



**REGIONE CALABRIA**  
**GIUNTA REGIONALE**

**PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020**  
**PARTE GENERALE**

*A cura di*  
DIPARTIMENTO SEGRETARIATO GENERALE  
DIPARTIMENTO ORGANIZZAZIONE e RISORSE UMANE

## Sommario

<b>Presentazione del Piano .....</b>	<b>3</b>
<b>Premessa.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Identità dell'ente .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Lo Statuto della Regione Calabria.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 I principali stakeholder .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 La struttura organizzativa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Risorse finanziarie.....</b>	<b>12</b>
1.4.1 <i>Le entrate .....</i>	<i>13</i>
1.4.2 <i>La spesa .....</i>	<i>14</i>
1.4.3 <i>Il risultato finanziario.....</i>	<i>16</i>
<b>2. Contesto esterno.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Il ciclo di gestione della performance.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Le fasi del ciclo .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Il Piano della performance.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Il sistema di rappresentazione della performance.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 I soggetti.....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Gli ambiti di misurazione .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6 L'albero della performance .....</b>	<b>25</b>
<b>3.7 Il Programma di Governo .....</b>	<b>26</b>
<b>3.8 La performance organizzativa.....</b>	<b>27</b>
3.8.1 <i>La performance di Ente .....</i>	<i>28</i>
3.8.2 <i>La performance di Dipartimento.....</i>	<i>29</i>
3.8.3 <i>La performance di Settore .....</i>	<i>30</i>
<b>3.9 La performance individuale .....</b>	<b>31</b>
3.9.1 <i>Fattori valutativi e pesatura .....</i>	<i>31</i>
3.9.2 <i>Competenze e comportamenti professionali e organizzativi .....</i>	<i>32</i>
3.9.3 <i>Capacità di differenziazione delle valutazioni.....</i>	<i>33</i>
<b>3.10 Il processo di revisione del piano.....</b>	<b>34</b>
<b>4. Collegamenti con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale della trasparenza e dell'integrità.....</b>	<b>36</b>
<b>5. Collegamenti con le politiche di genere dell'Ente .....</b>	<b>37</b>
<b>6. Azioni di miglioramento gestione della performance.....</b>	<b>38</b>

## **Presentazione del Piano**

*Il presente Piano della performance per gli anni 2018-20 esprime quale priorità principale il perseguimento di livelli "normali" di efficienza. Quest'ultima, intesa nelle sue diverse accezioni: amministrativa, affinché la Regione Calabria non sia più considerata un elemento frenante, ma un affidabile erogatore di servizi in favore dei cittadini e delle imprese; sociale, affinché il benessere della collettività rappresenti già nel prossimo futuro una base di partenza per le politiche di sviluppo; economica, affinché l'attuale tessuto produttivo calabrese sia messo in condizione di competere a livello prima di tutto nazionale e poi anche globale.*

*Lo stesso Piano vuole rappresentare un cambio di passo dell'Ente in termini rendicontazione esterna dei risultati conseguiti e da conseguire. Non si tratta di un mero adempimento burocratico, ma di un vero e proprio sistema di azioni ed interventi volti ad assicurare lo sviluppo economico e sociale della Regione.*

*Il governo regionale ha lavorato e ancora lavora per far sí che a ciascun ritardo socio-economico del territorio corrisponda una adeguata concentrazione di investimenti pubblici. A tal fine, per la prima volta, il Piano presenta un obiettivo strategico inerente all'avanzamento della spesa del "Patto per lo sviluppo della Regione Calabria", nonché l'indicazione, per ciascun obiettivo strategico, delle risorse finanziarie dedicate nel triennio di riferimento.*

*Tra i documenti di programmazione di cui la Giunta Regionale dispone, che pur rappresentano la base di partenza per l'elaborazione del presente Piano, si è scelto di veicolare tale obiettivo attraverso la performance poiché il valore della valutazione sta anche nella consapevolezza che la "responsabilità sociale" è il motore di ogni azione e di ogni comportamento.*

*Altra novità di particolare rilievo del presente Piano è il collegamento tra gli obiettivi strategici e le missioni ed i programmi del bilancio regionale, che consentirà di monitorare efficacemente l'attuazione dei singoli interventi affidati alla struttura burocratica dell'ente.*

*Pure innovativa è l'introduzione, in anticipo rispetto alle determinazioni che saranno assunte in sede di Conferenza Stato-Regioni ed in via sperimentale, della rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi, che la Regione Calabria effettuerà al fine di sollecitare la partecipazione dei cittadini alla attività dell'Amministrazione e di ottenere un riscontro sull'efficacia delle azioni messe in campo.*

*Confido che, anche in conseguenza delle novità introdotte per l'anno in corso, il Piano della Performance costituisca un utile strumento per migliorare l'efficacia e la qualità delle politiche pubbliche.*

Il Presidente della Giunta Regionale

*On. Gerardo Mario Oliverio*

## **Premessa**

Ai sensi dell'art. 9 dello Statuto, *“La Regione, nel rispetto del pluralismo, predispone gli strumenti necessari per offrire un'informazione costante sull'attività istituzionale”*. Il Piano della Performance 2018-2020 rappresenta uno di questi strumenti, poiché identificagli obiettivi strategici, operativi ed individuali dei Dirigenti apicali che costituiscono la base per la misurazione della performance dell'Ente e delle strutture in cui si articola.

L'attivazione del ciclo della performance costituisce una ineludibile condizione affinché possa essere orientata l'azione delle strutture in cui si articola la Giunta regionale e una condizione inderogabile per l'erogazione degli istituti premiali, pur in situazioni di progressiva riduzione di risorse destinate a tale finalità.

L'elaborazione del Piano si è sviluppata in modo da garantire la coerenza con gli indirizzi approvati dalla Giunta regionale con deliberazione n. 496 del 31 ottobre 2017 *“Piano della Performance 2018-2020: Atto di indirizzo”*.

L'individuazione degli obiettivi e dei relativi indicatori è contemperata anche da altri elementi.

Innanzitutto, dall'analisi dei dati di contesto socio-economico in cui versa la Regione nel periodo di riferimento. In particolare, il presente Piano ha potuto beneficiare degli esiti della manifestazione *“Cantiere Calabria”* (tenutasi a Rende dal 14 al 16 settembre 2017), durante la quale, alla presenza di rappresentanti del mondo istituzionale, di quello accademico, dell'impresa, dell'associazionismo, del sindacato, delle professioni, è stata fatta una puntuale ricognizione degli esiti delle politiche regionali. Il Piano riprende, dunque, non solo la *“fotografia”* scattata al nostro territorio, ma, partendo dalle riflessioni su ritardi e criticità, ricalca le direttrici di sviluppo individuate in tale occasione.

In secondo luogo, dall'analisi dei principali documenti di programmazione economico-finanziaria: POR (FESR ed FSE)2014-2020, PSR 2014-2020, Piano di rafforzamento amministrativo (PRA), Piano di rientro, Documento di Economia e Finanza regionale, Bilancio di previsione, Patto per lo sviluppo della Calabria.

Infine, dal costante processo di coinvolgimento delle singole strutture dipartimentali – con particolare riferimento ai dirigenti dei settori affari generali e dei controller – per l'individuazione di obiettivi credibili, dai quali sia possibile desumere la sfida sottesa. Si è tenuta in debita considerazione la caratteristica che qualifica gli obiettivi di performance e cioè di puntare al tendenziale miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi, come previsto dall'art. 5 del d.lgs. 150/2009, dall'art. 7 della L.R. 3/2012 e dall'art. 7 del Regolamento regionale 1/2014.

Il Piano viene proposto nella parte generale e in 5 allegati tecnici che presentano il seguente contenuto:

1. Allegato 1 - Obiettivi strategici
2. Allegato 2 - Obiettivi operativi
3. Allegato 3 - Obiettivi individuali dei Dirigenti Generali dei Dipartimenti, dei Dirigenti delle Strutture Apicali equiparate e dei Dirigenti Apicali degli Enti Strumentali
4. Allegato 4 – Obiettivi strategici e operativi per area del Programma di Governo
5. Allegato 5 - Obiettivi strategici e operativi per ambiti di misurazione

Si tratta perciò di un documento complesso e proteiforme, in cui convergono elementi, dati ed informazioni provenienti da tutti i settori dell'amministrazione e che rappresenta la sintesi concettuale della programmazione amministrativa, vista in prospettiva della misurazione e valutazione della performance generale dell'Ente, della performance organizzativa delle strutture operative e della performance individuale dei Dirigenti apicali.

Nello specifico, la parte generale del Piano descrive:

1. l'identità dell'Ente, rappresentando l'anatomia dell'istituzione e di offrire agli utenti una più chiara visione delle articolazioni amministrative cui sono attribuiti gli obiettivi di performance;
2. il contesto esterno, inquadrando l'azione amministrativa della Regione Calabria nell'ambito socio-economico di riferimento;
3. il ciclo della performance, tratteggiando le diverse variabili che compongono il sistema di valutazione;
4. il collegamento con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale della trasparenza e dell'integrità e con le politiche di genere.

La parte generale da anche una rappresentazione degli elementi innovativi di cui si compone il presente Piano rispetto ai precedenti poiché la performance è un processo di continuo apprendimento e rinnovamento.

## 1. Identità dell'ente

In questa sezione sono esposti sinteticamente alcuni dati sugli aspetti ritenuti più significativi, in relazione al mandato istituzionale, al "sistema" Regione Calabria, al personale ed alle principali grandezze economico-finanziarie.

### 1.1 Lo Statuto della Regione Calabria

La Regione Calabria è un ente autonomo previsto dalla Costituzione. Rappresenta la comunità regionale, esercita e valorizza la propria autonomia costituzionale nel quadro dell'unità e indivisibilità della Repubblica Italiana.

Enti strumentali	Mission
<b>ARPACAL - Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Calabria</b>	Amministrazione e funzionamento delle attività e dei servizi connessi alla tutela dell'ambiente, del territorio, delle risorse naturali e delle biodiversità e dall'inquinamento del suolo, dell'acqua e dell'aria.
<b>ATERP - Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica Regionale</b>	Amministrazione, funzionamento e fornitura dei servizi e delle attività relativi alla pianificazione e alla gestione del territorio e per la casa, ivi incluse le attività di supporto alla programmazione, al coordinamento e al monitoraggio delle relative politiche.
<b>AZIENDA CALABRIA LAVORO</b>	Amministrazione e funzionamento delle attività di supporto alle politiche attive di sostegno e promozione dell'occupazione e dell'inserimento nel mercato del lavoro; alle politiche passive del lavoro a tutela dal rischio di disoccupazione; alla promozione, sostegno e programmazione della rete dei servizi per il lavoro e per la formazione e l'orientamento professionale.
<b>ARSAC - Azienda Regionale per lo Sviluppo dell'Agricoltura Calabrese</b>	Amministrazione, funzionamento ed erogazione di servizi inerenti allo sviluppo sul territorio delle aree rurali, dei settori agricolo e agroindustriale, alimentare, forestale, zootecnico, della caccia, della pesca e dell'acquacoltura.
<b>AZIENDA CALABRIA VERDE - Azienda regionale per la forestazione e per le politiche della montagna</b>	Amministrazione e funzionamento delle attività e dei servizi connessi alla tutela dell'ambiente, del territorio, delle risorse naturali e delle biodiversità, di difesa del suolo.
<b>ARCEA - Agenzia Regione Calabria per le Erogazioni in Agricoltura</b>	Amministrazione, funzionamento ed erogazione di servizi inerenti allo sviluppo sul territorio delle aree rurali, dei settori agricolo e agroindustriale, alimentare, forestale, zootecnico, della caccia, della pesca e dell'acquacoltura. Programmazione, coordinamento e monitoraggio delle relative politiche sul territorio anche in raccordo con la programmazione comunitaria e statale. Interventi che rientrano nell'ambito della politica regionale unitaria in materia di agricoltura, sistemi agroalimentari, caccia e pesca.
<b>Ente Parchi Marini Regionali</b>	Amministrazione, funzionamento e svolgimento di servizi nel settore della tutela dei beni ambientali, con particolare

La legge costituzionale 1/1999 ha ampliato i poteri delle Regioni, che possono determinare la forma di governo, i principi di organizzazione e funzionamento, l'esercizio del diritto di iniziativa, la disciplina dei referendum su leggi e provvedimenti della Regione.

