Documento di Programmazione Economica e Finanziaria (DPEF) regionale, per la parte di indirizzo[20] (Le Missioni Regionali) ed in particolare adotta per il 2014 una nuova e più semplificata struttura3[21], che meglio si presta a consentire la formulazione di precise indicazioni per la futura predisposizione del bilancio 2014, in coerenza con quanto previsto all'art. 33 dello Statuto regionale.

E' necessario, tuttavia, richiamare le modalità di tale raccordo "a regime" da effettuarsi entro il 15 ottobre di ogni anno (art. 21, in particolare co. 11, L. 196/2009).
Il sistema di programmazione della Regione e la gestione dell'ente si basano su tre distinti processi interagenti che derivano dalle seguenti norme:

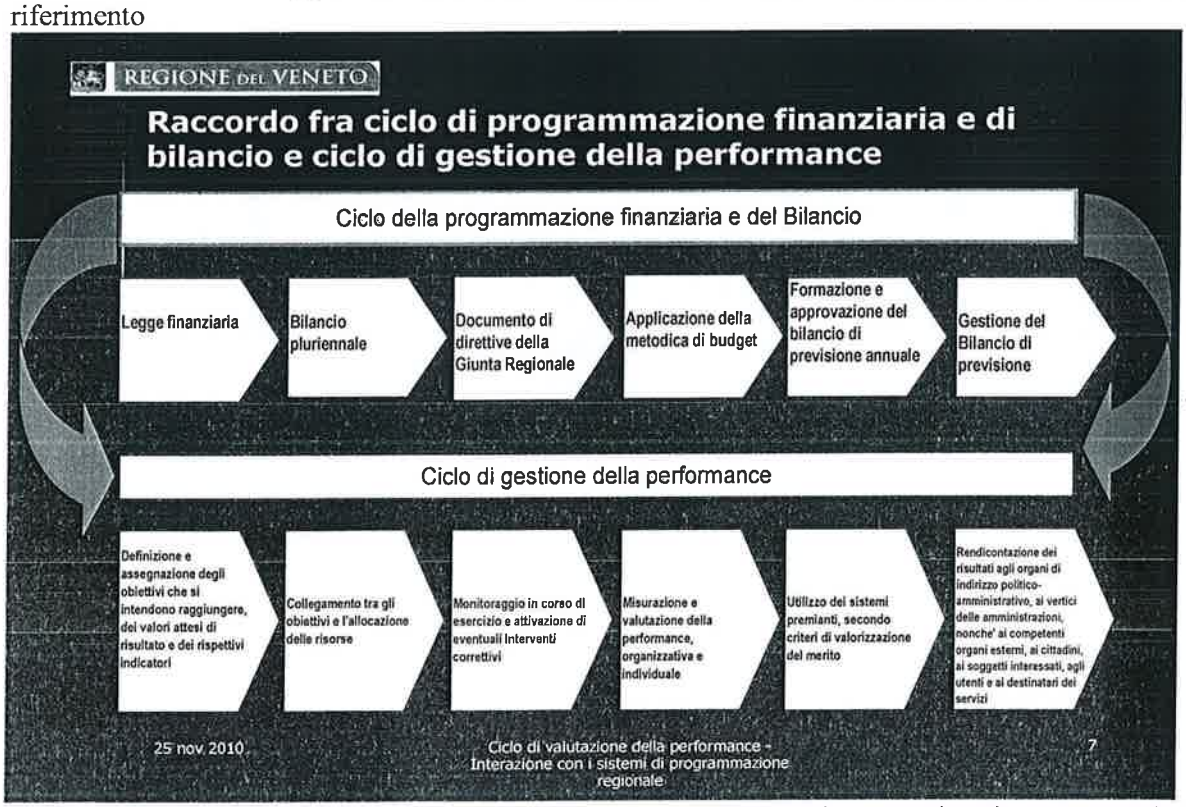
- Legge regionale 29 novembre 2001, n. 35 NUOVE NORME SULLA PROGRAMMAZIONE
- Legge regionale 29 novembre 2001, n. 39 ORDINAMENTO DEL BILANCIO E DELLA CONTABILITÀ DELLA REGIONE
- Legge regionale 31 dicembre 2012, n. 54 L'ORDINAMENTO E LE ATTRIBUZIONI DELLE STRUTTURE DELLA GIUNTA REGIONALE IN ATTUAZIONE DELLA LEGGE REGIONALE STATUTARIA 17 APRILE 2012, N. 1 "STATUTO DEL VENETO".

