



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Direttiva n.07/2013

Provvedimento n. 23 dell'11/09/2013

Alle signore/signori Dirigenti

Alle signore/signori Titolari di posizione
organizzativa ed alta professionalità

Alle signore/signori Componenti il gruppo di
lavoro sul sistema del controllo di gestione

e per conoscenza

Alla signora Presidente

Al signor Vice Presidente

Ai signori Assessori

Al signor Segretario generale

Oggetto: indicazioni operative per la predisposizione della proposta di relazione previsionale e programmatica **2014-2016**, del bilancio di previsione annuale 2014 e pluriennale **2014-2016** e del piano esecutivo di gestione/piano dettagliato degli obiettivi **2014**.

La presente direttiva contiene le **indicazioni operative** per la predisposizione delle proposte di relazione previsionale e programmatica 2014 – 2016 e del bilancio di previsione annuale 2014 e pluriennale 2014-2016, del piano esecutivo di gestione, del piano della performance e del piano dettagliato degli obiettivi (PEG) 2014.

Sulla presente direttiva si è svolta la **consultazione del Comitato di direzione** con modalità elettroniche.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

§§§

PREMESSA

E' opportuno, in considerazione della prossima scadenza amministrativa e dei futuri possibili scenari di riforma istituzionale, **limitare i programmi e i progetti al 2014**. Per gli anni 2015-2016, è opportuno inserire soltanto i programmi e i progetti relativi ai servizi ordinari e quelli da assicurare senza soluzione di continuità.

Le indicazioni per gli aspetti attinenti alla quantificazione delle spese, **saranno aggiornate** non appena la Giunta formulerà le linee di indirizzo per il pareggio del bilancio 2014.

E' da annotare che è stato prorogato al 1° dicembre 2015, il termine di entrata in vigore del nuovo sistema di contabilità (art. 8 del d.l. 102), ragione per cui anche per il 2014, continueremo ad utilizzare i principi, le regole e i modelli in vigore. Si evidenzia la necessità, specie in previsione dei futuri cambiamenti, di rispettare, in modo scrupoloso, nell'assunzione degli impegni di spesa le regole previste dagli articoli 183, 191 e 192 del TUEL.

Colgo l'occasione per rimarcare che l'assunzione di un impegno di spesa richiede un suo riferimento all'obiettivo/attività/sub attività assegnati al servizio con il PEG settoriale. **La non riconducibilità della spesa** all'obiettivo/attività/subattività assegnati priva il dirigente della relativa legittimazione all'impegno. Richiamo il servizio finanziario a tale verifica in sede di rilascio del parere di regolarità contabile

La presente direttiva, come di consueto, fa riferimento a tutti i documenti del sistema di bilancio.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

1. ASPETTI FINANZIARI

In attesa delle indicazioni della Giunta, in questa fase preliminare potranno essere inserite nel progetto di bilancio **solo le seguenti spese**:

- a) personale dipendente (ogni anno in riduzione rispetto all'anno precedente);
- b) rimborso prestiti;
- c) fitti passivi;
- d) contratti già stipulati nel 2013 o in precedenza con valenza pluriennale anche nel 2014 e anni seguenti;
- e) servizi/funzioni "strettamente indispensabili" (si tratta insomma delle spese cosiddette obbligatorie, collegate a servizi, forniture e consumi il cui mancato svolgimento potrebbe provocare un "danno" ed essere, quindi, fonte di responsabilità, quali, a titolo meramente esemplificativo, le spese di consumo per il funzionamento degli edifici scolastici e di quelli ad uso pubblico; quelle di manutenzione e di ripristino di funzionalità collegate a servizi essenziali, ecc).

Ogni dirigente, anche per le voci indicate alle precedenti lettere dalla a) alla e), è tenuto ad effettuare **una rigorosa revisione della spesa**, al fine di verificare i possibili risparmi, evitando in ogni caso previsioni ampie o di "sicurezza" o su base storica o per attività non strettamente necessarie (attività di comunicazione non proposte dall'Ufficio deputato; acquisti di arredi diversi da quelli scolastici, ecc).

Su questi aspetti saranno effettuate, come per il corrente anno, **periodiche verifiche in corso d'anno**.

2. DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Premessa - Come vi è noto, è in corso di definizione un complesso processo di revisione istituzionale che dovrebbe (il condizionale è d'obbligo) comportare l'istituzione della Città metropolitana.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Il cambiamento non ha riflessi gestionali di rilievo per il 2014, anno in cui è probabile che tutto rimanga invariato almeno sotto l'aspetto dell'esercizio delle funzioni, ma, di certo, per il 2015 – 2016.

In linea generale, ribadisco che è consigliabile inserire nella programmazione 2014, oltre ai progetti e alle attività ordinarie, solo gli interventi di consolidamento o completamento di progetti avviati negli anni scorsi, o comunque che possono essere esauriti nel corso dello stesso anno. E in quella del 2015 e del 2016, esclusivamente i progetti e le attività ordinarie a valenza pluriennale.

