

Région Autonome
Vallée d'Aoste



Regione Autonoma
Valle d'Aosta

Relazione annuale sulla Performance della Giunta regionale della Valle d'Aosta

Giugno 2012

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	4
CAPITOLO 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	6
<i>2.1 Il contesto di riferimento</i>	6
<i>2.2 La riorganizzazione interna dell'Amministrazione regionale</i>	7
<i>2.3 I risultati economico-finanziari della gestione 2011</i>	9
CAPITOLO 3. OBIETTIVI STRATEGICI, OPERATIVI E INDIVIDUALI	10
<i>3.1 Albero della performance</i>	10
<i>3.2 Obiettivi strategici e operativi</i>	13
<i>3.3 Obiettivi individuali</i>	15
CAPITOLO 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	17
<i>4.1 Ulteriori informazioni finanziarie e cenni sulle dinamiche scaturenti dai vincoli posti dal patto di stabilità</i>	17
<i>4.2 Primi esiti dell'analisi sulla spesa regionale tratti dal controllo di gestione</i>	19
CAPITOLO 5. IL CICLO DELLA PERFORMANCE: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	21
APPENDICE	23

INTRODUZIONE

Il ciclo di gestione della performance prevede, quale ultima fase, la rendicontazione dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini e agli altri soggetti interessati, in quanto fruitori dei servizi pubblici.

Con deliberazione n. 5/2012, formalizzata in data 7 marzo 2012, la *Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche* (di seguito CIVIT) ha fornito le indicazioni per la redazione e l'adozione - entro il 30 giugno di ogni anno - della **Relazione annuale sulla performance**, a conclusione del predetto ciclo.

Le indicazioni contenute nella citata deliberazione sono strettamente vincolanti per le Amministrazioni statali, mentre richiedono un adeguamento - limitatamente ai principi generali ivi contenuti - da parte delle Regioni e degli Enti locali.

La *Relazione sulla performance conseguita dalla Giunta regionale della Regione Valle d'Aosta nel 2011* (di seguito *Relazione*) tiene conto, quindi, delle predette indicazioni e le contempera con la struttura e le caratteristiche peculiari del *Piano della Performance 2011-2013 della Giunta regionale della Regione Autonoma Valle d'Aosta*, approvato dalla stessa Giunta con deliberazione n. 2451 del 21 ottobre 2011.

CAPITOLO 1.

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La presente Relazione è predisposta in attuazione di quanto previsto dall'articolo 35, comma 1, lettera b), della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22 (*Nuova disciplina dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione della legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e di altre leggi in materia di personale*).

In linea con i principi in materia di trasparenza e valutazione della performance, introdotti a livello statale con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività e del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*) la l.r. 22/2010 ha prescritto la predisposizione, secondo le modalità e per la durata stabilite nei provvedimenti di organizzazione e con il supporto della Commissione indipendente di valutazione della performance (di seguito Commissione), di un documento che evidenzi, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse disponibili e che rilevi gli eventuali scostamenti.

I lavori propedeutici alla stesura della Relazione sono stati avviati nel mese di febbraio 2012 con l'analisi della bozza di linee-guida per la redazione della relazione sulla performance da parte delle Pubbliche Amministrazioni, predisposte dalla CIVIT e approvate, poi, con la citata deliberazione n. 5/2012. Si è proceduto, quindi, all'elaborazione dell'indice del documento, che è stato condiviso con il Presidente della Regione e con la Commissione, data la natura tecnica e strategica della Relazione.

Trattandosi della prima relazione annuale e intervenendo a pochi mesi dall'approvazione del Piano, di concerto con il Presidente si è ritenuto, in questa fase, di privilegiare la trattazione delle metodologie adottate dall'ente per gestire il ciclo della performance, mentre nella prossima relazione (2013) sarà dato maggior rilievo alla valutazione sul conseguimento degli obiettivi strategici declinati nel programma di legislatura, con particolare riguardo a quelli finalizzati alla modernizzazione dell'Amministrazione regionale e alla semplificazione dei procedimenti amministrativi.

L'attività di stesura dell'elaborato è stata curata dal Segretario generale della Regione, con il contributo di alcune strutture dirigenziali per l'acquisizione di specifiche informazioni da esse detenute. Il documento è stato, quindi, sottoposto all'esame preliminare della Commissione. La versione definitiva è stata, infine, approvata dalla Giunta nella seduta del 28 giugno 2012.

La Relazione è costituita, oltre al presente, da altri quattro capitoli, per ciascuno dei quali si propone una breve sintesi dei contenuti.

Il secondo capitolo fornisce elementi conoscitivi sul contesto esterno e interno dell'Amministrazione regionale. Si tratta, in particolare, di un approfondimento sulle aspettative degli stakeholders, sulla riorganizzazione interna dell'ente (attuata a decorrere dal 1° aprile 2012) e sui risultati economico-finanziari conseguiti nel 2011.

Il terzo capitolo è dedicato agli obiettivi strategici, operativi e individuali che, nel loro insieme, determinano il livello di performance raggiunto dall'ente. In coerenza con il carattere metodologico della Relazione, sono fornite indicazioni sulle modalità attraverso le quali i predetti obiettivi sono concepiti, assegnati, conseguiti e verificati. E' allegata, inoltre, una breve sintesi dei principali risultati già ottenuti in tema di razionalizzazione dell'attività amministrativa e di semplificazione dei procedimenti, ambiti in cui tutte le strutture dirigenziali hanno programmato e realizzato importanti interventi.

Il quarto capitolo offre un approfondimento rispetto alle informazioni finanziarie già contenute nel secondo capitolo e fa cenno alle dinamiche scaturenti dai vincoli posti dal patto di stabilità e ai primi esiti dell'analisi sulla spesa regionale tratti dal controllo di gestione.

Il quinto capitolo contiene un primo bilancio sull'andamento del ciclo della performance e mette in rilievo i punti di forza e i punti di debolezza che, rispettivamente, enfatizzati e smorzati dovrebbero favorire il progressivo miglioramento del sistema.

Si sottolinea, da ultimo, che la più ampia diffusione della presente Relazione è assicurata mediante la pubblicazione della stessa sul sito istituzionale dell'ente, nella sezione dedicata alla *Trasparenza*.

CAPITOLO 2.

SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Il contesto di riferimento

L'analisi del contesto di riferimento in cui opera l'Amministrazione regionale si sostanzia nella ricognizione degli elementi endogeni ed esogeni all'ente che possono favorire od ostacolare il conseguimento delle priorità strategiche e, in tal senso, incidere sensibilmente sui risultati della performance organizzativa e/o individuale.

Per preparare la redazione del Piano della performance, si è proceduto alla predetta analisi applicando a ciascuna delle venti aree strategiche contemplate nel *Programma di legislatura 2008/2013* una metodologia che ha consentito di evidenziare i **punti di forza** e di **debolezza** - ossia fattori sui quali la Regione può intervenire direttamente, enfatizzando i primi e attenuando i secondi - e le **opportunità** e **minacce** - ossia fenomeni fuori dal controllo della Regione e da cui, rispettivamente, si può trarre vantaggio o bisogno proteggersi - che influenzano l'operato dell'ente.

L'analisi è stata effettuata dedicando un incontro specifico a ciascuna delle predette aree, al quale sono stati invitati i dirigenti, da una parte, coinvolti nel conseguimento dei pertinenti obiettivi strategici e, dall'altra, "cinghia di trasmissione" delle aspettative formulate dagli stakeholders esterni nei principali tavoli partenariali istituiti dalla Regione.

Gli aspetti più salienti emersi nelle citate sessioni di lavoro sono tutt'ora validi in quanto scaturenti da dinamiche che, nella maggior parte dei casi, non subiscono rapide evoluzioni nel breve periodo.

La Regione è riconosciuta come *amministrazione etica ed efficiente* anche negli ambiti che richiedono elevati livelli di professionalità, capace di *intrattenere saldi e proficui rapporti con realtà nazionali e internazionali*, grazie all'ampio spettro di potestà. D'altro canto le sue ridotte dimensioni rendono difficoltoso il presidio di ogni settore ed essa tende a *privilegiare le attività di erogazione dei servizi* a scapito dell'esercizio di funzioni di governo e programmazione. Il quadro esterno si connota, da una parte per sempre maggiori opportunità di *partecipazione attiva al processo d'integrazione europea* e, dall'altra, per la *crescente invasività dei vincoli e delle tendenze centralizzatrici* derivanti dallo stesso processo d'integrazione, che comprimono la sfera dell'autonomia e dell'autodeterminazione.

A fronte di un *buon livello di prossimità al cittadino e nei rapporti con gli enti locali*, di *rapidità nelle decisioni* in particolare nell'operatività d'urgenza e di *eccellenze nel personale*, la Regione deve migliorare la propria *abitudine a operare per priorità* e la *cultura amministrativa*. All'esterno si possono cogliere opportunità derivanti dal *quadro istituzionale semplificato* e dai *processi virtuosi indotti dalla riduzione delle risorse disponibili*. D'altro canto, occorre prestare attenzione ai *vincoli nel sistema di reclutamento e di assegnazione del personale* e alle *difficoltà degli enti locali a operare in rete e secondo regole comuni*.