La Regione ha autonomia normativa, amministrativa e finanziaria.

Con la riforma del Titolo V della Costituzione, avvenuta con la legge costituzionale 3/2001, il suo ruolo è stato rafforzato, in particolare aumentando il numero delle materie nelle quali può legiferare. Attraverso appositi regolamenti la Regione dá attuazione alle leggi.

La legge regionale conferisce le funzioni amministrative agli enti locali; qualora sussistano esigenze di esercizio unitario tali funzioni sono svolte direttamente dalla Regione (art. 118, Cost.).

Per poter svolgere i propri compiti la Regione ha autonomia di entrata e di spesa: può stabilire ed applicare tributi ed entrate proprie, e dispone di quote di tributi statali.

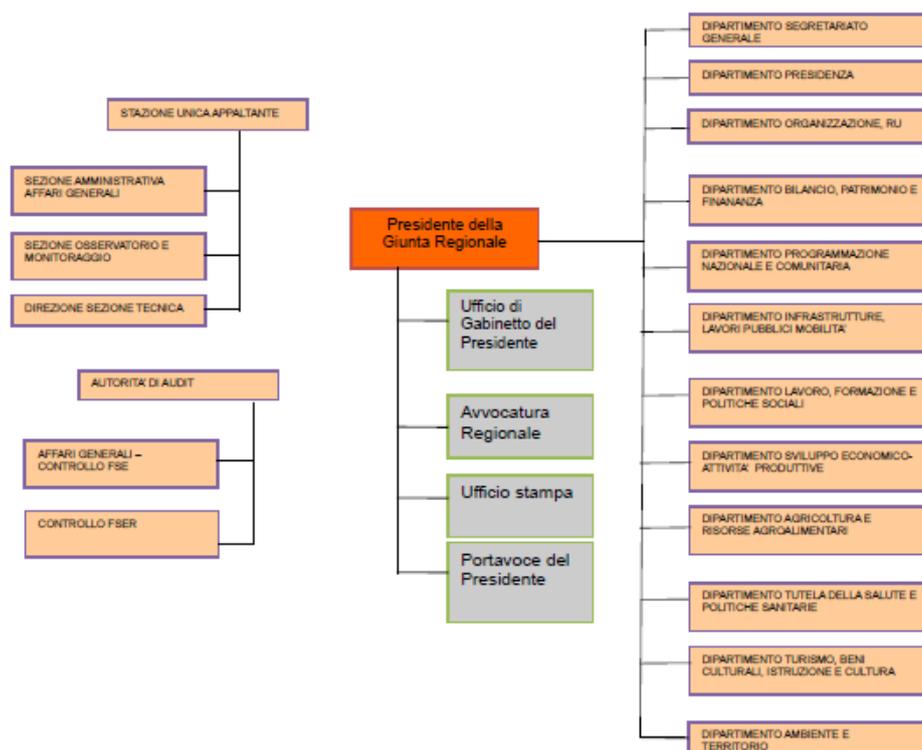
## **1.2 I principali stakeholder**

La Regione Calabria, nel perseguire l'interesse generale della comunità, contempera le aspettative dei gruppi di soggetti che la compongono.

La rete esterna è composta dai soggetti con cui la Regione intrattiene rapporti di collaborazione o di consultazione per la definizione delle politiche regionali: in primo luogo gli enti sovranazionali, nazionali, locali (Province e Comuni), cui si aggiungono le categorie economiche e sindacali, le associazioni e gli attori del terzo settore (organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale e cooperative sociali), in particolare nell'ambito delle politiche rivolte ai cittadini.

## **1.3 La struttura organizzativa**

La Delibera di Giunta Regionale n. 468 del 19/10/2017 ha modificato il Regolamento di organizzazione delle strutture della Giunta Regionale, approvato con Delibera di Giunta Regionale n.16 del 23/12/2015, con lo scopo di migliorare l'efficienza della struttura organizzativa. Tale deliberazione ha individuato 12 dipartimenti articolati in Settori, per un numero complessivo pari a 121, e 2 strutture apicali equiparate.



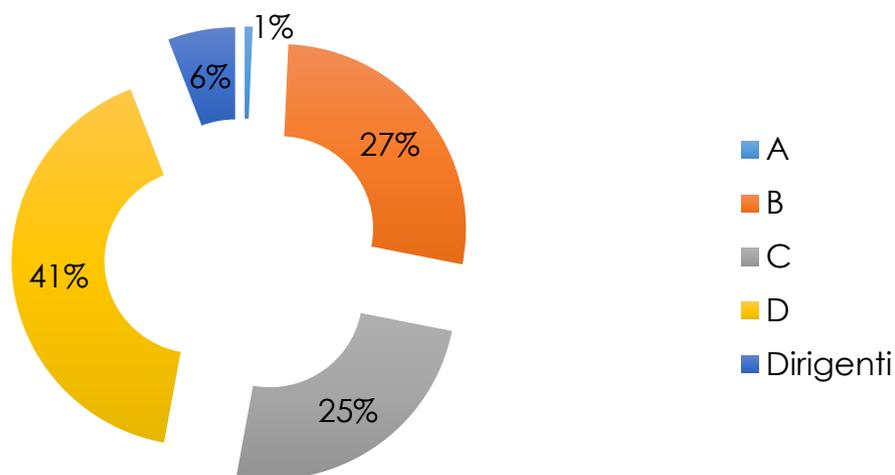
Ad ogni dipartimento è stato assegnato il Settore “Affari Generali, Giuridici ed Economici”, con lo scopo di fornire ausilio e supporto strategico all’attività complessiva del Dipartimento stesso, con particolare riferimento alla gestione del ciclo della performance.

Il personale in servizio al 1 gennaio 2018 risulta composto da n. 2.016 dipendenti appartenenti alla dotazione organica della Giunta Regionale.

I dipendenti della Regione Calabria sono divisi in vari categorie, di seguito illustrate, in base a quanto stabilito dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro: Dirigenti, funzionari di categoria D, impiegati di categoria C, B, A. appartenenti alla dotazione organica della Giunta Regionale.

Categoria	N. DIPENDENTI
<b>A</b>	14
<b>B</b>	553
<b>C</b>	499
<b>D</b>	832
<b>Dirigenti</b>	118

### Suddivisione dipendenti regionali per categoria



Con particolare riferimento al personale dirigente, l'Ente rappresenta una realtà rispettosa delle politiche di genere.

	Personale Dirigente	Personale Dirigente (uomini)	Personale Dirigente (donna)
Numero	118	67	51

Per ciò che concerne invece il dato inerente alla spesa del personale, si sottolinea come essa sia rilevata "per cassa" e per l'anno 2017 è pari a euro 101.490.661,00 di seguito il dettaglio.

Retribuzioni lorde al personale dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato	68.103.466,00
Spese per collaborazione coordinata e continuativa o altre forme di rapporto di lavoro flessibile o con convenzioni	1.899.000,00
Emolumenti a carico dell'Amministrazione corrisposti ai lavoratori socialmente utili o di pubblica util.	112.000,00
Oneri riflessi a carico del datore di lavoro per contributi obbligatori	22.019.645,00
IRAP	6.200.000,00

Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto e spese per equo indennizzo	2.106.550,00
Somme rimborsate ad altre amministrazioni per il personale in posizione di comando	350.000,00
Spese di personale a vario titolo utilizzato, senza estinzione del rapporto di pubblico impiego, in strutture e organismi variamente denominati o comunque facenti capo all'Ente	
Altre spese (inter.riv.;ferie non godute;ind. Di preavviso)	700.000,00
TOTALE	101.490.661,00

Per quanto riguarda il Benessere Organizzativo, il Dipartimento "Organizzazione e Risorse Umane" ha realizzato un'indagine rivolta a tutti i dipendenti per la rilevazione del clima lavorativo.

L'indagine è stata condotta tra il 14 giugno ed il 25 ottobre 2017 ed è stata preceduta da un incontro di presentazione, tenutosi il 5 giugno 2017, riservato ai dirigenti dei settori Affari Generali di tutti i dipartimenti, nel corso del quale sono state illustrate: finalità, metodologia e modalità di svolgimento dell'indagine; promuovendo la diffusione delle informazioni all'interno dei vari dipartimenti, al fine di ottenere la massima partecipazione possibile.

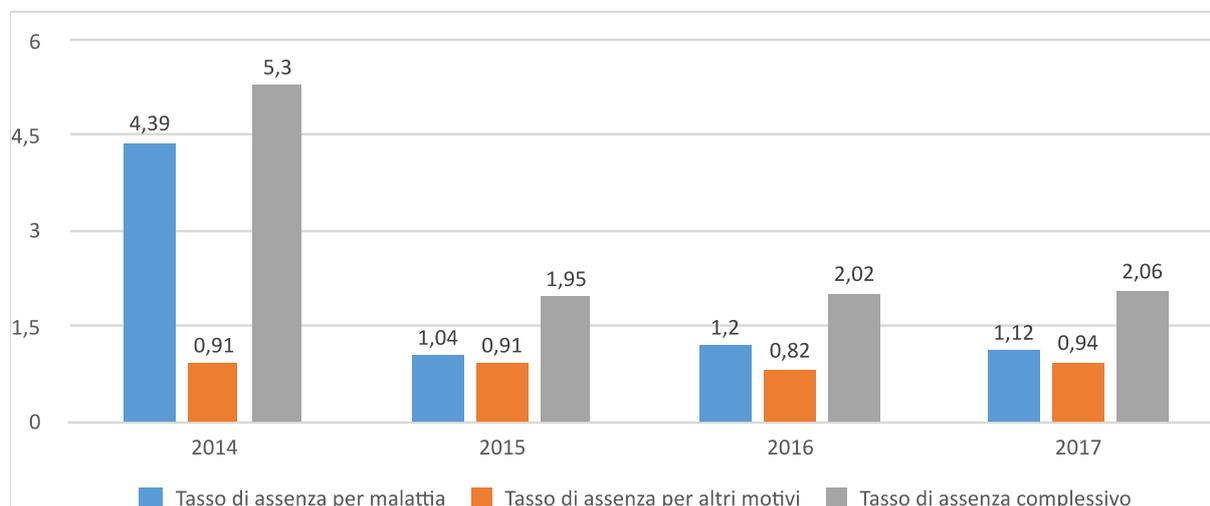
A tutto il personale dipendente che non ricopre posizione dirigenziale, è stato inviato un questionario in modalità online attraverso il programma open source Google Moduli di Google Drive; ai Dirigenti di Settore ed ai Dirigenti Generali invece il questionario è stato somministrato per mezzo di un'intervista.

Per la costruzione del questionario è stato fatto riferimento ad uno strumento validato: Il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ), elaborato dal Dipartimento di Psicologia del Lavoro dell'Università La Sapienza, che è stato adattato alle caratteristiche organizzative e strutturali proprie dell'Ente Regione Calabria.

Nel complesso hanno risposto al questionario 1.095 dipendenti su un totale di 2.147. Tra coloro che hanno risposto al questionario somministrato, il 54,73% ha fornito una valutazione positiva del grado di Benessere Organizzativo all'interno dell'Ente.