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

---

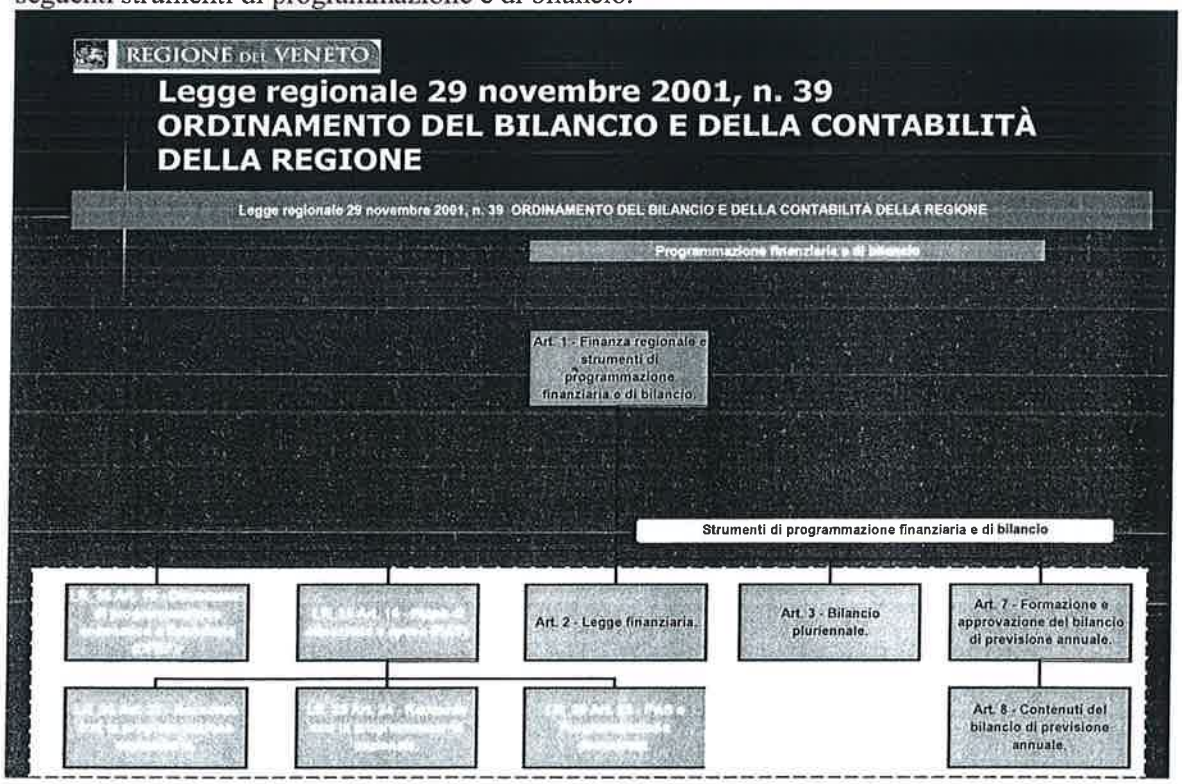
[19] In particolare il d.lgs. 118/2011 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42. e l. 39/2011". La classificazione tematica adottata si rifà, infatti, all'organizzazione per Missioni, analogamente a quanto previsto per il bilancio statale, cui sono associate le Politiche e le Azioni regionali4. Le Missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa pubblica, e costituiscono una rappresentazione politico-istituzionale che sarà utile nella fase successiva di predisposizione del bilancio regionale, per rendere più coordinate e trasparenti le grandi poste di allocazione della spesa.
[20] L.r. n. 35/2001.
[21] D.g.r. n. 2823 del 28 dicembre 2012