2.2 La riorganizzazione interna dell'Amministrazione regionale

Tra gli obiettivi strategici declinati nel *Programma comune per la XIIIa legislatura* (2008/2013) per l'area tematica *Costi della politica e razionalizzazione dell'amministrazione* figura il seguente: "Riorganizzare il comparto pubblico regionale, attraverso la riscrittura della legge regionale n. 45 del 1995...Gli obiettivi sono quelli di ottimizzare l'organizzazione amministrativa, di valorizzare le competenze dei dirigenti e dei dipendenti...".

Per dare concretezza a tale priorità strategica, la Giunta regionale ha approvato la legge regionale n. 22/2010, che ha abrogato numerose disposizioni in materia, compresa l'intera l.r. n. 45/1995. In essa sono contenuti, tra l'altro, i principi e i criteri di organizzazione delle strutture dell'Amministrazione regionale e degli altri enti del Comparto unico regionale, anche a seguito della riforma approvata a livello nazionale in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (dlgs n. 150/2009).

Per quanto concerne, più in particolare, l'organizzazione interna degli enti del Comparto unico regionale, la rinnovata disciplina ha individuato **due soli livelli dirigenziali**, uno apicale (primo livello) e uno sott'ordinato (secondo livello), rispetto ai tre livelli previsti dalla normativa abrogata. L'articolo 5 della l.r. n. 22/2010 prevede, nello specifico, che gli enti in argomento possano organizzarsi in:

- strutture permanenti di primo livello e secondo livello, per funzioni e attività di carattere stabile e continuativo;
- strutture temporanee o di progetto di secondo livello, per funzioni e compiti di durata limitata o per gestire specifici progetti per la sperimentazione di nuove politiche o funzioni dell'ente.

Da ciò deriva, quindi, che le **strutture di primo livello** sono unità organizzative stabili, articolate in strutture di secondo livello; esse assicurano un complesso organico di funzioni e, in quanto tali, si sostanziano in *aree omogenee di attività*. Le **strutture di secondo livello** sono, per contro, unità organizzative stabili, temporanee o di progetto, *preposte allo svolgimento di attività e compiti di carattere omogeneo* (compresi quelli di studio, ricerca e collaborazione), caratterizzate da continuità operativa e dotate di autonomia organizzativa, funzionale e finanziaria.

La concretizzazione delle modifiche alla strutturazione interna dell'Amministrazione regionale derivanti dalla legge in parola ha richiesto un processo articolato, scandito da una serie di atti amministrativi di seguito richiamati e brevemente sintetizzati.

Con deliberazione n. 204 del 3 febbraio 2012, la Giunta regionale ha approvato - ai sensi degli articoli 3 e 17 della l.r. n. 22/2010 - la **graduazione delle posizioni dirigenziali** nel sistema organizzativo dell'ente, tenuto conto dei seguenti parametri di riferimento:

- a) professionalità richiesta, complessità organizzativa e gestionale della struttura;
- b) dimensione delle risorse finanziarie, strumentali e umane a disposizione;
- c) dimensione e qualità dei referenti e dei destinatari, interni ed esterni, dell'attività della struttura.

Precedentemente, la posizione (*livello*) assegnata al dirigente era l'elemento preponderante su cui si basava la valutazione del suo agire, evidentemente connotata da una rilevante asetticità. La nuova logica comporta, invece, di privilegiare soprattutto le competenze professionali richieste per conseguire gli obiettivi assegnati

e, più in generale, per assicurare la puntuale osservanza dei principi di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza dell'attività amministrativa.

Con deliberazione n. 578 del 19 marzo 2012, la Giunta regionale ha definito la **revisione della propria struttura organizzativa¹**, individuando i seguenti elementi:

- le funzioni attribuite a ciascuna struttura organizzativa e la relativa graduazione;
- i requisiti oggettivi per ciascuna tipologia di incarico dirigenziale;
- la ripartizione delle risorse umane da assegnare a ciascuna struttura organizzativa;
- i criteri di scelta per il conferimento dell'incarico dirigenziale;
- le particolari posizioni organizzative, alle quali preporre i dipendenti della categoria D, con definizione delle relative competenze, della rilevanza verso l'esterno, dei requisiti professionali richiesti per l'attribuzione dell'incarico e della corrispondente fascia di retribuzione di posizione.

A seguito della revisione, il numero delle strutture dirigenziali è stato ridotto di dodici unità, prevedendo che il risparmio di spesa derivante da tale riduzione possa in parte essere destinato a finanziare forme di incentivazione del personale.

Nel rispetto di quanto prescritto dall'articolo 20 della legge regionale n. 22/2010, l'ente ha, quindi, proceduto a:

- a) pubblicizzare il numero e la tipologia dei posti dirigenziali resi disponibili, le competenze richieste e i criteri di scelta per il conferimento degli incarichi;
- b) acquisire le disponibilità dei dirigenti interessati, appartenenti alla qualifica unica dirigenziale;
- c) valutare le candidature pervenute.

Il processo si è concluso nella seduta della Giunta regionale del 30 marzo 2012 con il conferimento degli incarichi dirigenziali, individuandone oggetto, durata, trattamento economico corrispondente, obiettivi da conseguire con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi già definiti dall'organo di vertice negli atti d'indirizzo e alle eventuali modifiche sopravvenute. **La riorganizzazione è operativa con decorrenza 1° aprile 2012.**

La collocazione funzionale, l'articolazione in strutture dirigenziali di primo e di secondo livello, nonché le competenze di ciascun ramo dell'Amministrazione regionale sono rinvenibili nel sito istituzionale dell'ente, alla sezione "*Mappa amministrazione*" (www.regione.vda.it/amministrazione/struttura/).

¹ Ad eccezione delle strutture dirigenziali afferenti all'Assessorato Territorio e ambiente.

2.3 I risultati economico-finanziari della gestione 2011

Il rendiconto 2011 è il primo documento consuntivo successivo al perfezionamento dell'accordo sul federalismo fiscale, che prevede la partecipazione della Regione al conseguimento degli obiettivi di perequazione e solidarietà.

Gli obiettivi di tale accordo sono stati riassunti, in primis, nella legge finanziaria dello Stato per il 2011 (articolo 1, comma 160, legge 13 dicembre 2010, n. 220) e, successivamente, hanno dato luogo alla riforma dell'ordinamento finanziario della Regione, reso efficace dalla norma di attuazione approvata con il decreto legislativo 3 febbraio 2011, n. 12.

Le entrate del 2011, escluse le partite di giro, ammontano a 1.343 milioni di euro e sono in diminuzione (-10,8%) rispetto all'anno 2010, allorché si assestarono a 1.506 milioni di euro. Il ridimensionamento registrato nelle entrate è stato più contenuto rispetto alle previsioni iniziali e ciò ha permesso, in uno con l'oculato contenimento delle spese, di evitare il ricorso all'indebitamento.

Le spese dell'esercizio finanziario 2011, al netto delle partite di giro, sono pari a 1.550 milioni di euro e sono diminuite di 139 milioni di euro rispetto al 2010, pari all'8,2%. Questo livello di spesa è il massimo compatibile con l'effetto cumulato delle conseguenze finanziarie riconducibili al rispetto di quanto previsto nell'accordo sul federalismo fiscale, nella cosiddetta manovra estiva 2010 e nella disciplina del patto di stabilità interno.

L'incidenza delle spese correnti su quelle d'investimento è in miglioramento rispetto alla previsione, assestandosi al 71,7% contro il 72,9% autorizzato dalla legge.

In conclusione, quindi, il ridotto ridimensionamento delle entrate e l'oculata diminuzione delle spese hanno permesso di chiudere il rendiconto 2011 con un avanzo di amministrazione pari a 58,7 milioni di euro.

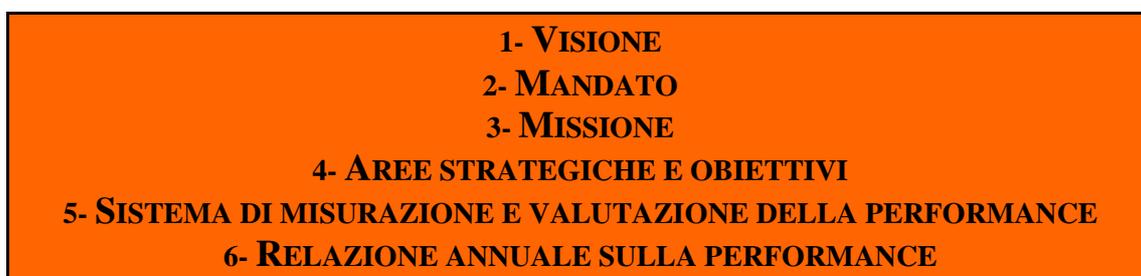
CAPITOLO 3.