Il Dipartimento "Organizzazione e Risorse Umane" della Regione Calabria ha inoltre elaborato un indicatore relativo al tasso di assenza del personale in servizio, di seguito esplicitato.

	2014	2015	2016	2017
<b>Tasso di assenza per malattia</b>	4,39	1,04	1,2	1,12
<b>Tasso di assenza per altri motivi</b>	0,91	0,91	0,82	0,94
<b>Tasso di assenza complessivo</b>	5,30	1,95	2,02	2,06



Il dato evidenzia come il tasso di assenza complessivo abbia subito una significativa riduzione dal 2014 al 2017, pari al 3,24%

#### 1.4 Risorse finanziarie

Le Regioni e gli enti locali, negli ultimi anni, sono stati chiamati ad operare in un contesto finanziario caratterizzato da interventi normativi che hanno delineato un percorso sempre più rigoroso di contrazione della spesa e dell'indebitamento pubblico, con interventi che hanno allargato il perimetro di analisi e controllo a tutti gli enti strumentali ed alle società controllate dai medesimi enti.

Le Regioni, inoltre, hanno dovuto fronteggiare le crescenti criticità connesse ai tagli ai trasferimenti statali, alle limitazioni dell'utilizzo delle risorse autonome derivanti dalle nuove regole della contabilità armonizzata connesse, tra l'altro, alla necessità di accantonare risorse al fine di alimentare obbligatori fondi relativi ai crediti di dubbia esigibilità, alle perdite delle società regionali controllate e partecipate e ai rischi per il contenzioso.

Inoltre, a partire dall'anno 2017, le varie modifiche normative, hanno reso obbligatorio il rispetto dell'equilibrio di bilancio.

La manovra di bilancio viene definita in base alla legislazione vigente nonché alle disposizioni contenute nella proposta di legge regionale, denominata "Legge di stabilità 2018", che tiene conto del contesto giuridico ed economico in essere.

I principi fondamentali e le norme di coordinamento di bilancio e contabilità delle regioni sono contenuti nel Decreto Legislativo 118/2011.

Le nuove regole, molto più stringenti del passato, hanno imposto un cambiamento radicale delle modalità di programmazione e di gestione delle risorse, intervenendo in tutto l'iter procedurale di formazione del bilancio, a partire dal Documento di Programmazione Economica e Finanziaria per finire all'atto di liquidazione della spesa, ed un superamento della logica autarchica di ciascun Dipartimento o settore a favore di una forte integrazione, collaborazione e coordinamento.

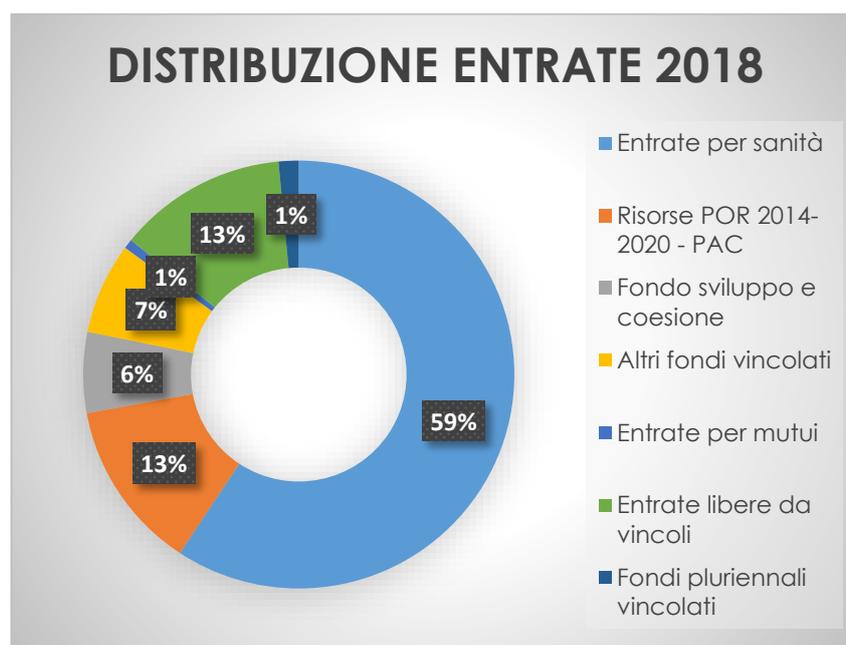
#### **1.4.1 Le entrate**

Il bilancio regionale è caratterizzato, da un lato dalla presenza di un quantitativo ingente di risorse di natura vincolata, comunitarie e statali, e dall'altro da una disponibilità di risorse autonome. L'obiettivo prioritario è la necessità della salvaguardia degli equilibri di bilancio, tenendo conto del contesto giuridico ed economico. Nello specifico, il bilancio di competenza della Regione per l'anno 2018, al netto delle partite di giro (2,35 miliardi di euro circa), dell'anticipazione di liquidità di cui al D.l 35/2013 e della eventuale anticipazione di cassa (nel limite massimo di 200 milioni), compreso il fondo pluriennale vincolato (93,4 milioni di euro) ammonta complessivamente a circa 6,138 miliardi di euro.

Si tratta in gran parte di risorse a destinazione vincolata, vale a dire di somme il cui utilizzo può aver luogo solo per finalità stabilite da altri decisori istituzionali o con queste concordate. Le entrate libere da vincoli da destinare a finalità autonomamente definite dalla Regione ammontano, invece, a circa 780 milioni di euro nell'anno 2018, pari a circa il 13,0% delle risorse iscritte in bilancio.

<b>Le entrate distinte rispetto al vincolo</b>	<b>Valori assoluti 2018</b>	<b>Valori in percentuale 2017</b>
Entrate per sanità	3.641,8	59,3%
Risorse POR 2014-2020 - PAC	787,7	12,3%
Fondo sviluppo e coesione	373,9	6,8%
Altri fondi vincolati	421,0	6,2%
Entrate per mutui	40,4	0,3%

Le entrate distinte rispetto al vincolo	Valori assoluti 2018	Valori in percentuale 2017
Entrate libere da vincoli	779,6	12,6%
Fondi pluriennali vincolati	93,3	1,3%
<b>TOTALE</b>	<b>6.137,4</b>	<b>100%</b>
Avanzo di amministrazione vincolato	0,0	
Fondo anticipazione di liquidità	150,3	
<b>TOTALE AL NETTO DELLE PARTITE DI GIRO</b>	<b>6.288,0</b>	
Anticipazione di cassa	200,0	
Partite di giro	2.349,9	
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>8.837,9</b>	

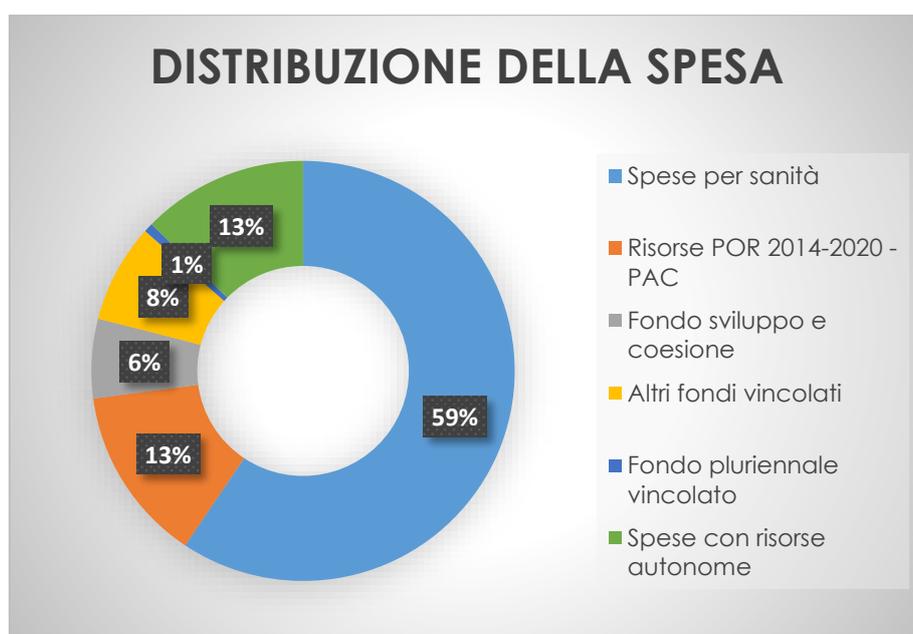


### 1.4.2 La spesa

Il bilancio della Regione vale circa 6,137 miliardi di euro, al netto delle contabilità speciali, delle anticipazioni di liquidità e dell'anticipazione di cassa. Non essendo applicato l'avanzo i valori rispecchiano in maniera abbastanza speculare quelli evidenziati nella parte entrata, al netto dei valori del fondo pluriennale vincolato. Si nota pertanto che il 59,4% è rappresentato da spese per la sanità. Le risorse per

investimenti (POR e FAS) rappresentano il 19,6%, mentre il 7,6% riguarda altri fondi a destinazione vincolata. La spesa finanziata con risorse autonome rappresenta solo il 12,7% della spesa complessiva in termini di competenza totale. Di seguito sono rappresentate le spese del bilancio 2018 distinte per macro-voci (valori in milioni di euro):

Le spese distinte per destinazione	Valori assoluti 2018	Valori in percentuale 2018
Spese per sanità	3.641,8	59,3%
Risorse POR 2014-2020 - PAC	831,3	13,5%
Fondo sviluppo e coesione	373,9	6,1%
Altri fondi vincolati	469,1	7,6%
Fondo pluriennale vincolato	42,1	0,7%
Spese con risorse autonome	779,5	12,7%
<b>TOTALE</b>	<b>6.137,7</b>	<b>100%</b>
Anticipazione di liquidità	150,3	
Partite di giro	2.349,9	
Anticipazione di cassa	200,0	
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>8.837,9</b>	



### 1.4.3 Il risultato finanziario

L'art. 1 della L. 164/2016 ha sostituito i quattro saldi di riferimento ai fini dell'equilibrio dei bilanci delle regioni e degli enti locali con un unico saldo non negativo (sia in fase di previsione che di rendiconto), in termini di competenza, tra le entrate finali e le spese finali. Essendo quindi previsto esclusivamente l'equilibrio del bilancio (da intendersi sempre come saldo non negativo in fase di previsione e di rendiconto) si è provveduto ad alimentare e a costituire appositi fondi.

In particolare il Fondo crediti di dubbia esigibilità (per 814,1 milioni di euro) al fine di evitare che "le entrate di dubbia esigibilità" previste nel bilancio 2018, possano finanziare delle spese esigibili nel corso dei medesimi esercizi; il Fondo rischi legali e ai sensi dell'art. 1, commi da 550 a 552, della Legge 27/12/2013, n.147 (Legge di Stabilità 2014), nonché degli orientamenti forniti dalla Magistratura contabile con la Delibera N.4/SEZAUT/2015/INPR, il Fondo per la copertura delle perdite delle società partecipate in relazione ai dati di bilancio delle società partecipate regionali relativi all'ultimo bilancio approvato, pari per l'anno 2018 a 1,707 milioni di euro.

La necessità di salvaguardare gli equilibri di bilancio e garantire contemporaneamente la copertura di una buona parte delle spese previste dalla normativa vigente, in presenza di un fabbisogno di spesa più alto rispetto alle risorse autonome disponibili, pone la Regione di fronte all'obbligo di operare delle scelte sulle priorità ed al contempo di adottare, in via preliminare, disposizioni di carattere amministrativo, organizzativo e legislativo, e di monitorarne, in via successiva, l'applicazione e il rispetto. Puntando da un lato ad un contenimento strutturale della spesa per la parte che non è più possibile finanziare e, dall'altro, incidano sulle criticità rilevate che al momento catturano e drenano risorse altrimenti disponibili.