- I. *Relazione previsionale e programmatica*: la relazione previsionale e programmatica ha valenza, come lo scorso anno, anche di **“piano strategico – piano triennale della performance”**, per cui la sezione 3, relativa ai programmi, deve essere completata con gli indicatori di risultato (*outcome*); i programmi da inserire nella relazione previsionale e programmatica **devono essere coerenti** con il programma di mandato della Presidente e con le risorse finanziarie disponibili;
- II. *Piano esecutivo di gestione*: dovrà essere predisposto da ciascun servizio, con la proposta degli obiettivi secondo quanto stabilito dall'art. 8 del regolamento provinciale sui controlli (ex art. 69 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi), su proposta della direzione generale, e secondo le indicazioni operative formulate dalla stessa direzione; nella redazione occorre ricordarsi che, come per il 2013, il PEG è anche piano della performance e piano dettagliato degli obiettivi.

a. Coerenza degli strumenti di programmazione

Come già più volte segnalato, il bilancio di previsione annuale e pluriennale, il piano strategico, il programma delle opere pubbliche, gli altri piani triennali di settore (consulenze, riduzione costi, piano trasparenza, ecc), il piano esecutivo di gestione, con il piano della performance e il piano dettagliato degli obiettivi, **rappresentano un'articolazione su diversi livelli e riferimenti temporali di un unico e organico sistema di bilancio.**

Occorre, pertanto, **garantire la perfetta coerenza tra i suddetti documenti**, tenendo presenti, comunque, le seguenti differenze di contenuti e di valenza temporale:



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

- *il piano strategico* ha valenza triennale e contiene gli indirizzi del Consiglio alla Giunta sulle attività da effettuare nel medio periodo (il Consiglio approva i programmi che la Giunta dovrà attuare e autorizza le spese), con gli *indicatori di outcome* per misurare l'impatto finale esterno dei programmi/progetti;

- *il PEG - Piano annuale della performance* - contiene gli obiettivi gestionali assegnati dalla Giunta ai dirigenti in attuazione dei programmi/progetti del piano strategico, unitamente alle risorse finanziarie ed umane, e i relativi indicatori di output per misurare i risultati gestionali conseguiti;

- *il PDO è annuale* come il PEG e riguarda la programmazione operativa puntuale degli obiettivi, con gli indicatori di dettaglio per la rilevazione e la misurazione dei risultati gestionali;

- **il piano trasparenza è triennale, deve essere riscritto e diventa una sezione del più ampio Piano anticorruzione, per cui non farà più parte dei documenti di bilancio;**

La stessa coerenza deve essere assicurata, ove ricorra il caso, con gli altri Piani (collaborazione autonome, riduzioni costi, ecc) i Regolamenti provinciali, con le attività di altri servizi che costituiscono il presupposto di progetti/attività di competenza, con la programmazione regionale, ecc.

b. Ruolo del dirigente del servizio finanziario

Il dirigente del servizio finanziario deve ricercare il continuo confronto con i Dirigenti e il coordinamento periodico con la direzione generale.

Allo scopo, **deve promuovere momenti di incontro nel corso del processo di predisposizione delle proposte**, e partecipare attivamente alle riunioni di coordinamento programmate dalla direzione generale.

c. Ruolo dei coordinatori d'area e dei dirigenti



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Nella predisposizione dei suddetti documenti, assume un ruolo centrale l'attività di impulso e di coordinamento del coordinatore d'area e di ciascun dirigente. Quest'ultimo, in particolare, deve tradurre gli indirizzi del Presidente e dell'Assessore di riferimento in scelte programmatiche e progettuali, tenendo conto dei vincoli di legge e gestionali, e delle proposte dei propri collaboratori.

E' consigliabile seguire nella redazione delle proposte il seguente iter procedimentale:

- a. acquisizione di dati e informazioni;
- b. formulazione dei relativi scenari;
- c. predisposizione, in osservanza degli indirizzi, delle ipotesi di proposta;
- d. verifica delle proposte con i collaboratori.

La redazione dei documenti deve essere effettuata, sia sotto l'aspetto contenutistico che formale, con la massima cura e diligenza e **in piena sintonia con le indicazioni più di dettaglio dell'Assessore di riferimento.**

A tal fine, ciascun dirigente **deve acquisire direttamente dall'Assessore (e dal Presidente per gli ambiti di Sua diretta gestione), eventuali ulteriori indirizzi, necessari per la progettazione delle proposte e seguirne personalmente l'elaborazione, di cui in ogni caso assume piena e diretta responsabilità.**

Nella progettazione dei documenti, ciascun dirigente è tenuto a:

- **farsi supportare dai referenti del gruppo di lavoro sul sistema di programmazione e controllo** (vedasi determinazione organizzativa del direttore generale n. 19/2012 del 17/10/2012 [DET ORG 19-2012](#));
- **coinvolgere il personale assegnato**, in particolare, per ciò che riguarda la definizione delle attività necessarie a raggiungere gli obiettivi gestionali, e dei relativi indicatori.

I dirigenti, in buona sostanza, **devono assicurare momenti di confronto**, da un lato con il loro referente politico e, dall'altro, con i loro collaboratori, avvalendosi del supporto



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

delle posizioni organizzative e delle alte professionalità, in quanto la conoscenza e la condivisione da parte del personale degli obiettivi gestionali assegnati costituiscono, infatti, i presupposti indispensabili per il raggiungimento dei risultati e sono, inoltre, doverosi ai fini del corretto funzionamento del sistema di valutazione.