OBIETTIVI STRATEGICI, OPERATIVI E INDIVIDUALI

3.1 Albero della performance

L'*albero della performance* costituisce la rappresentazione grafica del ciclo della performance avviato dall'ente, dalla concezione delle politiche strategiche sino alla pianificazione e alla verifica degli adempimenti attuativi. Esso consente una visualizzazione completa di tutti gli ambiti in cui l'ente è attivo e permette di apprezzare il grado di coerenza raggiunto dall'azione pubblica considerata nel suo complesso.

L'albero della performance della Giunta regionale della Valle d'Aosta è stato descritto nel terzo capitolo del *Piano 2011/2013*, al quale si rinvia. Giova rammentare, tuttavia, che esso si compone di sei livelli, così articolati:



Ciascuno dei predetti livelli possiede caratteristiche peculiari sotto il profilo delle finalità e del processo di derivazione, ma solo la sommatoria delle singole articolazioni permette di ottenere la rappresentazione fedele dell'essenza stessa dell'ente.

Per ciascun livello si propone una breve descrizione delle citate caratteristiche e delle determinazioni assunte dall'ente nell'impostazione del ciclo di gestione della performance per il triennio 2011/2013.

La **VISIONE** esprime la direzione verso la quale l'Amministrazione intende muoversi nel medio-lungo periodo; essa risulta fortemente condizionata dalle caratteristiche immutabili del territorio (localizzazione, morfologia, risorse naturali, ...) e dagli eventi storici pregressi.

La Valle d'Aosta, territorio di modesta estensione e localizzato in un ambiente montano talvolta ostile, è sempre stata un crocevia di rapporti e culture e un luogo di grande operosità, solidarietà e creatività. Negli scenari contemporanei, tra crisi e globalizzazione, la Regione deve riuscire a essere un territorio sempre più attento alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica, raccordato ai principali sistemi e soggetti politico-istituzionali, eppure autonomo nella tutela e generazione di occupazione e redditività, nella protezione e promozione del territorio e delle risorse locali, nel rispetto e nella valorizzazione di ciascuna persona e di tutte le comunità che vi abitano.

Il **MANDATO** enuclea gli ambiti di competenza entro cui l'ente può e deve operare. La descrizione del mandato è un'attività piuttosto complessa, che implica una conoscenza approfondita della struttura organizzativa dell'ente ed è soggetta a costante aggiornamento.

La Valle d'Aosta - in quanto Regione a statuto speciale - possiede più ampia potestà legislativa ed è titolare di maggiori funzioni amministrative rispetto alle altre realtà regionali. Ciò, da un lato, ha consentito di salvaguardare il particolarismo locale nella costruzione del contesto burocratico in cui opera la Regione, ma dall'altro ha richiesto maggiore sforzo per assicurare il puntuale presidio di funzioni che, altrove, sono affidate alla responsabilità di diversi livelli governativi. Il mandato della Regione Valle d'Aosta s'identifica con le attribuzioni previste dagli articoli 2, 3, 4 e 44 dello Statuto speciale, con le norme di attuazione del medesimo Statuto e con i principi contenuti nel riformato Titolo V della Costituzione.

La **MISSIONE** descrive la concezione che l'ente ha di sé, risultante dalle vicende storiche passate e dall'evoluzione del contesto socio-economico e politico-istituzionale, e le modalità concrete mediante le quali intende conseguire gli obiettivi che, tenuto conto delle aspettative espresse dai propri interlocutori, si è posto di raggiungere nel breve-medio termine.

La Valle d'Aosta identifica la propria missione nell'essere: punto di riferimento riconosciuto per enti locali, imprese, associazioni e cittadini; laboratorio istituzionale e gestionale di soluzioni innovative a livello di sussidiarietà per il welfare, il federalismo politico-amministrativo, i servizi pubblici, il sostegno per le attività produttive tradizionali, l'incentivazione di forme innovative di turismo e produzione energetica, lo sviluppo della società dell'informazione e della conoscenza e, soprattutto, della cultura della partecipazione e della responsabilità. I valori cui ispira il proprio operare sono: il ruolo delle comunità locali nella gestione della cosa pubblica, la concretezza, la semplicità, la solidità e la capacità di visione.

Le **AREE STRATEGICHE**² costituiscono la suddivisione in macro-ambiti dei principali settori nei quali opera l'Amministrazione. Tale partizione non ha solo lo scopo di distribuire le risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione dell'ente o di individuare i soggetti responsabili dell'andamento di ciascun settore, bensì di favorire lo sviluppo di competenze tecnico-professionali specifiche da rendere disponibili per l'intera Amministrazione, nella logica di massimizzare le sinergie e di rafforzare lo spirito di cooperazione. Per ciascuna area strategica sono definiti degli **OBIETTIVI** (strategici, operativi, individuali) che traducono in interventi concreti le priorità strategiche perseguite dall'ente in un certo arco temporale, generalmente di durata inferiore o pari alla legislatura, ma talvolta anche di più ampio periodo.

² Le venti aree strategiche afferenti all'Amministrazione regionale sono le seguenti: fondamenti generali dell'azione di governo; agricoltura; ambiente; attività produttive; beni culturali; Casinó de la Vallée di Saint-Vincent; costi della politica e razionalizzazione dell'amministrazione; energia; istruzione; lavoro; LLPP - grandi opere e viabilità; montagna; nuove tecnologie e televisione; politiche sociali; rapporti con lo Stato; sicurezza; sport; trasporti; turismo; università.

Le priorità che la Giunta regionale intende perseguire nel corso della XIIIa legislatura (2008/2013) sono state formalizzate nel programma elettorale; esso elenca, infatti, gli obiettivi politico-strategici e li associa all'area strategica di pertinenza. Da questi ultimi sono tratti - secondo una logica di coerenza, sinergia e complementarità - gli obiettivi operativi di struttura (solitamente di durata annuale o pluriennale) e gli obiettivi gestionali/individuali (di durata annuale).

Il **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE** è adottato da ciascuna Amministrazione e si propone, da un lato, di omogeneizzare gli strumenti di pianificazione e di controllo in uso presso gli enti pubblici e, dall'altro, di rendere la valutazione un mezzo attraverso il quale migliorare i risultati della performance organizzativa e individuale, rafforzare le responsabilità dei dirigenti, assicurare maggiore selettività nella distribuzione di premi e incentivi e incrementare la trasparenza dell'azione organizzativa.

Le Linee-guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del Comparto Unico della Valle d'Aosta sono state approvate dalla Giunta regionale con deliberazione n. 3771 del 30 dicembre 2010. Esse hanno individuato le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Su queste basi, il 14 maggio 2012 è stato condiviso con le organizzazioni sindacali il nuovo sistema regionale di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, valevole per il biennio 2012-2013. Esso assegna un diverso ruolo alla dirigenza, in particolar modo per quanto attiene alla gestione e alla crescita professionale delle risorse umane, in funzione del miglioramento costante e continuativo dell'assetto organizzativo dell'ente e dei suoi risultati di performance.

La **RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE** è il documento di rendicontazione dell'attività svolta in corso d'anno e dei risultati di performance organizzativa e individuale conseguiti. Essa chiude il ciclo di gestione della performance, cui seguirà l'avvio di un nuovo ciclo. Di conseguenza, il documento reca anche indicazioni e spunti per la successiva fase di pianificazione, ossia l'adempimento che dà inizio al ciclo di gestione della performance.

Le citate Linee-guida prescrivono che ciascun ente del Comparto rediga una relazione annuale sulla performance, che evidenzi - a consuntivo - i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse impiegate, rilevando eventuali scostamenti fra gli obiettivi programmati e i risultati conseguiti. La relazione deve essere redatta e approvata dagli stessi organi che provvedono alla redazione e approvazione del Piano, ove del caso sulla base dei contributi dei dirigenti responsabili. Il documento deve essere, infine, convalidato dalla Commissione.

3.2 Obiettivi strategici e operativi

Come già riferito nel paragrafo 3.1, gli obiettivi strategici che la Giunta regionale si è prefissata di perseguire durante il proprio mandato sono stati definiti nel programma di legislatura 2008/2013, attraverso una ripartizione per area strategica di pertinenza.

In una logica di coerenza e di derivazione gerarchica degli obiettivi, le strutture dirigenziali hanno fatto propri gli indirizzi espressi dall'organo politico e hanno programmato gli interventi necessari per tradurre in opere concrete gli obiettivi strategici.

In particolare, sono state pianificate una serie di azioni che hanno valenza di **obiettivi operativi di struttura**, di durata annuale o pluriennale. Ciascun obiettivo operativo s'identifica attraverso l'individuazione dei seguenti elementi:

- area e obiettivo strategico cui è correlato;
- struttura dirigenziale responsabile. Nel caso di obiettivi trasversali, è verosimile la presenza di una pluralità di strutture coinvolte, ma una sola sarà quella *capofila*;
- eventuale segmentazione in singole attività;
- data entro cui deve essere portato a termine;
- uno o più indicatori (di risultato e/o di impatto) per verificare, a consuntivo, il grado di conseguimento.

In linea con la scelta di prediligere l'“*approccio metodologico*”, condiviso con il Presidente, per la redazione della presente Relazione, si forniscono alcune informazioni di carattere metodologico sul processo di gestione degli obiettivi operativi, che è possibile articolare in cinque fasi, ossia la concezione, l'assegnazione, il monitoraggio, la realizzazione e la verifica.