## 2. Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ente opera, che possano favorire l'individuazione ed il raggiungimento degli obiettivi<sup>1</sup>.

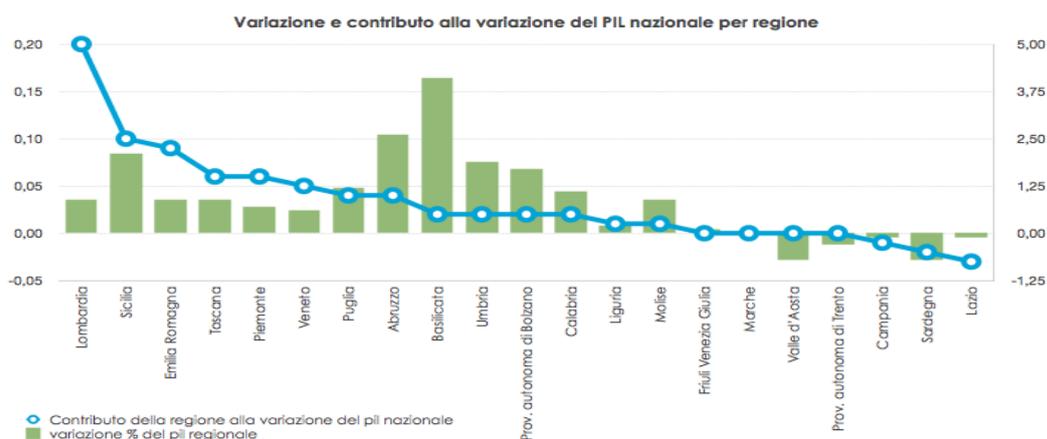
La Regione Calabria presenta difficili condizioni di contesto e problemi aperti che la pongono in maggiori difficoltà rispetto alle altre regioni italiane.

Il Sud torna a crescere dopo sette anni, ma la Calabria si riconferma come la regione che, più delle altre, stenta a recuperare terreno, con un reddito *pro capite* pari al 61,8% di quello medio del Paese.

---

<sup>1</sup>I dati riportati nel presente paragrafo fanno riferimento al contesto calabrese del 2016 poichè, allo stato, sono gli ultimi disponibili.

Nel 2016 sono comunque apparsi, per l'economia calabrese, alcuni segnali positivi, poiché si registra comunque un incremento dell'1,1% del PIL, grazie ai risultati ottenuti nel settore agricolo. Quest'ultimo settore ha trainato molti degli indici positivi del 2016 tra i quali l'incremento del 15,1% dell'export a prezzi correnti, valore di gran lunga superiore rispetto alla media italiana del 3,8%, e fa registrare anche un incremento dei livelli occupazionali.



Quella calabrese resta tuttavia un'economia basata sui servizi e largamente dipendente dal settore pubblico. Nella regione, il settore terziario contribuisce per l'83% al valore aggiunto regionale.

Per quanto riguarda l'aspetto demografico, i dati del Rapporto Svimez forniscono una conferma della crisi che investe la Calabria da oltre 25 anni. Negli ultimi venti anni il Sud ha perso 1 milione e 113 mila unità (13mila le unità calabresi), la maggior parte dei quali concentrati nelle fasce d'età produttiva tra 25-29 anni e 30-34 anni.

In termini di politica infrastrutturale, la Calabria resta marginale nelle strategie di investimento infrastrutturale europeo, essendo esclusa nel 2016 dall'accesso ai finanziamenti della *Connecting Europe Facility* (CEF), per la programmazione comunitaria, e sostanzialmente anche dagli interventi strategici cofinanziati dal Fondo Europeo per gli investimenti (FEIS) costituito nell'ambito del cosiddetto Piano Juncker. A livello comunitario, gli interventi del FESR restano, soprattutto per la Regione Calabria, la principale fonte finanziaria a sostegno degli investimenti infrastrutturali.

Sul fronte dei trasporti, in base ai dati di Assaeroporti, il numero di passeggeri transitati presso lo scalo di Lamezia Terme nei primi nove mesi del 2016 è cresciuto dell'8,3% rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente. Dopo il calo registrato nello scorso biennio, si è osservato un recupero del traffico nel porto di

Gioia Tauro: secondo i dati dell'Autorità portuale, la movimentazione di container tra gennaio e settembre 2016 è stata pari complessivamente a circa 2,1 milioni di TEUs, in aumento dell'8,1% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente.

Tutti gli elementi del contesto regionale sono derivati dal Rapporto sulle Economie regionali della Banca d'Italia e dal Rapporto sull'economia del Mezzogiorno per l'anno 2016 pubblicata dallo Svimez.

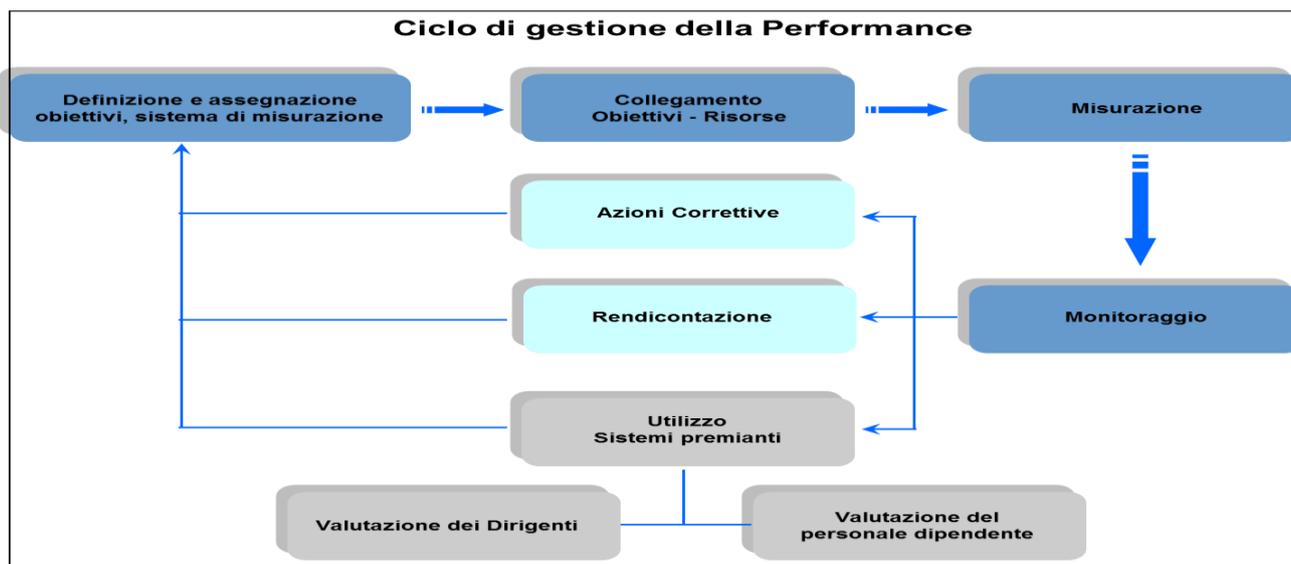
PIL	32.881,6 mln €	+1,1%
EXPORT	374 mln €	+15,1%
POPOLAZIONE RESIDENTE	1970,5 migliaia	-0,3%
OCCUPATI	515,2 migliaia	-7,4%

### 3. Ciclo di gestione della performance

Il "Ciclo di gestione della performance" costituisce un processo finalizzato a dotare la Regione Calabria di un concreto strumento di organizzazione del lavoro, in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

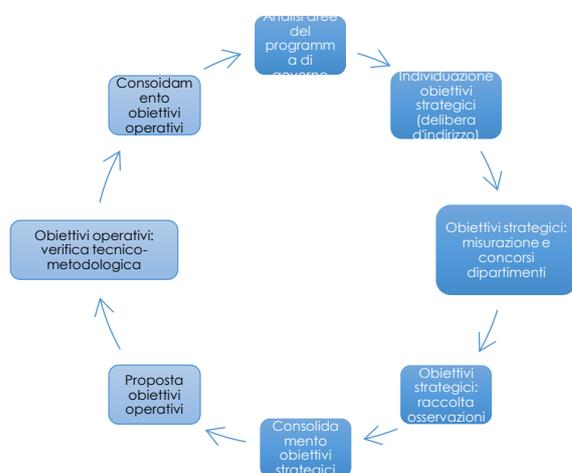
#### 3.1 Le fasi del ciclo

Il ciclo di gestione della performance è strutturato nelle seguenti fasi:



Il *Ciclo di gestione della performance*, inoltre, supporta e alimenta i sistemi premianti e costituisce uno strumento per l'attivazione di azioni correttive.

Le attività che, a partire dal "Programma di Governo", portano all'elaborazione del Piano della performance sono logicamente strutturate per come evidenziato nella figura che segue.



Il processo di predisposizione del Piano della Performance illustrato segue delle regole metodologiche, nello specifico:

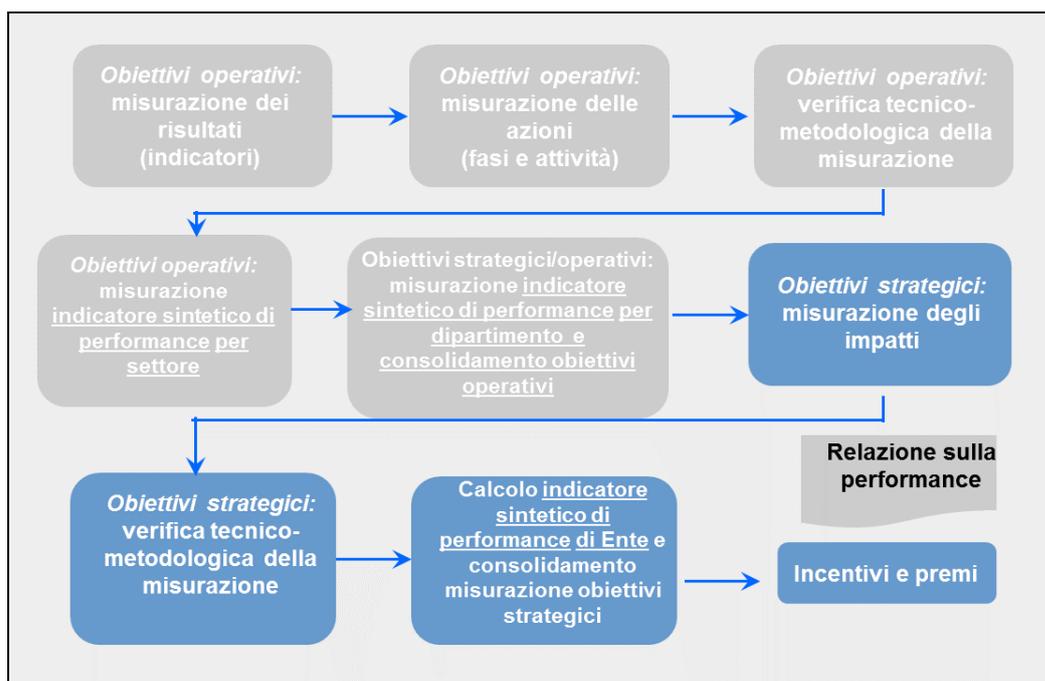
- la definizione degli obiettivi strategici viene completata con la individuazione degli indicatori di impatto e dei relativi target triennali, utilizzando gli strumenti di programmazione regionali e, quando necessario, attraverso un confronto con i dipartimenti regionali per la individuazione di indicatori che presentino la caratteristica di effettiva misurabilità;
- gli obiettivi strategici vengono completati con un'analisi di contesto in grado di spiegare le ragioni della scelta degli indicatori e dei relativi target;
- la definizione degli obiettivi operativi nell'ambito di un obiettivo strategico è sottoposto ad una verifica tecnico-metodologica per stabilire se sia rispettata la coerenza con gli obiettivi strategici<sup>2</sup>. Inoltre viene verificata anche la significatività dei sistemi di misura (risultati e azioni). Infine la verifica consente di accertare la presenza dei requisiti necessari ovviamente contestualizzati al livello di appartenenza (gestionale) e al periodo temporale di riferimento (annuale)<sup>3</sup>;
- i dipartimenti regionali e le strutture apicali equiparate (tramite i controller dipartimentali, coordinati da un dirigente, che si raccordano con tutti i dirigenti che operano nel dipartimento) caricano sul sistema *Perseo* le proposte di obiettivi operativi e li trasmettono ai controller centrali per la verifica tecnico-metodologica;
- gli obiettivi operativi, vengono “consolidati” se la verifica tecnico-metodologica ha esito positivo; al contrario divengono oggetto di un confronto con i dipartimenti per pervenire, se possibile, ad una diversa formulazione;
- gli obiettivi individuali dei Dirigenti Generali dei Dipartimenti, dei Dirigenti delle Strutture Apicali equiparate sono il frutto di una serie di incontri con il Dipartimento Segretariato Generale che, oltre a redigere opportuna proposta, li sottopone ad una verifica tecnico-metodologica. Gli obiettivi individuali dei Dirigenti Apicali degli Enti strumentali vengono proposti unitamente al Dipartimento Vigilante.