Ciascun dirigente è tenuto ad organizzare, nel corso dell'anno, almeno tre incontri con il personale della struttura cui è preposto, per la condivisione della programmazione settoriale e per la sua attuazione (preventivo, prima della stesura della proposta finale, stato di attuazione intermedio, report finale). **Dell'organizzazione degli incontri deve dare comunicazione formale alla direzione generale, a mezzo e-mail.**

Eventuali difficoltà nella formazione dei documenti o nel rispetto dei tempi **assegnati devono essere tempestivamente comunicate al sottoscritto direttore generale, per l'individuazione tempestiva delle possibili soluzioni.**

2.1. I SINGOLI DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

2.1.1. RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2014-2016 – PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

Com'è noto, la RPP è un documento a valenza triennale, da aggiornare, ogni anno, a scorrimento.

Per la redazione del nuovo documento, il punto di partenza è la RPP 2013 – 2015, da aggiornare e integrare “a movimento”, in modo coerente con il programma degli indirizzi generali d'inizio mandato, le risorse disponibili e quanto realizzato nel 2013.

Per questa attività, è assolutamente necessario acquisire indicazioni quanto più di dettaglio possibile dai diversi Assessori di riferimento.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Ricordo, inoltre, che devono essere compilate le schede della relazione previsionale e programmatica limitatamente alle **sezioni 3.4 e 3.7** (quest'ultima qualora i programmi si articolino per progetti).

Le altre sezioni saranno redatte direttamente dal servizio finanziario, che avrà cura di aggiornare i dati e le informazioni a quelli più recenti disponibili.

Occorre ricordare, inoltre, che:

a. la relazione previsionale e programmatica deve essere redatta sulla base del modello ministeriale, ma è **auspicabile che sia arricchita, se necessario, con altri documenti**;

b. ogni scheda deve indicare i programmi e gli eventuali progetti che la compongono, con la descrizione dei dati e delle informazioni, compresa una sintetica analisi della situazione di fatto e dei fabbisogni da soddisfare;

c. i programmi devono essere illustrati con linguaggio comprensibile e leggibile, evitando tecnicismi di difficile comprensione per i non addetti ai lavori;

d. **deve essere individuato almeno un indicatore di outcome per ogni programma**; sottolineo che deve trattarsi di un **indicatore di outcome** e non di output [come è noto, mentre l'output è il risultato di ogni singola prestazione svolta nell'erogazione di un servizio/funzione e si misura anche sugli oggetti, l'outcome è un risultato in genere di lungo periodo, su un particolare aspetto del benessere considerato (qualità dell'azione amministrativa, qualità dell'ambiente, sicurezza, ecc); è spesso necessario valutarlo su più intervalli temporali, e per un insieme di indicatori].

La graduazione è la seguente:

- a) **livello atteso;**
- b) **livello medio;**
- c) **livello minimo.**



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Standard di qualità - E' opportuno ricordare che, dal 2013, sono in vigore gli **standard di qualità (Carta dei servizi)**: è obbligatorio utilizzare almeno lo standard programmato (obiettivo di mantenimento) o migliorare il valore (obiettivo di miglioramento/sviluppo), facendo riferimento alla Carta dei servizi in vigore al mese di novembre 2013 (data prevista di aggiornamento). Questa considerazione è valida sia per gli outcome della relazione di performance, che per quelli di output del PEG/PDO.

2.2. Piani e programmi settoriali 2014-2016

La relazione previsionale e programmatica e il bilancio devono essere completati con i seguenti documenti di programmazione settoriale, che fanno parte del "sistema bilancio", come allegati alla relazione previsionale e programmatica.

a. Piano delle valorizzazioni e delle dismissioni dei beni immobili non strumentali all'esercizio delle funzioni istituzionali

Il dirigente del servizio finanziario deve aggiornare, d'intesa con i dirigenti dei servizi edilizia patrimoniale e viabilità (quest'ultimo per i reliquati stradali), il piano delle valorizzazioni e delle dismissioni del patrimonio immobiliare da allegare al bilancio di previsione, così come previsto dall'articolo 58 del D.L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito nella legge 6 agosto 2008, n. 133.

Tale piano deve comprendere anche quello di razionalizzazione dei beni immobili ad uso abitativo o di servizio, in quanto dai processi di razionalizzazione potrebbero derivare opportunità di valorizzazione (razionalizzazione, dismissione e valorizzazione devono essere quindi oggetto di una valutazione complessiva).

b. Programma degli incarichi di collaborazione esterna (autonoma, occasionale o a progetto)

Trattasi degli incarichi di collaborazione esterna di cui all'art. 7, commi 6 e ss. Del D.lgs n. 165/2001 (incarichi di studio e consulenza).



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

I dirigenti devono formulare le proposte necessarie all'aggiornamento del programma degli incarichi di collaborazione autonoma previsto dalla legge finanziaria 2008 (legge 24 dicembre 2007, n. 244 e successive modificazioni).

Occorre tenere presente, però, **quanto previsto dall'art. 1, comma 5, 6, 7 del d.l. 101/2013**

- il nuovo limite complessivo di spesa è **il 90% della spesa 2013** (importo limite per il 2014: 46.800 euro, escluse le spese per studi e consulenze riferite a processi di privatizzazioni o a regolamentazioni del settore finanziario);
- nel bilancio di previsione devono essere **previsti specifici capitoli** di in coerenza con la struttura di bilancio adottata, per il conferimento di incarichi di studio e consulenza.