CONCEZIONE

Questa prima fase è già stata parzialmente descritta specificando che gli obiettivi operativi sono generati dalla traduzione delle priorità strategiche in interventi concretamente attuabili da parte delle strutture dirigenziali. Accade, tuttavia, che nell'arco temporale della legislatura le esigenze dell'organo politico debbano evolvere rispetto a quanto inizialmente previsto, integrando le predette priorità o calibrando gli indirizzi già espressi. Il costante dialogo tra vertice politico e apparato dirigenziale assicura, in generale, un rapido adeguamento delle azioni programmate.

ASSEGNAZIONE

A differenza degli obiettivi individuali/gestionali, che sono assegnati all'inizio dell'anno con deliberazione della Giunta regionale, per gli obiettivi operativi non è prevista una procedura formale di assegnazione, ma attraverso l'intervento del Segretario generale la dirigenza s'impegna a conseguire i risultati indicati dal programma politico, con più o meno discrezionalità sulla scelta degli strumenti attuativi, ma sempre nel limite delle risorse disponibili e destinate ai singoli obiettivi.

MONITORAGGIO

La terza fase si sviluppa in concomitanza alla quarta, in quanto si tratta di un'attività continuativa, con esiti formalizzati periodicamente, mediante la quale si controlla *in itinere* l'avanzamento degli interventi finalizzati a conseguire le priorità strategiche dell'ente. La scelta di trattarla preliminarmente rispetto alla fase di *realizzazione* è motivata dal fatto che, di norma, un obiettivo operativo deve diventare oggetto di monitoraggio non appena condiviso/assegnato, mentre la fase realizzativa può essere avviata anche successivamente.

Il monitoraggio è realizzato attraverso l'attività di **controllo strategico**, coordinata dal Segretario generale della Regione. Essa si sostanzia nella verifica sull'adeguatezza di piani, programmi e altri strumenti finalizzati a concretizzare l'indirizzo politico dell'ente.

Dal 2009, la Regione si è dotata di un supporto informatico per raccogliere, ordinare sistematicamente e condividere le informazioni che alimentano il controllo strategico. Si tratta di un'applicazione web, accessibile dalla rete regionale, ove gli utenti abilitati (dirigenti di primo livello) possono creare, modificare e visionare le schede che contengono le informazioni sulle azioni/attività amministrative condotte per il conseguimento degli obiettivi strategici. Dal mese di maggio 2010, l'utilizzo dell'applicazione è stato esteso al monitoraggio sull'avanzamento dei disegni di legge regionale.

Le informazioni che alimentano la banca-dati sono aggiornate direttamente dai dirigenti di primo livello o, più spesso, a cura del Segretario generale dopo l'acquisizione degli elementi conoscitivi presso le strutture dirigenziali. Gli esiti di ogni sessione di monitoraggio sono, quindi, rielaborati e sottoposti al Presidente della Regione.

REALIZZAZIONE

La quarta fase che, come detto, si svolge in contemporanea al monitoraggio, consiste nell'attuazione degli interventi programmati dalle strutture. Di norma, le azioni sono suddivise in singole attività, per ciascuna delle quali si individuano il soggetto responsabile e le tempistiche realizzative. Il compimento delle attività determina il completamento dell'azione e la conclusione del monitoraggio.

VERIFICA

Anche quest'ultima fase differisce in modo rilevante rispetto alla valutazione sul conseguimento degli obiettivi gestionali, sia per quanto concerne il soggetto titolare della relativa competenza (per gli obiettivi gestionali è la Giunta regionale, su proposta della Commissione), sia per quanto riguarda le conseguenze della verifica (per gli obiettivi gestionali è l'attribuzione di un giudizio numerico, cui consegue l'erogazione della retribuzione di risultato). Infatti, la verifica sullo stato di conseguimento degli obiettivi operativi esprime la capacità dell'Amministrazione (o di una sua articolazione) di rispettare gli impegni assunti e misura, quindi, il livello di performance organizzativa raggiunto dall'ente. Di conseguenza, al di là di specifiche responsabilità, il successo o il fallimento deriva sempre dalla sommatoria dei contributi apportati da ciascun livello coinvolto (politico per gli indirizzi, dirigenziale per la programmazione, amministrativo per la realizzazione degli interventi), che dovrà rispondere al proprio interlocutore (rispettivamente, il cittadino, l'organo politico e il dirigente di struttura).

Le considerazioni di ordine sostanziale sulla capacità dell'Amministrazione regionale di realizzare gli obiettivi operativi individuati per la corrente legislatura saranno formulate nella prossima Relazione sulla performance. Tuttavia, si anticipano fin d'ora i risultati già conseguiti in tema di razionalizzazione dell'attività amministrativa e di semplificazione dei procedimenti (cfr. Appendice), in quanto priorità di carattere trasversale per il conseguimento delle quali tutte le strutture dirigenziali hanno programmato e realizzato importanti iniziative.

3.3 Obiettivi individuali/gestionali

Analogamente alle indicazioni contenute nel precedente paragrafo in merito agli obiettivi strategici e operativi, si forniscono alcune specificazioni metodologiche sul processo di gestione degli obiettivi individuali, che si articola nelle seguenti fasi: concezione, assegnazione, realizzazione, monitoraggio (ed eventuale rimodulazione), verifica dei risultati e valutazione. Gli obiettivi individuali/gestionali si caratterizzano per l'annualità, poiché essi sono sempre riferiti a un anno solare (o sua frazione) entro il quale devono essere conseguiti.

CONCEZIONE

Si è assistito, negli ultimi anni, a un progressivo collegamento degli obiettivi individuali alle priorità strategiche dell'ente. Ciò significa che politici e dirigenti hanno concordato di promuovere la realizzazione degli obiettivi strategici attraverso uno sforzo "quotidiano" in tale direzione. Naturalmente non si tratta di un vincolo di derivazione degli obiettivi gestionali da quelli operativi o da quelli strategici, ma di una tendenza, sempre più diffusa, che assicura maggiori sinergie verso la concretizzazione della mission dell'ente.

ASSEGNAZIONE

L'assegnazione ai dirigenti degli obiettivi individuali avviene, su proposta dell'amministratore competente (Presidente o Assessore), attraverso un atto formale rappresentato da una deliberazione della Giunta regionale. La formalizzazione è preceduta dall'accettazione degli obiettivi tramite sottoscrizione di apposite schede da parte del dirigente e del referente politico.

REALIZZAZIONE

In ragione del carattere "annuale" di questa categoria di obiettivi, la loro durata si protrae, di norma, per l'intero anno, a meno che, per la natura stessa dell'intervento o per scelte di programmazione delle attività, si assegni una durata inferiore. Può accadere che la realizzazione inizi anche prima dell'atto di assegnazione.

MONITORAGGIO (ED EVENTUALE RIMODULAZIONE)

La fase di monitoraggio è stata introdotta a partire dal 2011 - sulla base del sistema di valutazione negoziato con le organizzazioni sindacali e approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 65/2011 - ed è stata affidata al Segretario generale della Regione e ai dirigenti di primo livello. Essa consiste in un controllo quadrimestrale sulla sussistenza di eventi eccezionali, non dipendenti dalla sfera gestionale del dirigente, che incidano sul conseguimento degli obiettivi assegnati. In esito al controllo, il Segretario può presentare alla Giunta regionale una proposta per la rimodulazione degli obiettivi, previo parere motivato della Commissione³.

VERIFICA DEI RISULTATI E VALUTAZIONE

La verifica dei risultati e la valutazione dei dirigenti sono effettuate annualmente, a consuntivo, o in corso d'anno nel caso di cessazione infra-annuale dell'incarico dirigenziale. Il sistema di valutazione è improntato al rispetto dei principi di oggettività del giudizio, motivazione della valutazione, trasparenza e pubblicità dei criteri utilizzati e dei risultati conseguiti.

La valutazione annuale dell'attività svolta dal dirigente non considera solo il grado di conseguimento degli obiettivi, ma anche altri criteri che misurano il livello qualitativo del suo operato (capacità di gestire, motivare e guidare i collaboratori; capacità di

³ La prima esperienza di applicazione nel 2011 ha mostrato che, nella generalità dei casi, gli obiettivi non necessitano di rimodulazioni in corso d'anno.

gestire e promuovere innovazione e formazione; capacità di gestione delle risorse assegnate; grado di svolgimento delle competenze ordinarie assegnate). La valutazione è espressa in centesimi.

La fase istruttoria è curata dalla Commissione, che acquisisce conoscenza sull'attività svolta dal dirigente attraverso apposite relazioni, predisposte dallo stesso dirigente valutato e dal dirigente di primo livello o dal Segretario generale (per la valutazione dei dirigenti di primo livello), ed eventuali audizioni. Nel caso in cui si profili la necessità di esprimere una valutazione negativa (inferiore a 50/centesimi), la Commissione deve assicurare il rispetto del contraddittorio, invitando il dirigente a presentare memorie o udendolo personalmente.