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

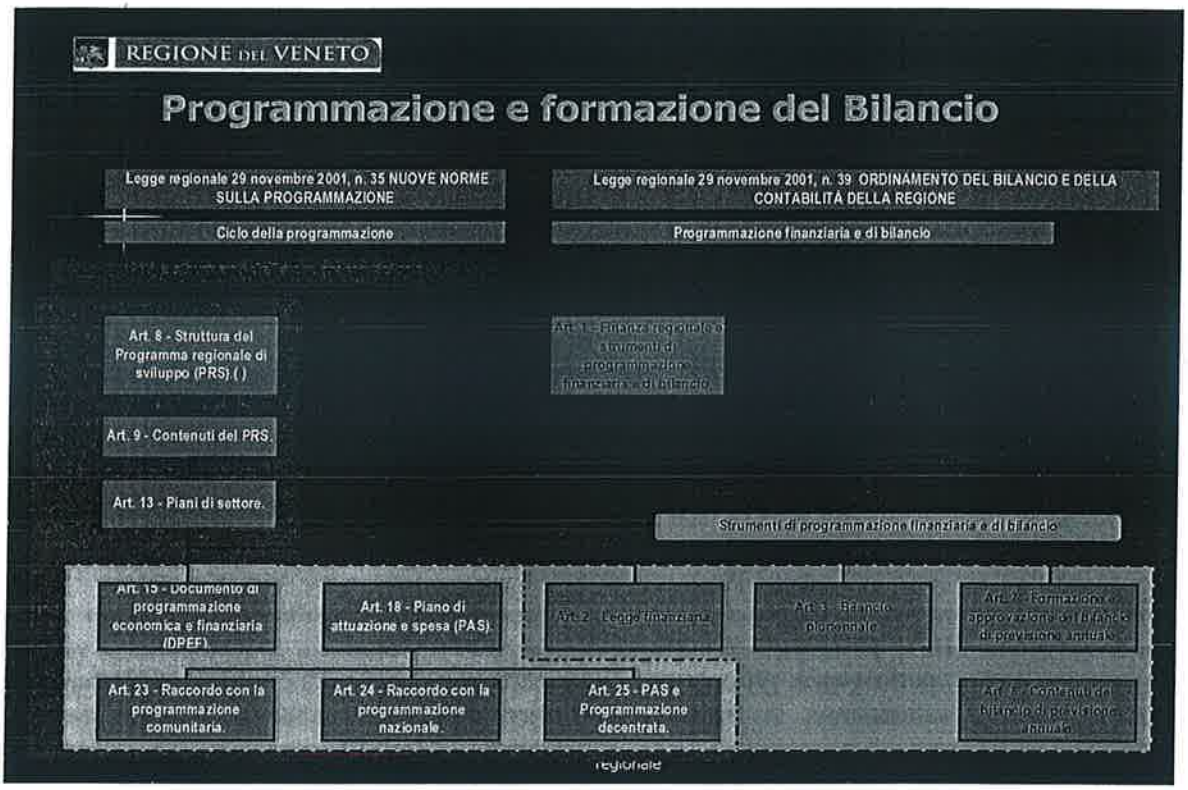


Nello specifico per quanto riguarda la LR 35/2001 individua i seguenti atti e strumenti della programmazione:

Per quanto riguarda la LR 39/2001 prevede che la programmazione finanziaria e di bilancio si basi sui seguenti strumenti di programmazione e di bilancio:



Complessivamente l'insieme degli strumenti della programmazione e della programmazione finanziaria e di bilancio sono così interagenti:



Il quadro di riferimento normativo regionale sull'ordinamento delle funzioni e delle strutture della Regione fa ora riferimento alla L.R. 31/12/2012 n. 54, con la quale sono recepite le indicazioni del D.Lgs. 150/2009 e del nuovo Statuto della Regione.

5. Il modello di valutazione della performance

5.1. Attuazione di un modello di "Ciclo di gestione della performance" – Analisi componenti del sistema

Nell'accezione prevista dal D.lgs 150/2009 il ciclo della performance è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance declinata con riferimento all'Ente nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente. Tale processo che vede coinvolto l'ente nel suo complesso (organi politici, il vertice direzionale con il controllo di gestione, i dirigenti e tutto il personale) nonché gli stakeholder (cittadini/utenti, professionisti, associazioni, imprese, etc.), è collegato all'utilizzo di un sistema di valutazione premiante.