Si evidenzia, inoltre, che, in base alla richiamata normativa:

- **gli atti adottati in violazione dei limiti di spesa e i relativi contratti sono nulli;**
- **l'affidamento di incarichi in violazione delle disposizioni di cui al medesimo comma costituisce illecito disciplinare ed è punito con una sanzione amministrativa pecuniaria, a carico del responsabile della violazione, da mille a cinquemila euro, alla cui irrogazione provvede l'autorità amministrativa competente in base a quanto previsto dalla legge 24 novembre 1981, n. 689;**
- **in aggiunta alla suddetta sanzione amministrativa può comportare l'azione di responsabilità amministrativa per danno erariale.**

c. Programma triennale dei fabbisogni di personale



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

L'attuale normativa prevede il totale blocco delle assunzioni di personale a tempo indeterminato per le Province, anche per mobilità da altri comparti (**art. 16, co. 9 del d.l. 101/2013**).

Occorre che il dirigente del servizio personale, **dott. Braga**, approfondisca l'applicabilità dell'**art. 7 comma 6 del D.L. 101/2013**.

Il dirigente del servizio risorse umane deve riproporre il programma triennale dei fabbisogni di personale, in base al suddetto divieto, e solo limitatamente alle assunzioni a tempo determinato o con altri rapporti di lavoro flessibile, nel rispetto delle condizioni previste dalla legge in ordine alle spese del personale e degli altri vincoli previsti dalla normativa (cfr. da ultimo art. 1, comma 557 della legge 27 dicembre 2006, n. 296 (finanziaria 2007); art. 14 d.l. 78/2010, convertito il 29/07/2010 in legge n. 122; d.l. 98/2011 e d.l. 138/2011).

In buona sostanza, per il 2014, il programma del fabbisogno dovrebbe riguardare solo il personale a tempo determinato o con altre forme flessibili, con la possibilità di derogare al limite di spesa del 50% sul 2009 solo per le assunzioni di disabili.

d. Piani triennali per la razionalizzazione dei costi di funzionamento relativi a dotazioni strumentali

I dirigenti competenti (servizio informatico, servizio finanziario, servizio autoparco) devono aggiornare i piani triennali previsti dai commi 594 - 599 dell'art. 2 della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (legge finanziaria 2008), indicando i risultati da ottenere in termini di risparmi nel primo anno di approvazione del piano e **raffrontandoli con quelli ottenuti**.

La dottoressa Sallustio è incaricata di elaborare il piano in coordinamento, con i dirigenti che gestiscono le relative risorse, per ricercare forme significative di risparmio



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

della spesa (almeno il 10 – 15%). **Occorre inserire anche i risultati ottenuti nel triennio precedente**

e. Programma triennale ed elenco annuale delle opere pubbliche

I dirigenti competenti (servizio viabilità e servizio edilizia) devono rispettare quanto previsto con riferimento alle spese di investimento negli indirizzi da formularsi dalla Giunta.

f. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (novità)

Il piano della trasparenza di cui al d.lgs 14 marzo 2013, n. 33, **deve essere aggiornato (o riscritto) a cura dirigente del servizio informatico, Responsabile per la trasparenza**, in coerenza con il Piano anticorruzione, di cui costituisce una sezione, da approvarsi entro il 31 gennaio 2014 (si veda la deliberazione n. 50/2013 della Commissione indipendente per la Valutazione, per l'Integrità e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche [CIVIT-DELIB.50-2013](#)).

Quest'anno il suddetto Piano non dovrà essere approvato in allegato alla RP. Nella relazione, però, dovranno essere indicate le misure per l'attuazione del piano (programmi di riferimento: quello del servizio informatica e degli altri dirigenti interessati). La dottoressa Sallustio, Responsabile della trasparenza, si coordinerà con il Segretario generale, Responsabile anticorruzione, e fornirà indicazioni agli altri dirigenti per le misure da inserire eventualmente nei loro programmi..

g. Obiettivi e standard partecipate



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Deve essere allegata alla relazione previsionale e programmatica anche un documento con gli obiettivi assegnati alle società partecipate ed i relativi standard quantitativi e qualitativi.

Questa incombenza sarà curata dal Dirigente del servizio economico finanziario, d'intesa con la direzione generale.

2.2.1. BILANCIO DI PREVISIONE PLURIENNALE 2014-2016 E ANNUALE 2014

E' necessario rispettare scrupolosamente le indicazioni di contenimento delle spese correnti e di investimento provvisorie formulate con la presente direttiva, in attesa degli indirizzi della Giunta.