Le schede di valutazione devono essere adeguatamente motivate e approvate dalla Giunta regionale. La retribuzione di risultato è liquidata per un importo proporzionale al risultato conseguito e al periodo di durata dell'incarico dirigenziale.

Nel 2011 è stato chiesto ai dirigenti di individuare almeno quattro obiettivi gestionali, dei quali tre relativi alle priorità definite dall'organo di indirizzo politico amministrativo (*sviluppo di azioni di snellimento e semplificazione delle procedure; sviluppo di azioni volte alla riduzione dei tempi delle procedure; promozione della gestione per centri di costo e sviluppo di crono-programmi gestionali*) e uno relativo all'attività specifica del settore di appartenenza.

La scelta di metodo si è dimostrata efficace per ottenere una buona rispondenza tra azione amministrativa e linee programmatiche definite dagli organi d'indirizzo politico e, al contempo, efficiente nel consentire buoni livelli di snellimento della procedura d'individuazione e concertazione degli obiettivi dirigenziali.

In linea con l'approccio prevalentemente metodologico adottato per la redazione della presente relazione, non ci si sofferma sui risultati conseguiti nelle diverse aree di intervento, limitandosi a evidenziare che uno sguardo d'insieme sugli obiettivi assegnati fa emergere l'impatto sui settori economici nell'erogazione dei servizi cui è stata attribuita grande importanza nel definire le azioni orientate al miglioramento dell'organizzazione interna. Non sono mancati anche gli interventi diretti a migliorare la trasparenza amministrativa e, in generale, la capacità della Regione di comunicare al grande pubblico le attività in corso e le strategie ad esse sottese.

A completamento delle indicazioni riportate, si forniscono i dati riassuntivi sulla valutazione degli obiettivi dirigenziali assegnati nel 2011, distinguendo i risultati medi ottenuti dai dirigenti suddivisi per livello di appartenenza:

- dirigenti di primo livello - 1A, valutazione media: **97,78/100**;
- dirigenti di secondo livello - 2A, valutazione media: **97/100**;
- dirigenti di secondo livello - 3A, valutazione media: **94,08/100**;
- dirigenti di secondo livello - 3B, valutazione media: **81,3/100**.

CAPITOLO 4.

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

4.1 Ulteriori informazioni finanziarie e cenni sulle dinamiche scaturenti dai vincoli posti dal patto di stabilità

Il bilancio di previsione per il triennio 2011/2013 è stato approvato con la legge regionale 10 dicembre 2010, n. 41. A seguito dell'approvazione del rendiconto dell'esercizio finanziario 2010, si è proceduto ad assestare le previsioni del bilancio 2011/2013 con applicazione dell'avanzo di amministrazione 2010 (l.r. 16/2011); durante la gestione, invece, il bilancio di previsione è stato variato con la legge regionale 1° agosto 2011, n. 17.

Rispetto al 2010, si è resa necessaria una riduzione delle previsioni definitive della parte spesa da 1.859 a 1.676 milioni di euro. Tale diminuzione ha comportato la contrazione dell'8,2% degli impegni finali, da 1.689 a 1.550 milioni di euro, imputabile alla combinazione di effetti finanziari riconducibili al rispetto di quanto previsto nell'accordo sul federalismo fiscale, nella cosiddetta manovra estiva 2010 e nella disciplina del patto di stabilità interno.

Il federalismo fiscale, di cui ai commi 160 e seguenti dell'articolo 1 della legge 13 dicembre 2010, n. 220 "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2011)*", definisce il concorso della Regione Valle d'Aosta al conseguimento degli obiettivi di perequazione e solidarietà e all'esercizio dei diritti e dei doveri dagli stessi derivanti, nonché all'assolvimento degli obblighi di carattere finanziario posti dall'ordinamento dell'Unione europea e dalle altre misure di coordinamento della finanza pubblica stabilite dalla normativa statale.

La manovra di cui decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78 "*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*" - convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 - prevede una serie puntuale di contenimenti, che sono stati rispettati nelle more dell'esito del ricorso presentato dalla Regione alla Corte costituzionale. La stessa manovra prevede, inoltre, all'articolo 14, comma 1, lettera b), un contenimento a carico delle Regioni a Statuto speciale di complessivi 500 milioni di euro, la cui quota riferibile alla Valle d'Aosta, pari a 24,3 milioni di euro, è stata definita nella tabella 1 allegata alla legge di stabilità 2011.

Entrambi i richiamati contenimenti sono aggiuntivi e gestiti nel rispetto di quanto già previsto dalla disciplina per il patto di stabilità interno delle regioni e delle province autonome, di cui all'articolo 77-ter del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112 "*Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria*", convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133. Tale articolo prevede che la spesa per l'anno 2011 non possa superare l'importo complessivo delle corrispondenti spese finali dell'anno precedente, calcolato assumendo il pieno rispetto del patto di stabilità interno, diminuito dello 0,9%.

Per l'ottenimento di questi obiettivi, in fase di predisposizione del bilancio di previsione è stata necessaria un'attenta attività di analisi e riduzione degli stanziamenti.

Gli interventi statali di contenimento della spesa e di contrasto alla crisi finanziaria nei paesi europei hanno reso necessario predisporre, entro il 31 marzo 2012, un'ulteriore proposta di accordo con il Ministro dell'Economia e delle finanze per il Patto di stabilità che comporta nuove riduzioni nelle entrate e nelle spese e, successivamente, un attento monitoraggio della spesa, che ha consentito il completo rispetto degli obiettivi.

4.2 Primi esiti dell'analisi sulla spesa regionale tratti dal controllo di gestione

In linea con l'approccio generale adottato per la redazione della Relazione, anche l'approfondimento in tema di controllo di gestione privilegia la logica dell'approccio metodologico nel sintetizzare - distinti per attività di riferimento - gli avanzamenti condotti nel 2011 e i principali risultati già conseguiti.

Il *controllo di gestione (c.g.)* è il processo mediante il quale l'ente verifica l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, apportando eventuali provvedimenti correttivi della gestione in funzione di tali riscontri.

La base normativa regionale per l'introduzione del controllo di gestione e della contabilità analitica è rappresentata dall'articolo 77 della legge regionale n. 30 del 2009, che ha previsto l'utilizzo della contabilità analitica per centri di costo. Le attività svolte nel corso dell'anno 2011 hanno riguardato essenzialmente tale contabilità, la quale, affiancandosi alla tradizionale contabilità finanziaria, permette di determinare il costo effettivo delle funzioni assolte, includendo, oltre a quelli diretti, i costi generali e tutti gli altri costi comunque necessari per l'espletamento di una funzione. Questo tipo di contabilità non ha carattere autorizzatorio, in quanto le sue previsioni non costituiscono limiti alla spesa, e ripartisce i costi in base alla finalità della spesa stessa, indipendentemente dalla sua natura e dalla titolarità del potere dispositivo sulle risorse finanziarie.

REVISIONE DEL PIANO DEI CENTRI DI COSTO (CdC)

I CdC costituiscono uno degli elementi di base della contabilità analitica e la loro articolazione nell'omonimo Piano riveste particolare importanza poiché sulla base di tale documento, che rappresenta l'insieme delle attività espletate dall'ente, distinte per settore d'intervento, sono rilevati i costi sostenuti dall'Amministrazione.

Dopo il primo anno di applicazione a regime della contabilità analitica, nel 2011 è stata portata a termine una revisione generale del Piano, per assicurare una maggiore rappresentatività delle voci (CdC) che lo costituiscono.

RILEVAZIONE DEL PERSONALE PER CdC

Si è proceduto alla rilevazione semestrale, in termini percentuali, del tempo-lavoro dedicato da ciascun dipendente ai pertinenti CdC, utilizzando la procedura informatica appositamente dedicata e già impiegata nel 2010. Questa operazione ha consentito di creare la base-dati per ripartire nei vari CdC la spesa sostenuta annualmente dall'Amministrazione per le risorse umane.

DETERMINAZIONE DEL COSTO PIENO DEI CdC

Il processo per la determinazione del costo pieno⁴ dei CdC regionali si è articolato in due fasi, di seguito brevemente illustrate.

- Quantificazione del costo diretto
 - ✓ *Imputazione dei costi diretti.* Mediante il programma informatico che consente le imputazioni delle spese correnti ai CdC, tutte le strutture hanno provveduto a tale operazione all'atto della liquidazione delle spese di pertinenza.
 - ✓ *Attribuzione del costo del personale.* Il collegamento realizzato tra il sistema di rilevazione sopra descritto e la procedura di gestione dei dipendenti

⁴ Il costo pieno si ottiene attribuendo ai CdC *finali* sia le spese ad essi direttamente imputabili, sia quelle provenienti dai CdC *intermedi (generali, ausiliari, transitori)*, attraverso successive operazioni di ripartizione (c.d. *ribaltamenti*) delle stesse, ottenendo così un ammontare congruo benché stimato.

regionali ha permesso di recuperare i dati sul trattamento economico e di ripartire il costo del personale sui singoli CdC.