---

<sup>2</sup> La coerenza deve essere vista in relazione all'insieme dell'obiettivo strategico e non deve essere vista come immediata e diretta capacità di incidere sull'indicatore di impatto che per definizione è influenzato da diverse variabili anche di tipo esogeno e non esclusivamente dagli sforzi gestionali

<sup>3</sup>Tra le verifiche si ricordano: a) la presenza di una adeguata e sintetica motivazione in ordine alla modalità di individuazione di indicatori e target, della eventuale assenza di un valore iniziale e la spiegazione delle ragioni per le quali gli obiettivi, data la situazione di contesto, siano rispettosi dei requisiti di miglioramento o espressione della capacità di portare i processi presidiati in una condizione di normalità e tenendo conto delle risorse a disposizione; b) la presenza di una chiara identificazione della fonte e del responsabile della rilevazione degli indicatori, che deve consentire la certezza e la stabilità della medesima rilevazione e la riconducibilità o a sistemi informatici interni/esterni o a sistemi informativi dei quali sia certa la responsabilità della rilevazione e della archiviazione.

Le fasi di consuntivazione e monitoraggio a loro volta si articolano in attività tra le quali esiste metodologicamente un preciso legame. La figura che segue evidenzia la sequenza di attività che dall'acquisizione dei dati di monitoraggio giunge fino alla predisposizione dei report da includere nella Relazione performance e nei rapporti periodici da utilizzare per la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi.



### 3.2 Il Piano della performance

Il Piano della Performance è uno strumento di misurazione e valutazione degli obiettivi di performance, redatto sulla base delle linee di indirizzo riportate nella delibera di Giunta regionalen. 496 del 31 ottobre 2017.

Il Piano è redatto nell'ottica di offrire un documento immediatamente fruibile all'esterno, ragion per cui assume un significato "sfidante ed innovativo", anche poiché il lavoro di individuazione di obiettivi ed attività che caratterizzano la vita amministrativa della Regione si muove nella direzione della trasparenza in ordine alle scelte da realizzare.

Costituendo uno strumento operativo di lavoro esso:

- determina gli indirizzi e e gli obiettivi strategici ed operativi/gestionali;

- definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, gli obiettivi di gestione;
- affida la realizzazione degli stessi ai dirigenti titolari dei centri di responsabilità amministrativa unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie.

I *livelli di misurazione* sono rappresentati dalle aree strategiche, dagli obiettivi strategici e dagli obiettivi operativi. Le aree strategiche definiscono le priorità politiche indicate nel programma di governo della Giunta Regionale in conformità con la *mission* dell'Ente; gli obiettivi strategici, che hanno durata triennale, individuano in modo sintetico l'effetto finale che l'Ente si propone di produrre, a medio termine attraverso gli indicatori di outcome. Infine gli obiettivi operativi, i quali hanno una durata annuale e rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici, e sono declinati secondo l'articolazione della struttura organizzativa di ciascun Dipartimento che concorre ad un obiettivo strategico.

Nel definire il Piano della Performance, oltre ad esaminare il contesto esterno ed il contesto interno all'Amministrazione regionale, la struttura centrale preposta al controllo strategico assume il compito di: individuare gli indicatori di impatto ed i relativi target per il triennio; avviare il confronto con i dipartimenti e le strutture regionali per la condivisione del sistema di misurazione adottato; individuare gli ambiti di misurazione di cui all'art. 8 D.Lgs. 150/2009; ampliare i contenuti delle schede degli obiettivi strategici, se ritenuto necessario, in linea con le previsioni del Programma di Governo, per far fronte alle esigenze emerse in sede di confronto con gli stessi Dipartimenti regionali e con gli Enti strumentali.

Al Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane, invece, è demandato il compito di individuare, nell'ambito degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi per l'anno 2018, previo coinvolgimento di tutti i Dipartimenti e le Strutture equiparate.

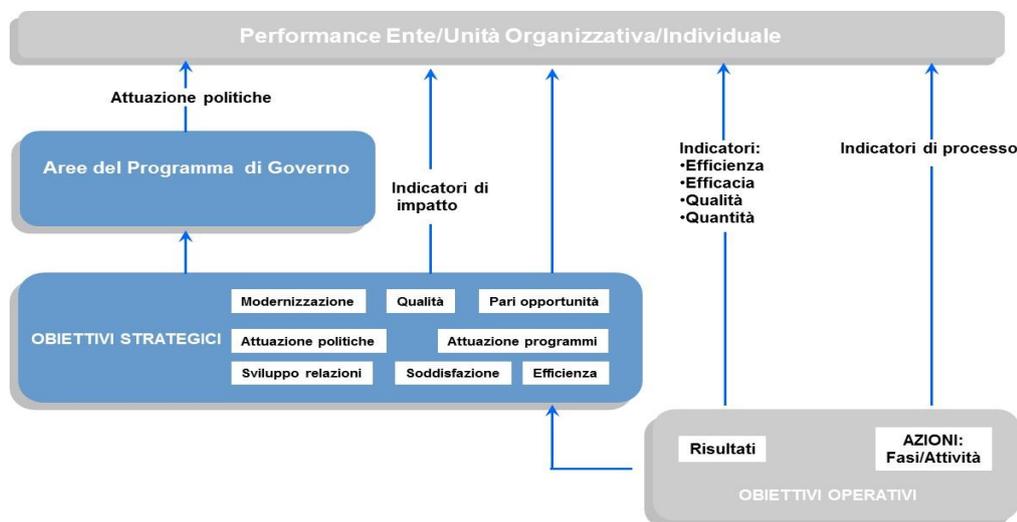
Pertanto è stato costituito un gruppo di lavoro che ha effettuato una verifica tecnico-metodologica delle proposte degli obiettivi operativi ed il relativo sistema di misurazione (*indicatori di risultato e azioni*). La verifica è stata effettuata con l'utilizzo delle check-list contenute nelle linee guida metodologiche adottate ai sensi dell'art. 9 comma 1 del Regolamento regionale 1/2014 e s.m.i.

La definizione dei risultati che l'Ente intende raggiungere è finalizzata all'individuazione degli elementi di cambiamento della situazione socio-economica e si identifica con gli scopi della performance.

Il documento sarà pubblicato nell'apposita sezione "*Amministrazione Trasparente*" del sito istituzionale della Regione Calabria.

### 3.3 Il sistema di rappresentazione della performance

Gli elementi di base che concorrono alla misurazione della performance ai diversi livelli sono l'ente, le unità organizzative e gli individui.



Nella figura sono descritte le connessioni tra performance e strumenti utilizzati per misurare gli obiettivi strategici (indicatori di impatto) e operativi (risultati e azioni), gli ambiti di misurazione, lo stretto legame, in termini di alimentazione dei risultati, tra obiettivi operativi, obiettivi strategici e aree del programma di governo. Detta rappresentazione grafica esplicita, in modo semplificato poiché non riporta tutte le tipologie di indicatori, il flusso di dati alla base del calcolo degli indicatori sintetici di performance e spiega il legame tra performance organizzativa ed individuale.

### 3.4 I soggetti

All'interno dell'Ente sono stati individuati i principali attori responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance. Nella tabella seguente vengono riportati i ruoli e le funzioni di ciascun soggetto.

Soggetti	Ruoli e Funzioni
<b>Vertice politico-amministrativo</b>	Giunta Regionale, fissa le priorità politiche alla base dell'elaborazione del Piano della Performance
<b>Dipartimento Segretariato Generale</b>	Ha competenza in materia di controllo strategico

Soggetti	Ruoli e Funzioni
<b>Dipartimento Organizzazione, Risorse Umane - Controlli</b>	Gestisce il controllo di gestione, garantendo la connessione tra ciclo di gestione della performance e sistema di premialità
<b>Controller centrali</b>	Svolgono una funzione di supporto tecnico e operativo alla struttura organizzativa preposta al Controllo strategico e di gestione, sia a livello di Pianificazione e di Programmazione, sia in fase di Consolidamento e Monitoraggio.
<b>Dirigenti</b>	Sono attori fondamentali del processo di assegnazione degli obiettivi e del processo di valutazione. In base alla legge regionale n. 3/2012 e s.m.i. sono titolari della funzione valutativa e per questa ragione devono assegnare gli obiettivi ai propri collaboratori.
<b>Controller locali</b>	Hanno il compito di diffondere in tutta la struttura dipartimentale la cultura della pianificazione, della programmazione e del monitoraggio degli obiettivi e rappresentano l'anello di congiunzione tra controller centrali e dirigenti dei dipartimenti. Svolgono funzioni anche operative e di supporto alla individuazione degli obiettivi e dei relativi misuratori (risultati e azioni) e sono nominati dal Dirigente generale del Dipartimento e le loro nomine devono essere comunicate alle strutture centrali di controllo.
<b>Organismo regionale indipendente di valutazione</b>	<p>Istituito con legge regionale n. 3 del 3 febbraio 2012 e in base all'art. 37 del regolamento 1/2014 e s.m.i. svolge le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e dell'integrità ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;</li> <li>• monitora il ciclo di gestione della performance</li> <li>• valida la relazione sulla performance;</li> <li>• propone la valutazione dei dirigenti apicali;</li> <li>• assicura il supporto metodologico alla Giunta regionale, ed ai dirigenti, nell'attività di rilevazione e valutazione delle performance individuali e organizzative;</li> <li>• valida le regole metodologiche e le linee guida del sistema integrato di controllo strategico e di gestione e di valutazione dei dirigenti;</li> <li>• promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;</li> <li>• espleta ogni altro compito assegnato dalle leggi e dai regolamenti attuativi.</li> </ul>

### **3.5 Gli ambiti di misurazione**

Ai sensi dell'articolo 8 del Regolamento regionale n. 1/2014 e s.m.i., in attuazione dell'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. e dell'art. 8 della L.R. 3/2012, n. 3 e s.m.i., la misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- l'attuazione delle politiche ed il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Ogni ambito è logicamente propedeutico al successivo e la sua misurabilità risulterà possibile se gli obiettivi strategici e operativi utilizzano misuratori collegabili ai predetti ambiti.