Deve essere ridotta **la spesa per i consumi intermedi** (acquisto beni e servizi; trasferimenti; manutenzioni, ecc) **almeno del 3%**. E' appena il caso di **evidenziare che trattasi di obiettivo da raggiungere mediamente, a parità il livello delle prestazioni da erogare specie per i servizi indispensabili** (manutenzione scuole, rete viaria, ecc)

2.1.3. PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE- PIANO ANNUALE DELLA PERFORMANCE (PEG) E PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI (PDO) 2014

Per la redazione del Piano esecutivo di gestione (PEG) (*articolo 169 del testo unico degli enti locali*) e del Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) (*articolo 108 comma 1 del citato testo unico*) **dovrà essere utilizzato il programma (SICG)**. Per il suo utilizzo si rimanda al Manuale SICG illustrato nel corso delle apposite giornate di formazione organizzate dalla direzione generale:

(<http://intranet/Applicazioni/IstruzioniSICG/tabid/166/logon/windows/Default.aspx>)

La proposta di PEG/PDO per l'esercizio 2014 deve essere redatta contestualmente alla progettazione della relazione previsionale e programmatica – piano strategico, in modo che sia assicurata assoluta coerenza tra i due documenti di programmazione.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Sul punto, ricordo che il PEG ha una struttura sintetica e, in particolare, descrive gli obiettivi ed elenca le attività, assegnando le risorse - finanziarie e strumentali - per la loro realizzazione; il PDO è, invece, un documento più dettagliato che articola in sub attività il programma operativo delle attività/progetti (è utile anche per evidenziare gli obiettivi individuali assegnati al personale).

Devono essere seguite, inoltre, le regole fondamentali del controllo di gestione (ciclo di performance), come da progetto approvato dalla Giunta con deliberazione n. 45/2010 del 31/03/2010, ad oggetto “Progettazione esecutiva del controllo di gestione (ciclo della performance)”.

Il Segretario generale, d’intesa con il sottoscritto direttore generale, indicherà le misure da inserire nel PEG 2014 per renderlo coerente con il Piano anticorruzione, anche in anticipo rispetto alla scadenza del termine per la redazione dello stesso Piano.

Si sintetizzano, per punti, gli elementi essenziali del sistema di programmazione e controllo:

a. - Obiettivi –

1. Gli obiettivi proposti per ogni unità organizzativa di PEG non devono essere in numero superiore a tre, di cui uno obbligatorio; tale obiettivo assume il numero 1 e la denominazione “Gestione ordinaria di compiti e funzioni del servizio” e include di norma le attività di mantenimento e di ordinaria amministrazione (tali attività possono ovviamente essere valorizzate con indicatori di miglioramento, qualitativo o quantitativo).

2. Gli obiettivi devono essere misurabili e sfidanti.

3. La denominazione di ogni obiettivo di PEG deve essere obbligatoriamente sintetica (la descrizione sarà riportata nell’apposito campo della sezione “descrizione”).

4. La qualificazione proposta per ciascun obiettivo deve tenere conto della tipologia di indicatori posti a misurazione del livello di attuazione (es. gli obiettivi proposti di miglioramento del livello di efficacia/efficienza devono avere la maggior parte delle



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

attività orientate in tal senso e monitorate in base a target migliorativi; non può essere qualificato di sviluppo o di miglioramento un obiettivo privo di indicatori particolarmente sfidanti o con target in ribasso rispetto all'anno precedente).

5. Gli obiettivi intersettoriali sono ammessi solo se riguardano dirigenti diversi, di cui uno individuato come responsabile principale, e devono essere preventivamente concordati fra tutti i dirigenti interessati. Inoltre, devono essere indicati un prodotto finito e le ore di lavoro del personale delle diverse strutture impiegato nel raggiungimento dell'obiettivo. L'obiettivo intersettoriale costituisce, in buona sostanza, un "ufficio a progetto" e viene valutato sulla base di questo presupposto nella sua globalità applicando gli indicatori utilizzati.

h. - Attività/progetti (programma operativo) –

1. Le attività non devono essere in numero superiore a cinque.
2. E' necessaria l'articolazione per sub attività (PDO), con i relativi tempi di inizio e fine;
3. Per le attività che presuppongono il coinvolgimento di altre strutture organizzative, deve essere sempre acquisita preventivamente la disponibilità e devono essere concordate le modalità del supporto (ad esempio, per l'introduzione di nuovi programmi, occorre coordinarsi con la programmazione del servizio informatica).
4. Per ogni unità organizzativa di PEG, ciascun dirigente dovrà prevedere un'attività (o sub attività) di rilevazione della tempistica dei procedimenti (vedi anche quanto riportato sul punto al § dedicato agli indicatori).
5. Le attività di particolare rilevanza strategica per l'Amministrazione, opportunamente individuate, potranno essere oggetto di monitoraggio continuo nel corso della gestione.
6. Devono essere segnalati (**con apposito ***) i progetti che riguardano servizi per la collettività che possano avere rilevanza ai fini dell'art. 15, comma 5, del CCNL. Si raccomanda questo adempimento.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

7. Nelle attività relative all'obiettivo "Gestione ordinaria di compiti e funzioni del servizio", deve essere prevista la seguente attività: "Attività per la realizzazione degli obiettivi comuni a tutta la struttura", da suddividere in sub attività.