- ✓ *Imputazione dei costi derivanti dai residui passivi.* Le imputazioni effettuate in fase di liquidazione finanziaria sono state integrate con i costi di competenza dell'anno (residui passivi) non ancora attribuiti ai CdC, poiché liquidati oltre la fine dell'esercizio.
- ✓ *Rettifiche di spese non costituenti costi.* Per determinare con più rigore il costo diretto imputabile ai CdC, sono stati eliminati gli importi effettivamente pagati ai quali, però, non è corrisposta l'acquisizione di un bene o di un servizio e sono stati rettificati gli importi non riferibili al CdC al quale è stata inizialmente effettuata l'imputazione.

- Ripartizione delle spese afferenti ai CdC intermedi

Le operazioni preliminari sono consistite nella definizione della natura dei CdC (*finali* oppure *intermedi*) e nell'attribuzione a ciascuno di tali CdC del più opportuno criterio di ripartizione⁵ delle spese. Impostando, quindi, una procedura informatica dedicata, è stato possibile automatizzare la ripartizione delle spese riferite all'esercizio 2010, ottenendo il dettaglio dei costi di parte corrente assorbiti da ciascun CdC in cui si sostanzia l'attività istituzionale svolta dall'Amministrazione regionale e, infine, il costo pieno di tutti i CdC.

I risultati delle predette operazioni sono stati elaborati in più documenti che indicano, con diversi gradi di dettaglio, la tipologia (costi diretti o indiretti/ribaltati) e l'ammontare del consumo di risorse finanziarie ascrivibili a ciascun CdC. Dopo aver definito il metodo per la costruzione della contabilità analitica è stato così ottenuto il primo consuntivo per centri di costo, riferito all'anno 2010, i cui risultati sono stati presentati alla Giunta regionale e ai dirigenti. Sono stati individuati circa 450 Centri di costo, di cui circa 150 Centri di costo intermedi (generalisti, transitori e ausiliari) e circa 300 Centri di costo finali.

L'aver attribuito la spesa ai Centri di costo è molto importante ma non sufficiente; è infatti necessario passare alla misurazione delle attività, propria del Controllo di gestione. A tal fine nel corrente anno sono stati individuati n. 11 Centri di costo, per i quali saranno definiti gli indicatori di efficienza, efficacia ed economicità, da applicare al consuntivo dell'anno 2011. L'attività di studio e di analisi, per ora avviata a livello sperimentale, sarà effettuata in futuro su tutti i Centri di Costo.

⁵ I criteri di ripartizione utilizzati sono stati i seguenti: in base al numero di personale equivalente assegnato ai CdC; in percentuale; in parti uguali; mediante combinazione dei criteri precedenti; in valore assoluto (solo per i CdC *transitori*).

CAPITOLO 5.

IL CICLO DELLA PERFORMANCE: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

In questa prima Relazione, il bilancio sull'andamento del ciclo di gestione della performance è necessariamente influenzato dal ridotto periodo di osservazione, che non consente di trarre elementi sufficienti per una più ampia analisi. Inoltre, l'approccio seguito per la redazione del documento impone, per motivi di coerenza, che anche l'individuazione dei punti di forza e di debolezza si focalizzi su considerazioni di ordine metodologico rispetto ai processi descritti.

Per quanto concerne i **punti di forza**, si ritiene di poter annoverare:

- l'avanzamento del controllo di gestione.
Nel corso del 2011 il controllo di gestione ha consentito di quantificare, a consuntivo per il 2010, la spesa sostenuta dalla Regione nell'espletamento di tutte le funzioni riconducibili alle voci che compongono il *Piano regionale dei centri di costo*. Il controllo di gestione contribuisce, quindi, con informazioni di natura economico-finanziaria alla misurazione della performance conseguita dall'ente. Le procedure finalizzate alla raccolta dei dati per alimentare la contabilità analitica, che è il supporto strumentale al controllo di gestione, sono ormai ben conosciute e regolarmente applicate dalle strutture dirigenziali e il progressivo affinamento delle tecniche di elaborazione dei dati consentirà di formare un patrimonio conoscitivo sempre più attendibile, preciso e completo;
- l'allineamento temporale tra l'approvazione del bilancio di previsione e del Piano della performance.
Si tratta di un proposito da perseguire a partire dall'approvazione del prossimo Piano della performance, in quanto ciò consentirebbe il raccordo ottimale tra i due documenti che, sebbene aventi natura e finalità differenti, sono fortemente irrelati. In particolare, la disponibilità di risorse finanziarie dedicate incide favorevolmente sulla capacità di conseguire le priorità strategiche, mentre la dispersione delle stesse verso altri obiettivi può ostacolare tale risultato.

Per quanto riguarda, invece, i **punti di debolezza**, si segnalano i seguenti:

- la recente concezione degli strumenti metodologici per la misurazione della performance.
Il sistema dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni - tra i quali rientra anche il controllo strategico - è stato impostato con il decreto legislativo n. 286 del 1999, mentre la disciplina sulla misurazione, valutazione e trasparenza della performance è molto più recente, essendo stata introdotta con il decreto legislativo n. 150 del 2009, in attuazione della delega conferita al Consiglio dei Ministri con legge n. 15/2009. In realtà, quindi, gli enti pubblici stanno applicando strumenti metodologici nuovi e di ampio raggio, dall'impostazione dei macro-filoni di attività sino alla verifica del singolo contributo assicurato al conseguimento degli obiettivi. E' naturale, perciò, che la fase iniziale sia caratterizzata da dubbi interpretativi e incertezze applicative, che a poco a poco si risolveranno grazie all'utilizzo incrementale di questi strumenti;
- la scarsa diffusione culturale delle metodiche.

Operare “per obiettivi” e misurare in modo oggettivo la capacità di conseguirli sono concetti piuttosto nuovi per le pubbliche amministrazioni, giacché per decenni esse hanno agito senza assumere l’ottica del risultato, tipica del settore privato. Si osserva ancora una certa resistenza al riguardo, anche se la diffidenza si è parzialmente smorzata e i progressi in tal senso sono già soddisfacenti;

- l’insufficienza dei fondi per incentivare la performance.

In un periodo di ristrettezze economiche come quello attuale si tende a evitare il dispendio di risorse aggiuntive e a massimizzare quelle già in dotazione, assegnando nuove funzioni senza finanziamenti supplementari. Di conseguenza, pur comportando un notevole carico di lavoro, le competenze afferenti al ciclo della performance sono state affidate a strutture già operanti all’interno dell’Amministrazione regionale, senza attribuire, però, risorse umane e/o finanziarie dedicate. Nemmeno il sistema d’incentivazione dei risultati di performance conseguiti da dirigenti e dipendenti ha ottenuto finanziamenti incrementali rispetto agli anni precedenti. E’ auspicabile che al maggiore impegno assunto dall’ente nel ricercare un livello qualitativo sempre più elevato nei servizi erogati corrispondano coerenti sistemi di riconoscimento anche sotto il profilo finanziario.

Ulteriori criticità e opportunità sono emerse nell’esercizio di analisi del contesto esterno in cui opera l’Amministrazione, al quale si è già fatto cenno nel precedente paragrafo 2.1. Sotto il profilo metodologico, l’analisi si è dimostrata uno strumento efficace per raccogliere le aspettative dei portatori d’interesse, seppur mediate per il tramite dei dirigenti regionali. In futuro si potrà riflettere su un coinvolgimento diretto dei rappresentanti della società civile e dei settori economici.

APPENDICE

Azioni per la razionalizzazione dell'attività amministrativa e la semplificazione dei procedimenti

Tra gli impegni che la Giunta regionale ha assunto nei confronti dei cittadini con il *Programma comune per la XIIIa Legislatura* sono stati declinati obiettivi riconducibili alla razionalizzazione del sistema pubblico e dei suoi rapporti con il sistema privato, al miglioramento dei livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa e al rinnovo dell'apparato amministrativo.

Per intensificare gli sforzi di razionalizzazione, tutti gli interventi volti a ottimizzare i processi, contenere i tempi dei procedimenti e ridurre gli adempimenti a carico del cittadino, sono stati ricondotti a una logica unitaria e organica che identifica l'azione di governo finalizzata ad *“Accrescere la soddisfazione dell'utente con azioni di snellimento e di semplificazione delle procedure amministrative”*.

I più significativi interventi attuati possono essere articolati in quattro categorie principali, segnatamente:

- azioni di **snellimento dei procedimenti**. Ad esse sono riconducibili le attività dirette a incrementare la produttività riducendo le tempistiche di evasione delle pratiche e informatizzando i processi;
- azioni per la **semplificazione degli adempimenti a carico dell'utenza**. Esse mirano a ridurre - per numero e complessità - gli oneri a carico del cittadino e delle imprese, nonché a rendere più comprensibili le comunicazioni ad essi rivolte;
- azioni per la creazione di un **sistema unitario e condiviso di semplificazione**. Esse sono finalizzate a favorire sinergie e a massimizzare le collaborazioni intercorrenti tra Regione, enti locali, altri enti pubblici e società partecipate.
- azioni per la **razionalizzazione normativa**. Esse comprendono le attività di esame della normativa regionale vigente e di formulazione di proposte di revisione e/o di accorpamento delle disposizioni in più organici Testi Unici.