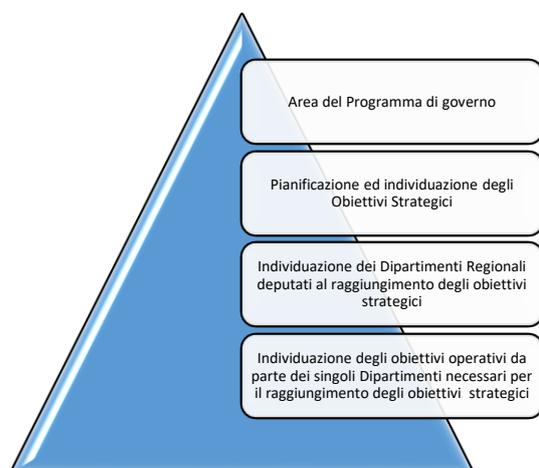
Lo sforzo che è stato fatto nella elaborazione del piano è di definire la coerenza degli obiettivi rispetto agli ambiti di misurazione; per ciascun indicatore utilizzato per la misurazione degli obiettivi operativi è stato indicato l'ambito prevalente ed un apposito allegato al piano propone la rappresentazione degli obiettivi rispetto agli ambiti di misurazione.

### **3.6 L'albero della performance**

L'albero della Performance è una rappresentazione del legame che sussiste tra mandato istituzionale, Aree strategiche e obiettivi operativi della Regione.

La raffigurazione grafica, di seguito riportata, mette in evidenza come l'attività della Pubblica Amministrazione si inserisca all'interno di un disegno strategico

complessivo e coerente con il mandato istituzionale e la sua mission, fornendo al contempo una rappresentazione completa della performance dell'Ente.



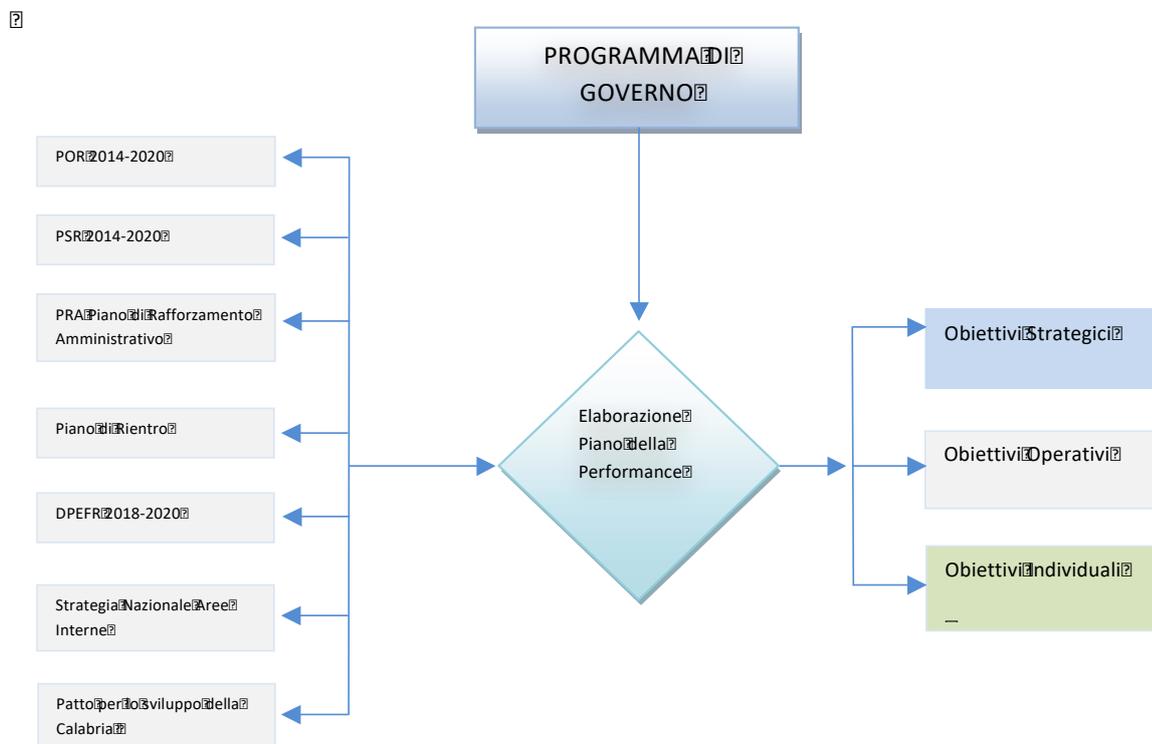
La figura illustra l'iter della Regione avviato con la definizione delle Aree del Programma di governo, dedotte dallo stesso programma di mandato del Presidente della Giunta della Regione. Successivamente sono stati individuati gli obiettivi strategici con i relativi indicatori ed i Dipartimenti interessati al raggiungimento degli stessi obiettivi; infine i medesimi Dipartimenti sono stati coinvolti nella definizione degli obiettivi operativi e contestualmente nell'individuazione degli appositi indicatori di misurazione.

### 3.7 Il Programma di Governo

Il Piano delle Performance 2018-2020 è correlato al Programma di Governo dal quale sono state estrapolate 6 aree prioritarie.



Da queste 6 aree sono stati individuati gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con i documenti di programmazione, come illustrato nella figura che segue.



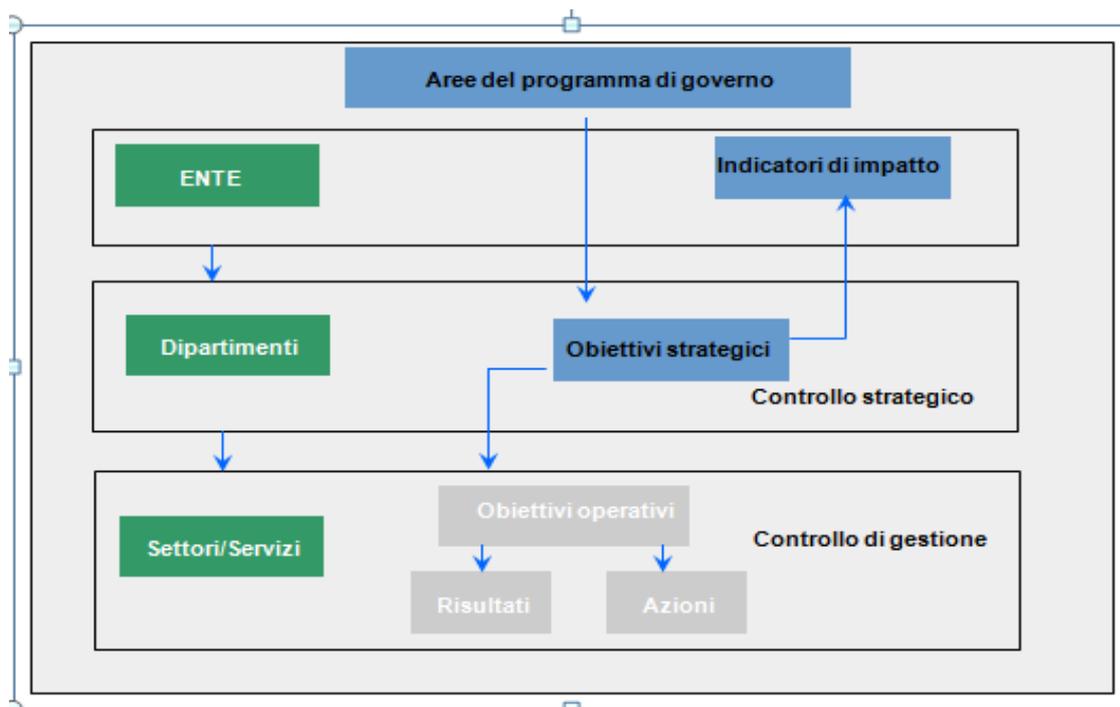
### 3.8 La performance organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini<sup>4</sup>.

Il processo di adeguamento del sistema dei controlli interni, dei sistemi di valutazione e misurazione della performance nonché degli strumenti di valorizzazione del merito e della produttività è stato normato dalla Regione Calabria con la Legge regionale 3 febbraio 2012, n. 3s.m.i. laddove la performance organizzativa viene definita come "il risultato conseguito da un'unità organizzativa regionale o da una sua articolazione nella sua proiezione esterna, con riferimento alla soddisfazione dei bisogni della collettività e all'attuazione di piani e programmi e alla modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione" nonché dal Regolamento regionale SMiVaP n. 1/2014 e s.m.i.

La performance organizzativa può essere rappresentata a tre diversi livelli.

<sup>4</sup>Come definito dalla Delibera Civit 112/2010.

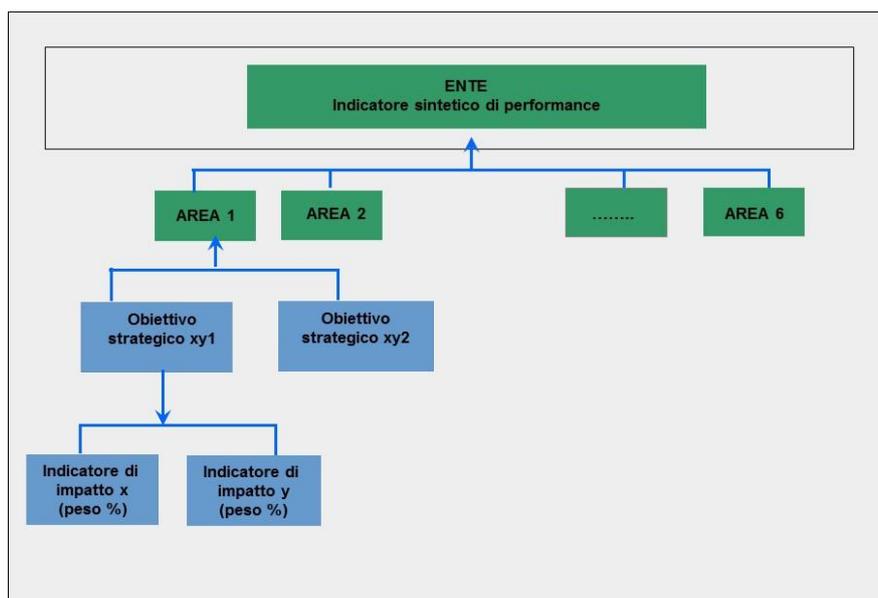


Il grafico evidenzia la correlazione tra la struttura organizzativa e i livelli di misurazione della performance e la coerenza tra i predetti livelli di misurazione quali: Performance di Ente; Performance di Dipartimento; Performance di Settore.

### 3.8.1 La performance di Ente

Il fattore valutativo *Performance generale di Ente* è misurato esclusivamente dall'efficacia strategica ovvero attraverso gli indicatori d'impatto individuati per ciascun obiettivo strategico. In questo modo si caratterizza meglio la finalità della misurazione, che è quella di rappresentare l'Ente nel suo complesso verso l'esterno e di riutilizzare le previsioni contenuti nei diversi documenti di programmazione.