Fra le sub attività, occorre indicare le seguenti:

- supporto all'elaborazione, verifica ed esecuzione del Piano anticorruzione;
- riduzione dei consumi intermedi della percentuale del 3% (vedi ultimo periodo, § 2.1.1);
- riorganizzazione (reingegnerizzazione) dei procedimenti/processi (identificazione, l'analisi e riorganizzazione delle diverse fasi, con la definizione dei relativi flussi), di almeno il 30% dei procedimenti di competenza della struttura (% da calcolare con esclusione di quelli già informatizzati e del procedimento di accesso: es: n. Procedimenti ex legge 241 in carico alla struttura – procedimenti – procedimenti informatizzati = risultato % 30);
- sub attività di rilevazione del gradimento degli utenti per i servizi agli utenti gestiti direttamente o indirettamente dall'Ente;
- riduzione dei termini del procedimento ex L. 241/1990 del 5% rispetto ai tempi registrati nel 2013.
- revisione della consistenza dei residui al 1 gennaio 2014 in sede di rendiconto 2013.

i. - Prodotti –

1. Per ogni attività/progetto o sub attività deve essere sempre individuato, con assoluta precisione, il relativo prodotto (es. proposta di deliberazione; determinazione; bando di gara; aggiudicazione provvisoria o definitiva; provvedimento; relazione; database, etc.); in particolare, deve essere posta attenzione all'individuazione a preventivo di prodotti coerenti rispetto alle attività oggetto di monitoraggio e presidabili da parte delle strutture organizzative responsabili.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

2. Devono essere proposti come prodotti, soggetti a misurazione tramite indicatore, i documenti finali delle attività, esclusi quelli a valenza meramente interna (es. verbali, atti, riunioni, ecc) puramente strumentali rispetto allo stesso prodotto finale.

3. Quando i prodotti soggetti a misurazione tramite indicatore consistono in elaborati progettuali, analisi, relazioni, studi di fattibilità, schemi di regolamento etc., deve essere sempre specificato anche il soggetto destinatario; si ricorda che tali prodotti potranno essere considerati completati solo **ad avvenuta accettazione (validazione)** da parte dei destinatari (in altri termini, non è sufficiente presentare uno schema di regolamento, ad esempio, ma è necessario ottenere la validazione dello schema elaborato), e non con la semplice consegna.

j. - Indicatori -

E' opportuno premettere che, dal 2013 sono in vigore gli standard di qualità, ragione per cui è **obbligatorio utilizzare almeno gli standard (obiettivo di mantenimento) o migliorare lo standard (obiettivo di miglioramento/sviluppo).**

Si ricorda, inoltre, quanto segue:

1. E' necessario scegliere **indicatori di performance, misurabili e con un grado di significatività apprezzabile** rispetto al risultato da raggiungere con l'obiettivo/attività/sub attività (richiamo i rilievi sul punto del Nucleo di valutazione in sede di validazione del referto intermedio di gestione 2013).

2. E' indispensabile individuare indicatori sfidanti, in grado di misurare target effettivamente impegnativi (per valutare un indicatore riferito ad attività/progetto presente anche nel 2013, il riferimento obbligatorio è il target raggiunto nel 2013).

3. Possono essere previsti, alternativamente o simultaneamente, indicatori sintetici (riferiti all'intero obiettivo) e analitici (riferiti a singole attività o subattività);

4. Per ogni indicatore devono essere specificati, in modo univoco, il/i prodotto/i monitorato/i, il valore preventivato e l'archivio utilizzato per la rilevazione dei tempi o delle quantità, nonché le informazioni per la reperibilità di prodotti e archivi;



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

5. Per ogni indicatore deve essere previsto un sistema di pesatura che rifletta la diversità e la significatività dei diversi oggetti monitorati;

6. La graduazione del livello di raggiungimento dovrà essere la seguente (grado \geq 100%; $90\% \leq$ grado $<$ 100%; $80\% \leq$ grado $<$ 90%; $70\% \leq$ grado $<$ 80%; $60\% \leq$ grado $<$ 70%; $50\% \leq$ grado $<$ 60%).

7. Se l'indicatore proposto è di tipo temporale e si vuole applicare la graduazione per esprimere il livello di raggiungimento degli obiettivi, è necessario che il termine da misurare sia antecedente al 31 dicembre (ad esempio, poiché il piano esecutivo di gestione è un documento annuale, porre il 31/12 come scadenza per la conclusione di un obiettivo/attività, ne comporta l'assoluto rispetto senza la possibilità di graduare il livello di raggiungimento).

8. Per il monitoraggio dei procedimenti devono essere osservate, oltre alle regole generali sui procedimenti amministrativi contenute nello specifico regolamento provinciale (recentemente aggiornato per quanto attiene ai tempi di conclusione dei procedimenti), le seguenti indicazioni per quelli non conclusi nell'anno:

- i. per gli indicatori che monitorano le pratiche evase sulle richieste pervenute, devono essere considerate quelle concluse nell'anno, anche se iniziate in anni precedenti. Al numeratore si considerano, quindi, tutte le pratiche evase nell'anno di riferimento; al denominatore si sommano le pratiche giacenti (non evase) o pendenti (sospese) al 31/12 dell'anno precedente e quelle pervenute nell'anno di riferimento fino, eventualmente, ad una data limite (es. da evadere pratiche pervenute entro il 30/11). Alla fine dell'anno, le pratiche giacenti sono considerate non evase; quelle pendenti (es. sospese in attesa antimafia; pareri di altri enti; esiti di conferenze di servizi, ecc) sono considerate non valutabili; in entrambi i casi tali pratiche rientrano nel monitoraggio dell'anno successivo;
- ii. per gli indicatori che monitorano i tempi di evasione devono essere considerate le pratiche concluse nell'anno di riferimento, indipendentemente dalla data di avvio. Il tempo di evasione è sempre calcolato dalla data di avvio del



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

procedimento (anche se relativa ad esercizi precedenti) al netto dei tempi di sospensione preventivamente indicati nel PDO;

- iii. le sospensioni nel monitoraggio dei tempi di evasione di alcune pratiche dovute ad adempimenti di competenza di altri servizi provinciali, da specificare a preventivo nel PDO (es. esecutività della determinazione di impegno), possono essere accettate solo per i tempi strettamente necessari alla loro conclusione. In particolare, le restituzioni di pratiche non corrette attribuibili a mancanze dell'ufficio proponente possono essere accettate una sola volta; in altri termini, non possono essere considerate come cause di sospensione reiterate restituzioni di provvedimenti tra uffici per correzione di errori.