A queste categorie si aggiungono le azioni per la **trasparenza amministrativa**, che rafforzano le istanze di semplificazione assicurando una puntuale rendicontazione dell'attività condotta dall'Amministrazione attraverso vari canali di comunicazione, ivi comprese le più evolute forme di dialogo via web.

Per ciascuna delle predette categorie di azioni si riporta una breve descrizione degli interventi, dei risultati conseguiti e di quelli attesi.

Azioni di snellimento dei procedimenti

Alla categoria *azioni di snellimento dei procedimenti* sono riconducibili le attività dirette a incrementare la produttività riducendo le tempistiche di evasione delle pratiche e informatizzando i processi.

Si è intervenuto su una serie di procedure fondamentali per il funzionamento dell'amministrazione. Si tratta, in particolare, dei processi finalizzati alle liquidazioni di spesa, alla gestione del rapporto di lavoro dei dipendenti regionali, alla produzione dei provvedimenti dirigenziali, alla produzione e gestione di documenti in formato elettronico.

Nel contempo, sono stati ridotti i tempi di importanti procedimenti amministrativi, quali, ad esempio, quello finalizzato al rilascio del certificato di prevenzione incendi e i procedimenti di polizia amministrativa e sono stati migliorati i sistemi di monitoraggio di alcuni programmi di investimento.

Si riportano, nel dettaglio, gli esiti dei principali interventi sinora realizzati.

Liquidazioni. Tutti i dirigenti firmano elettronicamente le liquidazioni, senza che queste siano stampate e inviate alla competente struttura per l'emissione del mandato di pagamento.

Gestione del rapporto di lavoro con i dipendenti. È stato attivato un nuovo sistema di rilevazione automatica delle presenze-assenze tramite il programma IRIS. È stata revisionata la procedura di prenotazione viaggi/soggiorni per le trasferte del personale regionale e sono state completamente de-materializzate le richieste di auto di rappresentanza. Altre procedure di gestione sono ormai trattate esclusivamente in via informatica (es. visualizzazione cedolino-paga e foglio detrazioni; dichiarazione 730 on-line; riconoscimento assegni familiari).

Richieste ICT. Tutte le richieste di dotazioni informatiche ICT (Information and Communication Technology) per gli uffici regionali sono state dematerializzate.

Provvedimenti dirigenziali. È entrata a regime la gestione informatizzata dei provvedimenti dirigenziali, con impiego della firma digitale e consultazione del documento in solo formato elettronico.

Automatizzazione servizi. È stato implementato un sistema per l'elaborazione automatica del modello 770 per gli emolumenti corrisposti al personale assunto con contratti che prevedono l'erogazione di redditi assimilati a quelli da lavoro dipendente. È stata predisposta l'anagrafica unica degli stabili di proprietà regionale, che sarà a breve interfacciata con il software dedicato al controllo di gestione. Sono state, inoltre, modificate le procedure inventariali dei beni mobili e immobili ed è entrato in funzione il sistema per l'inventariazione informatizzata di arredi, attrezzature e apparecchiature d'ufficio.

Autorizzazioni ambientali. È stato sviluppato un sistema informativo per la gestione informatizzata delle procedure di autorizzazione ambientali previste dal d.lgs. 152/2006.

Documento elettronico. La realizzazione del nuovo software per la gestione elettronica dei flussi documentali è in avanzata fase di sviluppo e se ne prevede l'entrata in esercizio dal 1° gennaio 2013. Il nuovo strumento consentirà di dematerializzare l'intero processo di produzione documentale, dalla stesura fino

all'archiviazione degli atti. Nel contempo l'Amministrazione si è dotata di caselle (almeno una per Dipartimento) di posta elettronica certificata (PEC) e di posta elettronica istituzionale (PEI), per la ricezione e l'inoltro di corrispondenza ufficiale in formato digitale.

SIL VdA. Sul datawarehouse regionale sono disponibili 5 sezioni dedicate al SIL-Sistema Informativo del Lavoro (movimenti; soggetti iscritti SIL; incontro domanda/offerta; comunicazioni obbligatorie; reportistica varia). E' stata completata la migrazione del sistema informativo del Centro per il diritto al lavoro (collocamento mirato) nel SIL, mentre è in fase di progettazione l'analogo intervento rivolto al Centro orientamento. Devono essere ancora completati: il raccordo tra il SIL e le altre applicazioni web in uso; la gestione dei profili e la certificazione delle qualifiche; la cartella del lavoratore informatizzata.

Cooperazione territoriale europea. Sono state realizzate e sono operative le piattaforme web per la gestione dei programmi di cooperazione territoriale *Italia-Svizzera* e *Italia-Francia*.

Pianificazione territoriale. Si è inteso accelerare le procedure di adeguamento dei PRG al PTP e alla l.r. 11/1998 su tutto il territorio regionale al fine di disporre di un sistema unitario e aggiornato di governo del territorio conforme alle indicazioni di pianificazione paesistica regionale e di sviluppo sostenibile.

Certificati prevenzione incendi. È stato registrato un incremento di circa il 26%, in ragione d'anno, dei sopralluoghi tecnici per il rilascio dei certificati di prevenzione incendi, richiesti dagli utenti ai sensi del DPR n. 37/98 e della l.r. n. 37/2009.

Procedimenti di polizia amministrativa. Sono stati ridotti del 40% i termini concernenti i seguenti procedimenti:

- autorizzazione a prestare opera di vigilanza o custodia di proprietà mobiliari o immobiliari;
- abilitazione all'esercizio di attività investigativa;
- abilitazione all'esercizio dell'attività di investigazione privata;
- approvazione nomina di guardia giurata;
- approvazione divisa di guardia giurata;
- passeggiate in forma militare con armi;
- proroga termini legali;
- passaporti mortuari;
- esercizio dell'attività di fuochino;
- idoneità tecnica per maneggio di esplosivi per l'esercizio pirotecnico e accenditore di fuochi d'artificio.

Azioni per la semplificazione degli adempimenti a carico dell'utenza

Alla categoria *azioni per la semplificazione degli adempimenti a carico dell'utenza* appartengono le iniziative dirette a ridurre - per numero e complessità - gli oneri a carico del cittadino e delle imprese, nonché a rendere più comprensibili le comunicazioni ad essi rivolte.

Si riportano gli esiti dei principali interventi sinora realizzati in tale ambito.

Albo artigiani. Per evitare duplicazioni degli oneri informativi in capo agli utenti, le eventuali variazioni comunicate all'Albo saranno annotate d'ufficio nel Registro dei produttori di oggetti d'artigianato, di cui all'art. 8 della l.r. n. 2/2003, avente ad oggetto la tutela e la valorizzazione dell'artigianato valdostano di tradizione.

Opere pubbliche. La trasmissione dei piani di ammortamento dei mutui ammessi a contributo ai sensi della l.r. n. 21/1994 (*Interventi regionali per favorire l'accesso al credito degli enti locali*) avviene ormai solo per via telematica. Si è provveduto a predisporre il modello-tipo e il vademecum a beneficio delle imprese appaltatrici che richiedono autorizzazioni per sub-appalti. È attiva la procedura per la trasmissione via posta elettronica delle informazioni relative all'avviso di avvio della realizzazione di opere pubbliche stradali. E' stata, inoltre, creata una banca-dati dei certificati di esecuzione lavori, che acquisiscono validità dal momento in cui sono registrati sul sito dell'Autorità per la vigilanza sui contratti.

Cartografia. Il Sistema informativo territoriale regionale (SITR) è confluito nel più ampio Sistema delle conoscenze territoriali (SCT) e tutto il materiale disponibile è reso on line all'interno del GEOPortale SCT, disponibile per l'utenza pubblica e privata sul sistema PARTOUT. E' stata altresì creata una procedura per l'acquisto via web da parte dei cittadini e dei professionisti di materiale cartografico (ortofoto, foto aeree, carte tecniche, ecc.), eliminando ogni adempimento su carta o su supporto magnetico.

Legge casa. Nell'ambito del sistema PARTOUT, è stato realizzato un sistema informativo a supporto dell'applicazione della l.r. 24/2009 che consente ai professionisti di compilare le richieste di titolo abilitativo per l'applicazione della legge stessa, direttamente on line.

Banca dati dei rifiuti inerti. E' stato realizzato un sistema informativo a supporto dei professionisti per compilare direttamente on line il bilancio dei materiali inerti da allegare alle richieste di titolo abilitativo edilizio.

Ricerca e sviluppo. È stata estesa da 12 a 24 mesi la validità delle fatture per spese già sostenute e ammissibili a finanziamento in regime di "de minimis" e oggetto di istruttoria automatica, nell'ambito degli interventi regionali per lo sviluppo delle imprese industriali ed artigiane.

Turismo. E' stata rivista e resa disponibile sul sito istituzionale la modulistica rilasciata all'utenza per i procedimenti afferenti al settore turistico ed è stato sviluppato un cruscotto di monitoraggio delle fasi di avanzamento degli stessi.