La performance di Ente viene rappresentata dal seguente grafico:

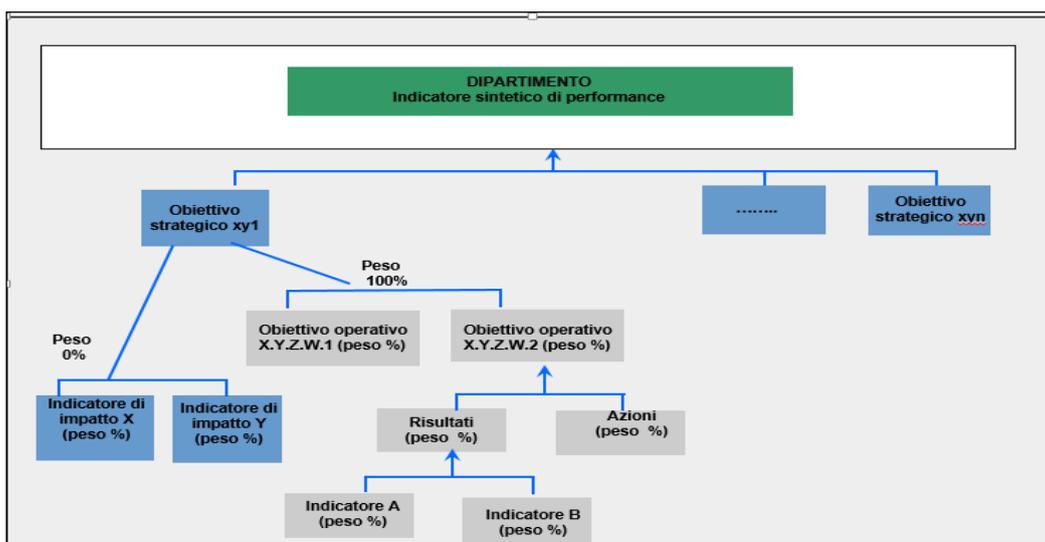


La figura mostra che all'indicatore sintetico di performance dell'Ente si perviene mediante la media delle percentuali di realizzazione dei singoli obiettivi strategici individuati per il tramite dei soli indicatori di impatto.

### 3.8.2 La performance di Dipartimento

Il fattore valutativo *Performance dipartimentale* viene misurato attraverso il grado di attuazione degli obiettivi strategici tramite la sola efficacia operativa, ovvero attraverso i soli obiettivi operativi. Per applicare tale impostazione metodologica si intende che, ai sensi dell'allegato 1 al Regolamento Regionale 1/2014, il peso ponderato degli indicatori di impatto per il calcolo dell'indicatore sintetico della performance organizzativa dipartimentale è pari a zero.

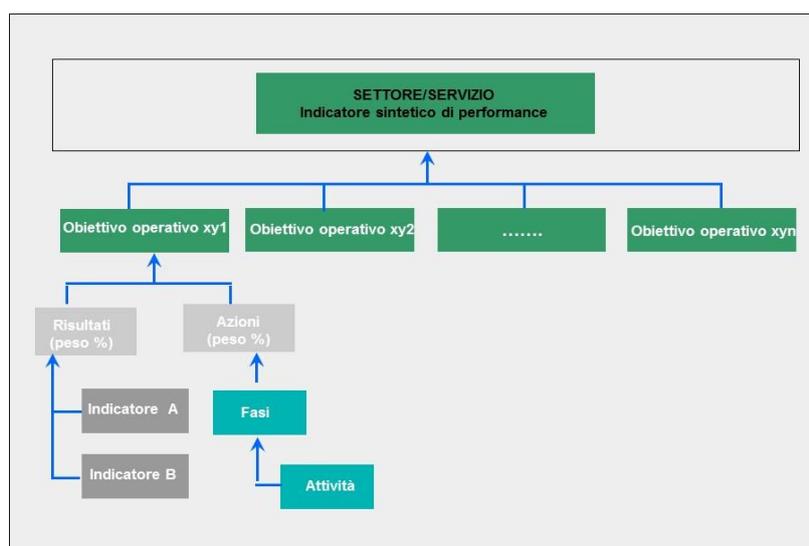
La performance di Dipartimento viene rappresentata dal seguente grafico:



La figura mostra che l'indicatore sintetico di performance del dipartimento si ottiene mediante la media delle realizzazioni dei singoli obiettivi strategici. Tali realizzazioni vengono determinate attraverso la media ponderata dei soli obiettivi operativi.

### 3.8.3 La performance di Settore

A livello di settore l'indicatore di performance si ottiene dalla media ponderata tra gli indicatori sintetici degli obiettivi operativi. La performance del Settore viene rappresentata dal seguente grafico:



### 3.9 La performance individuale

La performance organizzativa incide sulla valutazione individuale del personale in base al ruolo e alla categoria di inquadramento secondo lo schema e la pesatura riportata nel successivo paragrafo.

Basti notare che le recenti modifiche al D.Lgs. 150/2009 hanno inteso valorizzare l'importanza della performance organizzativa sulla valutazione dei Dirigenti Apicali dal momento che la stessa è in grado di rappresentare l'andamento dell'Ente nel suo insieme.

#### 3.9.1 Fattori valutativi e pesatura

La tabella che segue evidenzia per ciascun fattore valutativo il peso.

Fattori valutativi	Peso %					
	Dirigenti Apicali	Personale dirigente	Personale titolare di Posizione organizzativa/Alta professionalità	Personale Fascia D	Personale Fascia C	Personale Fascia A/B
Performance generale dell'Ente	10	10	10	10	5	5
Performance organizzativa della struttura di appartenenza	35	30	30	20	15	10
Obiettivi individuali	30	20	20	10	10	-
Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	20	35	40	60	70	85
Capacità di differenziazione delle valutazioni	5	5	-	-	-	-

Il sistema sopra descritto prevede, per il personale dirigente e per il personale non dirigente fascia D (compreso il personale titolare di posizione organizzativa e alta professionalità), l'incidenza della performance generale di Ente sulla valutazione individuale nella misura del 10%. Per il personale afferente alla fascia C ed alla fascia A/B, il peso della performance generale dell'Ente sulla performance individuale è pari al 5%.

La performance organizzativa della struttura di appartenenza incide sulla performance individuale del personale dirigente e dei titolari di Posizione organizzativa e Alta professionalità nella misura del 30%. Per il personale non

dirigente è prevista una differenziazione in relazione alla categoria di inquadramento.

Viene prevista una coerenza tra la misurazione della performance generale di Ente (cui concorrono tutti gli obiettivi strategici di performance) e la performance organizzativa delle strutture (cui concorrono gli obiettivi operativi che declinano quelli strategici). In questo modo viene perseguito l'obiettivo di rendere coerenti i diversi livelli di misurazione della performance oltre che determinare una sicura incidenza sulla performance individuale.

### **3.9.2 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi**

La legge regionale 3/2012, di attuazione dei principi indicati nel D.lgs. 150/2009, include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale “*i comportamenti professionali e organizzativi*” del personale dipendente. Come noto, si tratta di quei comportamenti che non producono effetti immediatamente misurabili in termini di risultati perché correlati ad aspetti qualitativi di natura soggettiva (si pensi ad esempio alle dimensioni motivazionali sulla collaborazione con i colleghi o alla disponibilità al cambiamento).

La valutazione dei comportamenti organizzativi non attiene a risultati ottenuti e misurabili in termini numerici ma, è indubbio, che un dirigente, con il suo comportamento è capace di influenzare in modo consistente il clima e la cultura dell'organizzazione, o la valorizzazione dei collaboratori, insomma tutti criteri difficilmente ancorabili ad obiettivi specifici misurabili.

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'esame di un insieme di elementi valutativi che, nel caso della Regione Calabria, limitatamente al personale con qualifica dirigenziale, sono:

- Capacità manageriali;
- Valorizzazione risorse umane.
- Grado di cooperazione e capacità di Comunicazione interna ed esterna;
- Complessità organizzativa e innovazione;
- Programmazione nazionale e comunitaria e ciclo di gestione della performance: rispetto dei termini e delle procedure;
- Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;

Con riferimento al personale non dirigente, gli elementi di dettaglio, concernono:

- Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;
- Capacità propositiva;

- Capacità attuativa;
- Grado di autonomia operativa;
- Capacità di reporting;
- Capacità di lavorare in gruppo;
- Flessibilità;
- Capacità di relazione;
- Adattabilità al contesto lavorativo.

### **3.9.3 Capacità di differenziazione delle valutazioni**

Ai sensi dell'art. 6 comma 2 del Regolamento 1/2014 la performance individuale del personale dirigente è misurata, tra l'altro, dalla Capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni.

Con riferimento a tale fattore valutativo, l'atto di indirizzo della Giunta regionale per l'elaborazione del Piano della performance 2017-2019 (DGR n. 417/2016), stabilisce che - in applicazione dell'art. 4, comma 2, ultimo periodo, e dell'art. 6 del Regolamento regionale 1/2014 - il Piano della performance deve prevedere le modalità di calcolo della capacità di differenziazione delle valutazioni nel rispetto delle seguenti indicazioni:

- L'applicazione del punteggio deve essere effettuata a posteriori, dopo che i singoli dirigenti abbiano effettuato le valutazioni di competenza, confrontando l'esito del calcolo delle capacità di differenziazione dei dirigenti di ciascun dipartimento.
- L'esito del calcolo di cui al punto precedente darà luogo ad una graduatoria delle capacità di differenziazione nell'ambito di ciascun dipartimento.
- Al dirigente con la capacità di differenziazione più elevata verrà assegnato il punteggio massimo.
- Al dirigente con la capacità di differenziazione più bassa verrà assegnato il punteggio minimo.
- Agli altri dirigenti verrà assegnato un punteggio proporzionato in base ad una scala proporzionale tra il punteggio minimo e il punteggio massimo.
- Per i dirigenti generali la graduatoria verrà effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione in base agli esiti del calcolo della capacità di differenziazione effettuata sulla base delle valutazioni di competenza di ciascun dirigente generale.

- Ai fini del calcolo delle capacità di differenziazione dovranno essere considerate le valutazioni effettuate nel medesimo anno solare.

Al pari degli anni precedenti, per la misurazione della capacità di differenziazione dei giudizi sarà utilizzato lo *Scarto Quadratico medio relativizzato* ( $\sigma_r$ ). Si tratta di un indice di variabilità statistica basato sullo scarto rispetto al valore medio delle valutazioni effettuate da ciascun dirigente con riferimento alla performance del personale assegnato. Al fine di ottenere un range di variazione dei punteggi tra 0 e 100, lo *Scarto Quadratico medio* viene relativizzato rapportandolo al suo valore massimo.

A partire dall'anno 2016 l'applicazione del punteggio relativo al Fattore valutativo "Capacità di differenziazione" deve essere effettuata a posteriori confrontando il valore dello *Scarto Quadratico medio relativizzato* ( $\sigma_r$ ) di tutti i dirigenti afferenti allo stesso Dipartimento.

Pertanto, sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti nell'anno solare di riferimento, viene individuato lo *Scarto Quadratico medio relativizzato* più alto ( $\sigma_{rmax}$ ) registrato nel Dipartimento. Il punteggio da assegnare sarà determinato come segue:

- Al dirigente con la capacità di differenziazione più elevata verrà assegnato un punteggio pari a 5;
- Agli altri dirigenti verrà assegnato un punteggio proporzionato determinato dalla seguente formula:

$$\text{Punteggio} = 5 \cdot \sigma_r \div \sigma_{rmax}$$

### **3.10 Il processo di revisione del piano**

Il Piano della Performance, comprensivo degli obiettivi strategici ed operativi, è approvato dalla Giunta Regionale quale strumento di governance e la sua attuazione è garantita e verificata attraverso il sistema degli indicatori e più in generale del sistema di misurazione e valutazione descritto nel documento stesso.

Il Piano della Performance è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, da ciò ne deriva la possibilità di revisione nel corso dell'esercizio.

L'eventuale rimodulazione infrannuale del Piano della performance deve essere giustificata da eventi che sono tali da incidere in modo significativo sulle strategie regionali (modifiche normative, reindirizzamento delle risorse finanziarie, eventi straordinari e imprevedibili, modifiche delle competenze e delle responsabilità). In tale contesto la modifica del piano deve essere indirizzata verso gli obiettivi, strategici e operativi, e i relativi sistemi di misurazione che risultino influenzati da tali eventi.