In particolare, la norma si prefigge la costituzione di **un sistema globale di gestione della performance con 4 attori principali**, tre interni alle amministrazioni ed uno esterno: il vertice politico amministrativo, la dirigenza, gli organismi indipendenti di valutazione (OIV) e all'esterno la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (Commissione).

In sintesi, il Titolo II prevede la seguente dinamica per il ciclo di gestione della performance:

Fase	Responsabile
Individua le metodologie di base del ciclo di gestione delle performance	Commissione nazionale CIVIT oggi A.N.AC.
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:

			Attori				
Fase	**Strumenti**	**Status**	**Consiglio Regionale**	**Giunta Regionale**	**Segreteria Generale della Programmazione**	**Segreteria Bilancio**	**Dirigenti**
Pianificazione	Programma di Giunta	Sì		■			
	Indirizzo politico - amministrativo del Consiglio Regionale	Solo la Giunta	■				
	Documento di programmazione economica finanziaria	Sì	■		■		
	Bilancio di previsione	Sì	■			■	
Definizione degli obiettivi	Piano della performance	Sì		■	■		
	Piano degli obiettivi	Sì			■		
	Carta dei servizi	No					
Monitoraggio e Misurazione	Stato di attuazione dei Programmi	Sì			■		
	Monitoraggio Obiettivi/performance	Sì			■		■
	Contabilità analitica	No					
	Verifiche intermedie Valutati - Valutatori	Sì					■
Consuntivo/Valutazione	Rendiconto della gestione/Bilancio di mandato	Sì				■	
	Relazione sulla performance	Sì			■		
	Report Controllo di gestione	Da sviluppare				■	
	Customer satisfaction	Da introdurre					
	Valutazione finale dipendenti/Dirigenti	Sì					■

5.2. Ruoli e responsabilità nel ciclo di gestione della performance

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

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Appare quindi logico istituire un **ciclo di gestione della performance** (articolo 4) che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, conseguenze della valutazione e rendicontazione.
Il Titolo II sviluppa questo intero ciclo di gestione della performance indicando quali sono, per ogni fase, i requisiti fondamentali.
Occorre rilevare che il **concetto di performance** non è la versione inglese del "rendimento" o della "produttività", ma è un concetto che rappresenta il **passaggio fondamentale della logica di mezzi a quella di risultato**. La produttività è collegata all'efficienza, la performance è collegata ad un insieme (efficienza, efficacia, economicità e competenze)
Risulta logico istituire un **ciclo di gestione della performance** (articolo 4) che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, conseguenze della valutazione e rendicontazione.

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

REGIONE DEL VENETO giunta regionale SEZIONE RISORSE UMANE

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 e Segreterie) con Controllo di gestione Dirigenti	Vertice (SGP – Aree/ Dipartimenti)) OIV	Vertice (SGP e Segreterie) OIV Dirigenti Cittadini	Vertice (SGP e Segreterie) Risorse Umane OIV
Strumenti	Linee programmatiche Piano strategico	Obiettivi di struttura Indicatori di performance	Sistemi di misurazione Proiezione degli indicatori	Referto informativo	Scheda di valutazione sui comportamenti individuali Performance individuale Performance organizzativa Customer satisfaction	Sulla base dei regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse
Tempi		Durante e dopo l'approvazione del Bilancio di previsione	Cadenza semestrale	Gennaio anno "n+1" (performance organizzativa	Marzo anno "n+1" (performance individuale)	Maggio anno "n+1"

5.3. Le finalità del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Il documento va pubblicato nel sito istituzionale. La Regione del Veneto misura e valuta la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle strutture 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.