9. Le tipologie di cause esogene di scostamento prevedibili devono essere dichiarate nelle avvertenze degli indicatori e saranno oggetto di preventiva valutazione da parte della direzione generale e del nucleo di valutazione. Raccomando, pertanto, di individuare la gamma delle cause esogene prevedibili e di proporre una valutazione a priori dei rischi di scostamento; in sede di reportistica intermedia potranno essere ammesse nuove cause esogene solo in via eccezionale e se valutate non prevedibili con riferimento al momento della originaria elaborazione dei documenti.

10. E' necessario introdurre per ogni unità organizzativa di PEG **almeno un indicatore per misurare la customer satisfaction esterna (interna per i servizi di staff)**. Tale indicatore sarà previsto, con adeguato peso, in corrispondenza di obiettivi o attività rivolti all'utenza esterna (cittadini, altri enti, ecc.).

Le modalità per la rilevazione dovranno essere specificate in un apposito "progetto", con annesso il modello di questionario da somministrare. Per la strutturazione del questionario potrà essere assunto a base quello predisposto dalla direzione generale e pubblicato sul portale integrato e adeguato alla fattispecie specifica.

11. Le unità organizzative di staff che intendono includere fra gli indicatori un parametro di efficacia qualitativa dei servizi resi agli utenti interni, utilizzeranno a tal fine



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

il modello di questionario di rilevazione del grado di soddisfacimento dell'utenza predisposto dalla direzione generale e pubblicato in intranet; il questionario dovrà essere suddiviso in più sezioni quanti sono i servizi interessati; si ricorda che è possibile utilizzare un modello diverso solo se preventivamente validato dalla direzione generale.

12. Si evidenzia l'obbligo, di monitorare (e pubblicare con cadenza annuale sul sito internet) i tempi medi di conclusione dei procedimenti: per ogni unità organizzativa di PEG, ciascun dirigente dovrà prevedere un'attività (o sub attività) di rilevazione della tempistica dei procedimenti con una duplice finalità:

i) elaborazione a consuntivo dei tempi medi impiegati e relativa pubblicazione, come previsto dalla nuova legge;

ii) rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti previsti dalla normativa vigente, anche a manleva da responsabilità derivanti dall'art. 2-bis della legge n.241/1990.

k. - Risorse umane -

1. L'assegnazione totale di ore delle unità di personale con riduzione di orario deve essere calcolata applicando la corrispondente percentuale di part-time al monte teorico di 1500 ore.

l. - Risorse finanziarie -

1. Fermo restando quanto riportato al § 1 sugli "Aspetti finanziari", occorre tenere presente che la tecnica corretta per la previsione delle spese è, in ogni caso, quella di verificare le effettive esigenze, senza tenere conto dell'ammontare della spesa storica (cosiddetta "spending review"); questo modo di operare consente di evitare i tagli lineari.

E' importante, in particolare, spostare l'attenzione sull'obiettivo di "spendere meglio" le risorse disponibili (qualità della spesa), **senza dare per scontato che le somme stanziare e/o impegnate negli esercizi precedenti siano effettivamente quelle necessarie da prevedere**. L'applicazione del suddetto principio di revisione della spesa e l'attenzione



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

alla sua qualità richiedono un impegno ancora maggiore, rispetto al passato, nella predisposizione delle proposte di stanziamento, per la quale è indispensabile il concorso attivo di ogni dirigente, oltre alla **stretta condivisione con gli Assessori di riferimento**.

Riepilogando, ogni posta prevista deve derivare da una preventiva valutazione gestionale delle attività e delle risorse necessarie al loro svolgimento.

Segnalo la necessità di porre particolare attenzione ad **alcune regole fondamentali**:

i) obbligo del MEPA per gli acquisti sotto soglia, anche nel caso in cui il bene sia acquisibile nel mercato a minor costo, derogabile solo se non esiste il bene o il servizio nel mercato elettronico (vedi la circolare della direzione [CIRC 2013-01](#));

ii) le previsioni di spesa per nuovi contratti di fornitura di beni e servizi privi di scadenza temporale devono essere sempre precedute da un'attenta ricognizione di quelli ancora in corso e non esauriti alla fine del corrente esercizio (contratti aperti), per verificare la reale necessità di attivare ulteriori rapporti contrattuali e disporre, con precisione, il relativo valore;

iii) ogni richiesta di stanziamento deve derivare da stime affidabili sulle quantità e sui costi unitari;

iv) ogni spesa deve essere collegata, in linea generale, ad uno specifico progetto/attività, di cui va motivata con ragionevolezza la possibile ed effettiva realizzazione nell'anno di riferimento.