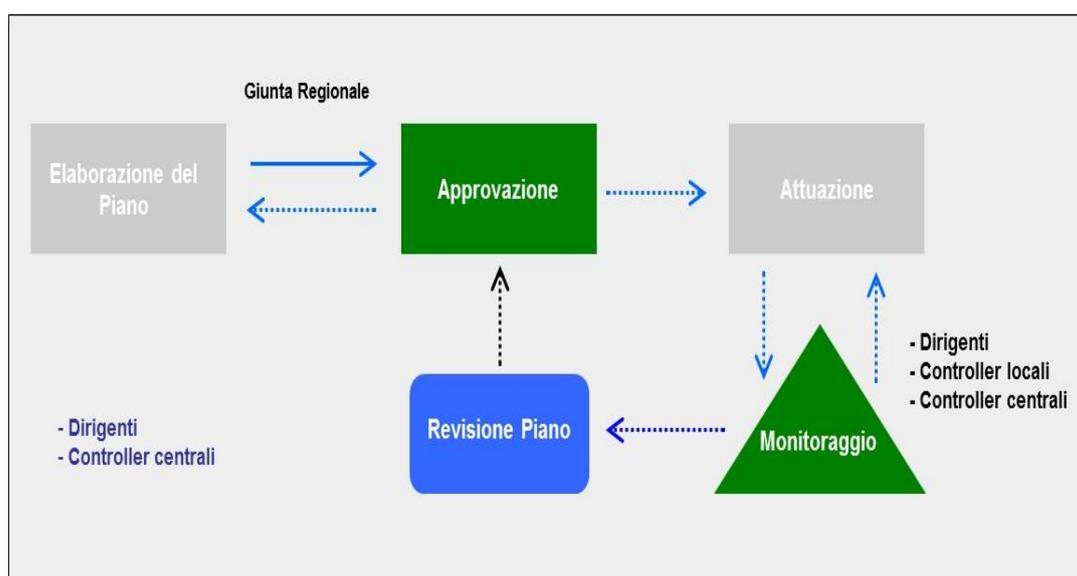
Le proposte di modifica devono essere verificate dal punto di vista tecnico-metodologico e rientrare nelle indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione, anche al fine di escludere che si tratti di proposte legate alla semplice constatazione della difficoltà di raggiungere gli obiettivi pianificati.

Al pari del Piano della performance, le proposte di modifica devono essere approvate dalla Giunta regionale.

Essendo il Piano un documento triennale di natura "scorrevole" ogni anno deve essere predisposto per il successivo triennio tenendo conto dei risultati ottenuti nell'annualità precedente. In particolare i valori degli indicatori dell'anno precedente costituiranno il valore iniziale sulla base del quale costruire i target dei futuri esercizi.

La consuntivazione del Piano avviene attraverso i report periodici e la Relazione della performance da elaborare entro giugno dell'anno successivo.

Il grafico che segue evidenzia le fasi di approvazione e revisione del piano e gli attori coinvolti.



#### 4. Collegamenti con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale della trasparenza e dell'integrità

Il collegamento tra Piano della performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità è garantito, per l'anno 2018, dall'incidenza percentuale, sulla performance organizzativa, degli obiettivi previsti negli stessi.

L'incidenza sulla performance individuale degli obiettivi assegnati nell'ambito dei predetti strumenti di programmazione è la seguente:

- obiettivi operativi, previsti dal presente Piano nella misura del 25% della performance individuale;
- obiettivi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione e dal Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità nella misura del 10% della performance individuale.

Alla luce di quanto esposto, nell'ambito del processo valutativo dei Dirigenti Generali, il fattore valutativo 1a - Performance organizzativa – con peso pari a 35%, sarà così composto:

<b>Fattore valutativo 1a – Performance Organizzativa Peso 35%</b>		
Obiettivi operativi	Piano della Performance 2018-2020 (Allegato 2)	25%
Misure di Trasparenza ed Integrità e di prevenzione della corruzione	Piano di prevenzione della corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità 2018-2020	10%
<b>Fattore valutativo 1b – Ulteriori obiettivi individuali Peso 20%</b>		
Ulteriori obiettivi	Allegato 3 del Piano della performance 2018-2020	20%

Le percentuali di realizzazione di tali obiettivi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità saranno fornite dal Responsabile della Trasparenza e dal Responsabile della prevenzione della corruzione e confluiranno nella Relazione sulla performance 2018.

Si rileva che il Settore Controllo Strategico e la Responsabile della trasparenza e delle misure di prevenzione della corruzione hanno effettuato numerosi incontri al fine di ridurre i rispettivi documenti di competenza ad una logica sistemica ed integrata, in ossequio alle principali normative di riferimento ed alla necessità di collegare la dimensione strategica dell'Ente con quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) ed alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

## 5. Collegamenti con le politiche di genere dell'Ente

Nell'ambito della propria funzione istituzionale di "promozione della coerenza della programmazione delle politiche di sviluppo territoriale rispetto agli indirizzi in materia di pari opportunità e dell'attuazione delle stesse da parte dei soggetti pubblici e privati", l'Ufficio della Consigliera di Parità ha inteso avviare un percorso di collaborazione con il Settore Controllo Strategico finalizzato alla realizzazione di una programmazione per le politiche di genere basata sui principi del coordinamento e dell'integrazione.

Il percorso di collaborazione si svilupperà lungo tutto l'arco del ciclo di gestione della performance attraverso azioni mirate a rendere il raggiungimento delle pari opportunità un fattore sempre più integrato, quali, a titolo esemplificativo, l'invio all'Ufficio della Consigliera dei dati di consuntivazione degli obiettivi strategici sottoelencati.

Facendo riferimento all'art. 8 del Regolamento regionale n. 1/2014 e s.m.i., in attuazione dell'art. 8 della Legge regionale 3 febbraio 2012, n. 3 e s.m.i., il presente Piano esprime la promozione delle pari opportunità attraverso i seguenti obiettivi :

<b>Obiettivi collegati alla promozione delle pari opportunità nel Piano della performance 2018-2020</b>	
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Peso dell'ambito</b>
1.1 "Migliorare la rendicontazione esterna"	25%
2.2 "Riqualficazione e modernizzazione della rete di sostegno per la crescita sociale"	25%
2.3 "Favorire l'occupazione"	33,34%
4.1 "Accrescere le competenze e l'apprendimento permanente"	33,33%

## 6. Azioni di miglioramento gestione della performance

Occorre sottolineare che il presente Piano assume diversi caratteri innovativi rispetto ai precedenti.

- Nell'Allegato 1 del Piano della Performance viene riportato il collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse finanziarie disponibili per il triennio 2018-2020, iscritte nel bilancio regionale di previsione per il medesimo arco temporale, approvato con legge regionale n. 56 del 22 dicembre 2017. Tale attività, svolta per la prima volta, costituisce il frutto di una complessa analisi finalizzata alla individuazione delle risorse finanziarie coinvolte dall'attuazione di ciascun obiettivo strategico lungo tutto l'arco del triennio 2018-2020, che dovrà trovare il suo naturale sbocco in una analoga corrispondenza tra gli obiettivi operativi ed i relativi capitoli di bilancio.
- Nella scheda degli obiettivi strategici (Allegato 1) è stata inserita una parte inerente agli "indicatori d'impatto" nella quale si spiegano nel dettaglio le ragioni di contesto che hanno determinato la scelta di tali indicatori rispetto all'obiettivo strategico, nonché le varie componenti dei dati (valore iniziale, target, fonte).
- Nella scheda degli obiettivi individuali (Allegato 3), a ciascun Dirigente Apicale degli Enti strumentali è stato assegnato, congiuntamente con i Dipartimenti Vigilanti, anche un obiettivo individuale direttamente riferibile ai compiti istituzionali dell'Ente, oltre all'obiettivo trasversale inerente alla tempestività del rendiconto finalizzato alla redazione del conto consolidato della Regione.
- In attesa dell'approvazione dell'Accordo da raggiungere in sede di Conferenza Unificata in merito all'art 19 bis del D.Lgs. 150/2009, in via sperimentale la Regione Calabria rileverà il grado di soddisfazione degli utenti dei servizi, secondo le seguenti modalità:
  - ✓ *Gennaio 2018* - approvazione del Piano della performance 2018-2020;
  - ✓ *Gennaio/Dicembre 2018* - realizzazione delle attività ed erogazione dei servizi oggetto degli obiettivi operativi previsti nel Piano della performance 2018-2020;
  - ✓ *Marzo/Ottobre 2018* - definizione del sistema sperimentale di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti a cura della struttura competente;
  - ✓ *Febbraio/Aprile 2019* - rilevazione sperimentale del grado di soddisfazione degli utenti circa le aree focus (ossia attività e servizi

oggetto degli obiettivi operativi previsti nel Piano della performance 2018-2020);

- ✓ *Giugno 2019* - rilevazione dei dati di consuntivazione nella Relazione sulla performance 2018. Inserimento nella stessa dell'analisi dei dati quale base di partenza per il miglioramento dell'offerta o la concentrazione delle risorse disponibili sulle criticità rilevate.

In sede di Monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance per l'anno 2017, l'OIV si è espresso positivamente sui tempi di realizzazione, nonché sull'impianto metodologico e sulla struttura degli obiettivi strategici e operativi definiti nell'ambito del Piano della Performance 2017-2019 (cfr. Relazione di avvio ciclo, approvata il 20.04.2017). In tale sede, tuttavia, l'OIV ha richiamato l'attenzione dell'amministrazione su alcune problematiche emerse nell'ambito dell'esame del piano, anche al fine di consentire agli organi a ciò deputati di attivare idonee iniziative.

Sulla base delle problematiche urgenti rilevate, si espongono di seguito le iniziative adottate nell'ambito del ciclo della performance 2018-2020, per il superamento di tali criticità.

Criticità rilevate dall'OIV	Iniziativa adottate
<p>Presentazione del Piano a stakeholder interni ed esterni</p> <p>Rielaborazione grafica ed espositiva per tipologie di portatori d'interessi (lo stesso OIV indica quale buona pratica da seguire il PP ARCEA 2017-2019 – Allegati)</p>	<p>È stata prodotta dal Dipartimento Segretariato Generale una presentazione del Piano rivolta agli stakeholder.</p>
<p>Obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verifica misurabilità indicatori (inserimento di un riferimento ai sistemi, database o documenti, oltre che al Dipartimento)</li> <li>• esplicitare la significatività dei target</li> <li>• maggiore attenzione al riferimento agli ambiti di misurazione ex art 8 D.Lgs. 15/2009</li> </ul>	<p>Inserita un'apposita parte nella scheda degli obiettivi strategici (Allegato 1) inerente agli indicatori d'impatto. In essa vengono definite, per ciascun indicatore, le ragioni sottostanti la scelta, le specifiche circa la individuazione dei target ed del valore iniziale, la misurabilità.</p> <p>Per ciò che concerne gli ambiti di misurazione è stata condotta un'analisi circa la corrispondenza degli ambiti individuati per la classificazione e gli obiettivi strategici associati.</p>

<p>Obiettivi operativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le attività devono esprimere un risultato tangibile e misurabile</li> <li>• inserimento dei valori iniziali</li> <li>• motivazioni scelta indicatori (non attività ordinaria)</li> <li>• si auspica maggiore presenza di indicatori di efficienza</li> <li>• misurazione dell'attività con dati di tipo analitico-economico</li> </ul>	
<p>Obiettivi individuali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mancanza di un apparato informativo indipendente per la rilevazione dei dati</li> <li>• eccessiva numerosità degli obiettivi</li> </ul>	<p>Il Settore Controllo Strategico ha individuato, per ciascun indicatore, la fonte di rilevazione del dato ed un database/sistema informatico/sito istituzionale che potesse rappresentare una fonte affidabile di e certa di rilevazione del dato.</p> <p>Il numero complessivo degli obiettivi individuali è stato ridotto.</p>
<p>La parte generale non fornisce il quadro di sintesi dei contenuti tecnici</p>	<p>Lo schema di sintesi dei contenuti tecnici è riportato nella presentazione agli stakeholder.</p>