5.4. la performance organizzativa

La Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti: l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni della collettività; il grado di realizzazione del mandato, il grado di soddisfazione dell'utenza, lo sviluppo degli strumenti offerti dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione e lo sviluppo organizzativo, il grado di partecipazione dei cittadini, la riduzione dei costi e dei tempi, la quantità dei servizi , gli obiettivi delle pari opportunità. La perfomance organizzativa dell'ente è definita con il coinvolgimento della Giunta Regionale, attraverso l'individuazione di una serie di schede con finalità, obiettivi organizzativi, obiettivi individuali, indicatori dell'Ente e delle Sezioni. Per ognuna si definisce una serie di indicatori di outcome.
Gli obiettivi di performance organizzativa incidono per il 30% sul totale degli obiettivi e sono uguali per tutti i dirigenti e dipendenti appartenenti ad una Struttura. Il loro effettivo raggiungimento viene verificato dall'OIV (sulla base della significatività, concretezza e misurabilità della proposta) a conclusione del percorso.

5.5. la performance individuale

La performance individuale prevede i seguenti ambiti: indicatori di performance di settore, il grado di raggiungimento degli obiettivi, la qualità del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente.
Gli obiettivi individuali incidono per il 50% sul totale degli obiettivi e il loro effettivo raggiungimento viene verificato dal Dirigente valutatore.
Oltre agli obiettivi personali del dirigente valutato è previsto un obiettivo del peso di 20%, legato al corretto svolgimento delle attività di valutazione e al rispetto dei tempi previsti. Tale indicatore verrà calcolato automaticamente alla fine del processo valutativo e assegnerà un punteggio correlato alla data di conclusione della valutazione di tutti i dipendenti in carico a ciascun dirigente valutatore (la valutazione massima si raggiungerà rispettando i termini stabiliti, per ogni settimana di ritardo verrà applicata una penalità di un punto).

5.6. i soggetti competenti del sistema di valutazione

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'organismo indipendente di valutazione della performance che valuta la performance organizzativa dei dirigenti apicali,
- dai dirigenti, che valutano le performance individuali del personale assegnato comprese quelle dei titolari di posizione organizzativa.

La valutazione della performance da parte dei soggetti sopra citati è effettuata sulla base dei parametri e modelli di riferimento definiti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle

amministrazioni pubbliche (CIVIT oggi Autorità Nazionale Anti-Corruzione), istituita a livello centrale.

5.7. integrazione con il sistema attuale

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

- Le linee di indirizzo politico amministrativo approvate dal Consiglio Regionale nel documento "Piano Regionale di Sviluppo" (PRS) all'inizio del mandato, che delineano i programmi e le linee guida contenute nel programma elettorale del Presidente della Giunta Regionale con un orizzonte temporale di cinque anni;
- Il Documento di Programmazione Economica Finanziaria (DPEF) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che è di base per la programmazione finanziaria della Regione;
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e le finalità assegnati ai centri di costo;
- Il documento di indirizzo strategico che fissa gli obiettivi generali per l'anno in corso approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi gestionali e le risorse assegnati ai centri di costo;
- Il Piano dettagliato degli obiettivi, adottato annualmente dal Segretario Generale della Programmazione che individua le schede di dettaglio degli obiettivi più rilevanti assegnati ai dirigenti;

Ogni anno è adottato dalla Giunta Regionale e pubblicato nel sito istituzionale il Piano 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.

5.8. Monitoraggio e misurazione in corso

Il monitoraggio è realizzato continuativamente dal Segretario Generale della Programmazione, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, coadiuvato dalle strutture organizzative preposte. 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.
La misurazione della perfomance si realizza, attraverso le strutture dedicate, all'inizio dell'anno successivo. La validazione della performance organizzativa dell'ente e dei dirigenti apicali è effettuata dall'organismo indipendente di valutazione (OIV) secondo quanto previsto dal sistema di valutazione approvato dalla Giunta.
La valutazione individuale dei dipendenti (comprese le PO) è effettuata con cadenza annuale dai dirigenti secondo quanto previsto dal sistema di valutazione approvato dalla Giunta su proposta

dell'Organismo indipendente di valutazione. Nella valutazione della performance individuale, si tiene conto di quanto previsto dalla normativa vigente.