Richiamo l'attenzione sulla necessità di razionalizzare anche le spese per gli abbonamenti a quotidiani, riviste e altre pubblicazioni, evitando inutili duplicazioni. Per questi motivi, tale spesa è centralizzata e vi provvede solo il servizio finanziario per il tramite dell'economato.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

Il dirigente del servizio finanziario è tenuto a verificare a tal fine gli acquisti economici per tale causali per dirigenti ed uffici.

2. Devono essere **obbligatoriamente accentrati in specifici centri di costo** gli stanziamenti destinati all'acquisto delle seguenti tipologie di beni e servizi per i quali l'acquisizione sarà effettuata a livello "centralizzato" a seconda della tipologia del bene:

- *attrezzature informatiche hardware, stampanti e software*, materiale di consumo quali cartucce e toner e prodotti per l'informatica (ad esclusione di importi di modesta entità per particolari esigenze) – servizio informatica;

- *spese per la formazione strategica e l'aggiornamento professionale del personale* – servizio risorse umane;

- *mobili e apparecchiature per gli uffici, cancelleria, carta per fotocopiatrici, stampanti* – servizio finanziario – economato;

- *spese per la pubblicità nella stampa e nelle emittenti televisive e radiofoniche*, presso l'ufficio Stampa, come specificato al successivo § 3 .

3. Per adempiere **agli obblighi di comunicazione al Garante** per la radiodiffusione e l'editoria, devono essere accentrati presso **l'unità ufficio stampa** gli stanziamenti destinati a spese per la pubblicità istituzionale della Provincia, con esclusione delle forme di pubblicità obbligatoria (es. pubblicazione del bilancio, di avvisi di gara, di bandi di concorso, etc.) e dei progetti puntuali specificamente finanziati. **Il dirigente, dott. Angelo Brugnerotto**, deve effettuare le previsioni sulla base di un'analisi dei fabbisogni delle singole voci, distinguendo tra le tre tipologie previste (giornali quotidiani e periodici, emittenza privata televisiva locale e radiofonica locale, altro), con modalità operative da definire con la proposta di PEG.

4. La previsione delle risorse finanziarie allocate nelle singole attività costituisce il limite di utilizzo delle risorse stesse per l'espletamento di attività diverse, salva la possibilità di ulteriori successive modificazioni del PEG (il rispetto di questo limite è rimesso all'esclusiva responsabilità del dirigente interessato).



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

m. - Avvertenze e considerazioni generali -

Le avvertenze devono contenere solo spiegazioni generali e dettagli sulle attività da svolgere, sugli obiettivi e sulle modalità di gestione.

n. - Direttive e indirizzi gestionali -

Nella formulazione delle direttive e degli indirizzi gestionali, ciascun dirigente avrà cura di inserire le varie indicazioni fornite dalla Giunta senza alterare la natura di questi atti; in altri termini, gli indirizzi, per essere qualificati tali, non devono essere talmente puntuali da trasformarsi in ordini, ma neppure talmente generici da risolversi in formule di stile.

i - Spese in economia-

E' necessario programmare le spese utilizzando il programma di rilevazione extracontabile "registro degli acquisti in economia", fermo restando quanto ricordato al § 1 sugli "Aspetti finanziari" e le indicazioni fornite **con la circolare n. 6, del 5 ottobre 2012** (vedi [Circolare n.6 2012](#) della direzione generale).

Gli acquisti in economia non derogano al MEPA né all'obbligo di far riferimento ad un obiettivo/attività/sub attività del PEG-PDO.

l - Contributi -

Di norma, come per il 2013, non dovranno essere iscritti risorse per contributi, fatta eccezione per quelli che fanno capo alla Presidenza.

La determinazione organizzativa n. 2/2012 ([Determina organizzativa 2 2012](#)) contiene le indicazioni operative per la gestione del nuovo "registro informatico dei contributi".

L'applicativo, denominato "Gestione contributi" consente di disporre in tempo reale della situazione aggiornata delle richieste di contributo pervenute alla Provincia e dello stato del relativo procedimento.



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

La finalità del registro è di assicurare una gestione unitaria, trasparente ed efficiente in questa materia e di mettere a disposizione degli amministratori e dei dirigenti informazioni anche aggregate sui contributi assegnati e pagati in ciascun anno di riferimento.

2.1.4. SICG

Il servizio controllo di gestione ha attivato **la struttura del PEG 2014 nel SICG, riproducendo una copia dei contenuti del PEG vigente 2013.**

E' questo il documento su cui lavorare per costruire il nuovo piano, inserendo tutte le modifiche, le aggiunte ed eliminando quanto non pertinente.

§§§

Si assegna **il termine del 31 ottobre 2013** per la formulazione della prima proposta.

Con l'occasione si ricorda che è stato organizzato un corso interno sugli indicatori di PEG, come da programma già trasmesso a ciascun dirigente con mail del 2 settembre 2013 .

L'esame della presente direttiva, con la raccolta di eventuali proposte operative, avverrà nella Conferenza dei dirigenti che sarà convocata quanto prima.

§§§

Raccomando di avviare con la massima tempestività le attività nello scrupoloso rispetto della presente direttiva, con particolare riferimento alle parti evidenziate in grassetto.

Giuseppe Panassidi



PROVINCIA DI VENEZIA

Il direttore generale

(documento firmato digitalmente)