Trasporti. È operativo il sistema di acquisto on-line dei biglietti ferroviari per gli studenti aventi diritto alle agevolazioni tariffarie sui mezzi di trasporto pubblico ed è entrato a regime il sistema informatizzato con tessera senza contatto per il servizio di trasporto disabili.

AUSL. A seguito della sottoscrizione del contratto di programma Regione-Azienda USL, sono state introdotte le seguenti semplificazioni:

- rinnovo automatico dei tesserini di esenzione per reddito, sulla base delle autocertificazioni prodotte dagli utenti, fatto salvo l'obbligo di comunicare sopravvenute variazioni della situazione reddituale;
- procedura informatizzata per la prescrizione mensile degli alimenti per celiaci e abolizione dell'elenco preventivo degli alimenti utilizzabili;
- iscrizione automatica dei cittadini italiani provenienti da altra Regione nel Sistema Sanitario Regionale (SSR), a condizione che i dati anagrafici siano già presenti nell'applicativo in dotazione ai medici di base.

Barriere architettoniche. Sono state semplificate le modalità di fruizione dei benefici per l'abbattimento delle barriere architettoniche. La precedente normativa stabiliva che la domanda fosse presentata al Comune competente e che la Regione attestasse la congruità degli interventi richiesti e rimborsasse, poi, al Comune le somme erogate a titolo di contributo; le nuove disposizioni prevedono, invece, che tutti gli adempimenti siano curati direttamente dall'Amministrazione regionale.

Inserimento nelle strutture residenziali. In ogni distretto socio-sanitario è stata istituita un'Unità di Valutazione Multidimensionale Distrettuale (UVM). Si tratta di un'équipe multi-professionale che effettua la valutazione dei bisogni assistenziali in tempi rapidi; la modularità del gruppo permette di coinvolgere i medici specialisti più adatti al caso specifico.

Accreditamento strutture sanitarie. È stato ridisciplinato il procedimento di autorizzazione e accreditamento delle strutture sanitarie, socio-sanitarie, socio-assistenziali e socio-educative, prevedendo la possibilità di fornire la documentazione tramite dichiarazioni sostitutive, una più chiara identificazione dei requisiti minimi necessari in base alla tipologia di attività/struttura da autorizzare e lo snellimento del procedimento di rinnovo dell'autorizzazione.

Energia. È stata revisionata la disciplina degli interventi regionali per la promozione dell'uso razionale dell'energia. Le principali modifiche riguardano la riduzione dei tempi istruttori di ulteriori 30 giorni, l'allungamento della durata dei mutui da 10 a 15 anni e, per quanto riguarda l'istruttoria valutativa, l'ampliamento dell'ammissibilità delle domande di agevolazione, che possono essere presentate entro 5 anni dalla data di rilascio della concessione edilizia. La modulistica e le modalità applicative sono state semplificate, prevedendo il massimo ricorso alle informazioni già detenute dai diversi soggetti istituzionali e l'utilizzo di un programma per la presentazione delle richieste e il calcolo dei finanziamenti. Dal 20 luglio 2011 è operativo il sistema regionale di certificazione energetica degli edifici BEAUCLIMAT, accessibile da parte dei Comuni attraverso la rete Partout, ed è disponibile gratuitamente e on-line il software per il calcolo delle prestazioni energetiche degli edifici.

Azioni per la creazione di un sistema unitario e condiviso di semplificazione

Alla categoria *azioni per la creazione di un sistema unitario e condiviso di semplificazione* sono ascrivibili le iniziative tese a intensificare le sinergie e a massimizzare le collaborazioni intercorrenti tra Regione, enti locali, altri enti pubblici e società partecipate.

Si riportano gli esiti dei principali interventi sinora realizzati.

SUEL e rapporti con il settore produttivo. E' stata stipulata una nuova convenzione che regola i rapporti tra CPEL (ove opera lo Sportello Unico Enti Locali) e Regione e sono state apportate revisioni alla l.r. 11/2003, che ha istituito lo Sportello. Nell'ambito del Patto per lo sviluppo, sono state discusse le revisioni relative alle l.r. 84/1993 (ricerca), 6/2003 (sviluppo delle imprese industriali e artigiane), 3/2006 (uso razionale dell'energia), 36/2000 (rete distributiva dei carburanti). Inoltre, sono state approvate la l.r. n. 3/2009, in materia di sviluppo dell'imprenditoria giovanile, e la l.r. n. 14/2011, in materia di interventi in favore delle nuove imprese innovative.

FoSPI. A partire dal triennio di programma 2008/10, tutti i progetti finanziati a valere sul Fondo per speciali programmi di investimento (FoSPI) sono monitorati fruendo dei dati immessi dai responsabili degli enti locali nell'applicativo all'uopo predisposto.

IRSE. La banca dati IRSE (*Indicatore regionale situazione economica*) è stata realizzata e sono state sottoscritte convenzioni con i Comuni valdostani per condividerne l'utilizzo.

Personale ausiliario istituzioni scolastiche. Il personale ausiliario in servizio presso le istituzioni scolastiche di base della Regione è stato trasferito ai Comuni.

Azioni per la razionalizzazione normativa

Alla categoria *azioni per la razionalizzazione normativa* sono riconducibili le attività di esame della normativa regionale vigente e di formulazione di proposte di revisione e/o di accorpamento delle disposizioni in più organici Testi Unici.

Si riportano gli esiti dei principali interventi sinora realizzati in tale ambito.

Vigili del fuoco. La normativa regionale in materia di vigili del fuoco professionisti e volontari è stata accorpata e revisionata con legge regionale n. 37/2009 recante “*Nuove disposizioni per l’organizzazione dei servizi antincendi della Regione autonoma Valle d’Aosta/Vallée d’Aoste*”, successivamente modificata con l.r. n. 3/2012.

PMI. Con legge regionale n. 12/2009 si è provveduto ad adeguare alla nuova disciplina comunitaria e alle esigenze di semplificazione i criteri applicativi della l.r. n. 31/2001, in materia di interventi regionali a sostegno delle piccole medie imprese per iniziative in favore di qualità, ambiente e sicurezza.

Urbanistica e edilizia. Si è proceduto ad una profonda riforma della normativa regionale che regola l’attività edilizia prevedendo forme di semplificazione e di accelerazione amministrativa e coordinando la stessa con le altre normative di settore nel frattempo intervenute. Si è agito sulla riforma del regolamento edilizio tipo, sulla riduzione dei tempi e sulla certezza dei procedimenti amministrativi di rilascio dei titoli abilitativi edilizi.

Ambiente. E’ stata riformata la normativa regionale in materia di acustica e di elettrodotti mediante l’introduzione di importanti forme di semplificazione e di accelerazione amministrativa. Si è proceduto all’approvazione del piano regionale delle attività estrattive (PRAE) ed è già in corso il suo aggiornamento previsto a scadenze triennali. Con la l.r. 12/2009, è stata data attuazione alla direttiva europea in materia di valutazione ambientale strategica ed è stata riformata la normativa regionale in materia di valutazione di impatto ambientale con disciplina unitaria.

Confidi. Con legge regionale n. 21/2011 è stata revisionata la normativa regionale in materia di Consorzi Garanzia Fidi, di cui alla l.r. n. 75/1990.

Riforma contabile. La riforma è stata approvata con legge regionale n. 30/2009, a seguito dell’abrogazione della l.r. n. 13/2004, che prevedeva l’approvazione annuale del Piano regionale economico-finanziario (PreFIN).

Bilancio regionale. Con legge regionale n. 28/2008 è stato semplificato l’iter di predisposizione e approvazione del bilancio regionale.

AVMS e UVGAM. Con legge regionale n. 34/2011 sono state introdotte semplificazioni per il rilascio dei contributi a favore dell’Associazione Valdostana Maestri di Sci e dell’Unione Valdostana Guide di Alta Montagna.

Azioni per la trasparenza amministrativa

Le azioni per la **trasparenza amministrativa** rafforzano le istanze di semplificazione in atto, assicurando una puntuale rendicontazione dell'attività condotta dall'Amministrazione attraverso vari canali di comunicazione, ivi comprese le più evolute forme di dialogo via web.

Si riportano gli esiti dei principali interventi sinora realizzati in tale ambito.

Prefettura. Dal 30 giugno 2009 è consultabile sul sito istituzionale regionale la sezione "Prefettura", ove sono individuati gli uffici competenti e le informazioni relative ai procedimenti altrove demandati alle competenze della Prefettura-UTG (Ufficio Territoriale del Governo).

Vigili del fuoco. Con deliberazione n. 1547/2010 sono state approvate le procedure interne per il funzionamento della Commissione tecnica regionale per la prevenzione degli incendi.

Valutazione ambientale. Le procedure di consultazione pubblica previste dalla disciplina europea, statale e regionale in materia di valutazione ambientale sono state informatizzate e rese disponibili via web per consentire al cittadino ed agli altri soggetti portatori di interesse di disporre della documentazione tecnica ed amministrativa in modo completo ed efficiente, senza alcun costo.