5.9. la rendicontazione dei risultati

Ogni anno deve essere adottata dalla Giunta una Relazione sulla performance con i risultati dell'ente e individuali ed evidenziazione degli scostamenti e il bilancio di genere La rendicontazione dei risultati attraverso la redazione della Relazione sulla performance è finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente. La Relazione sulla performance viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

5.10. i sistemi di valutazione delle performance

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

- La valutazione della performance organizzativa sarà a cura dell'O.I.V.;
- La valutazione della dirigenza apicale verrà effettuata da ciascun Direttore di Area competente e sarà coordinata dal Segretario Generale della Programmazione;
- La valutazione della dirigenza verrà effettuata da ciascun Direttore;
- La valutazione delle posizioni organizzative a cura della dirigenza;
- La valutazione del comparto che sarà a capo della dirigenza coadiuvata dalle posizioni organizzative.

I cinque sottosistemi devono essere fortemente collegati tra loro in tutte le singole fasi: affido, colloquio intermedio e finale.
Attori principali, in tutto il ciclo della performance sono l'O.I.V., la Segreteria Generale della Programmazione, 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.

5.10.1. sistema di valutazione della dirigenza

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un dirigente è convenzionalmente fissato in 500 punti dei quali:
· 350 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (70%);
· 150 alla valutazione su fattori di prestazione (30%).
Dei 350 punti attribuibili alla valutazione su obiettivi: un 30% è legato al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa mentre il rimanente 70% è correlato al raggiungimento degli obiettivi di performance individuale.
Gli obiettivi assegnati devono essere rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento, riferiti sia ad attività istituzionali che ad eventuali progetti di natura straordinaria comunque di rilievo per l'ente, in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione. Inoltre devono poter essere raggiungibili e sfidanti.

Va precisato, infatti, che al concetto di obiettivo è associato quello di "tensione al miglioramento" . Per questo motivo non sono da considerare obiettivi, ai fini della valutazione, le attività di carattere meramente routinario, i cui esiti sono, per loro natura, obbligati. Il raggiungimento dell'obiettivo, al tempo stesso, deve dipendere in modo rilevante dallo specifico apporto e professionalità espressa dal dirigente, Infine, la definizione degli obiettivi ad inizio anno, va necessariamente commisurata alla stima delle condizioni esterne, non direttamente controllabili, che si presume si verificheranno nel corso del periodo di valutazione; anche a consuntivo, la valutazione verrà confrontata e, se necessario, corretta, sulla base delle condizioni esterne, non preventivabili né controllabili, verificatesi nel periodo.
Attualmente la retribuzione di risultato è legata alla retribuzione di posizione.
La Regione stabilisce ad inizio anno la retribuzione di risultato potenziale per ciascuna posizione dirigenziale. Tale retribuzione viene successivamente erogata in relazione al punteggio effettivamente conseguito attraverso un sistema di distribuzione per fasce di punteggio.
Il raggiungimento di obiettivi e l'esito finale conseguito da ciascun dirigente saranno certificato dall'O.I.V.

5.10.2. sistema di valutazione delle posizioni organizzative

Anche le posizioni organizzative seguono la metodologia prevista per la dirigenza, che prevede un punteggio massimo ottenibile fissato in 500 punti dei quali:
· 300 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (60%);
· 200 alla valutazione su fattori di prestazione (40%).
La performance individuale della posizione organizzativa si aggancia alla performance individuale del dirigente (ovvero agli obiettivi assegnati al dirigente gerarchicamente responsabile. Alla posizione organizzativa, a cascata, sarà assegnato un obiettivo oppure una o più attività dell'obiettivo del dirigente. Il modello ha lo scopo di coinvolgere tutti i dipendenti nel sistema di programmazione generale. In questo caso il raggiungimento dell'obiettivo lega il dirigente con la sua posizione organizzativa.

5.10.3. sistema di valutazione del comparto

Anche per il comparto, il premio di risultato è composto da due parti: una valutazione della performance organizzativa (collettiva) una della performance individuale (individuale).
Il punteggio massimo ottenibile è, anche in questo caso, di 500 punti così distribuiti:
Per la categoria D
250 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (50%);
250 alla valutazione su fattori di prestazione (50%).
Per la categoria C
200 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (40%);
300 alla valutazione su fattori di prestazione (60%).
Per le categorie A e B
150 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (30%);
350 alla valutazione su fattori di prestazione (70%).

La valutazione della performance organizzativa è la medesima di quella del proprio dirigente.
La performance individuale 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.