REGIONE CALABRIA

GIUNTA REGIONALE

PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

PARTE GENERALE

A cura di

DIPARTIMENTO ORGANIZZAZIONE e RISORSE UMANE

Sommario

Presentazione del Piano **3**

Premessa **4**

1. Identità dell'ente **6**
1.1 Lo Statuto della Regione Calabria **6**
1.2 I principali stakeholder **7**
1.3 La struttura organizzativa **7**
1.4 Risorse finanziarie **11**
1.4.1 Le Entrate 12
1.4.2 La Spesa 13
1.4.3 Il risultato di amministrazione presunto 15
1.4.4 La salvaguardia degli equilibri di bilancio. 16

2. Contesto esterno **18**

3. Ciclo di gestione della performance **20**
3.1 Le fasi del ciclo **20**
3.2 Il Piano della performance **22**
3.3 Il sistema di rappresentazione della performance **24**
3.4 I soggetti **24**
3.5 Gli ambiti di misurazione **26**
3.6 L'albero della performance **26**
3.7 Il Programma di Governo **27**
3.8 La performance organizzativa **28**
3.8.1 La performance di Ente 29
3.8.2 La performance di Dipartimento 30
3.8.3 La performance di Settore 30
3.9 La performance individuale **31**
3.9.1 *Fattori valutativi e pesatura* 31
3.9.2 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi 32
3.9.3 Capacità di differenziazione delle valutazioni 33
3.10 Il processo di revisione del piano **35**

4. Collegamenti con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale della trasparenza e dell'integrità **37**

5. Collegamenti con le politiche di genere dell'Ente **38**

Presentazione del Piano

Il presente Piano della performance per gli anni 2019-2021esprime 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 meroadempimento 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 ritardosocio-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.

Confido che, anche in conseguenza delle novità introdotte per l'anno in corso, il Piano della Performance costituisca un utile strumento per migliorare l'efficaciae 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 2019-2021 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 congli indirizzi approvati dalla Giunta regionale con deliberazione n. 628 del 14 Dicembre 2018 "*Piano della Performance 2019-2021: Atto di indirizzo*".

L'individuazione degli obiettivi e dei relativi indicatori è contemperata anche dai principali documenti di programmazione economico-finanziaria: POR (FESR ed FSE)2014-2020, PSR 2014-2020, Piano di rafforzamento amministrativo (PRA II Fase), 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 3 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.

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
ARPACAL - Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Calabria	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.
ATERP - Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica Regionale	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.
AZIENDA CALABRIA LAVORO	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.
ARSAC - Azienda Regionale per lo Sviluppo dell'Agricoltura Calabrese	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.
AZIENDA CALABRIA VERDE - Azienda regionale per la forestazione e per le politiche della montagna	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.
ARCEA - Agenzia Regione Calabria per le Erogazioni in Agricoltura	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.
EnteParchi Marini Regionali	Amministrazione, funzionamento e svolgimento di servizi nel settore della tutela dei beni ambientali, con particolare riferimento ai parchi marini regionali.

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.

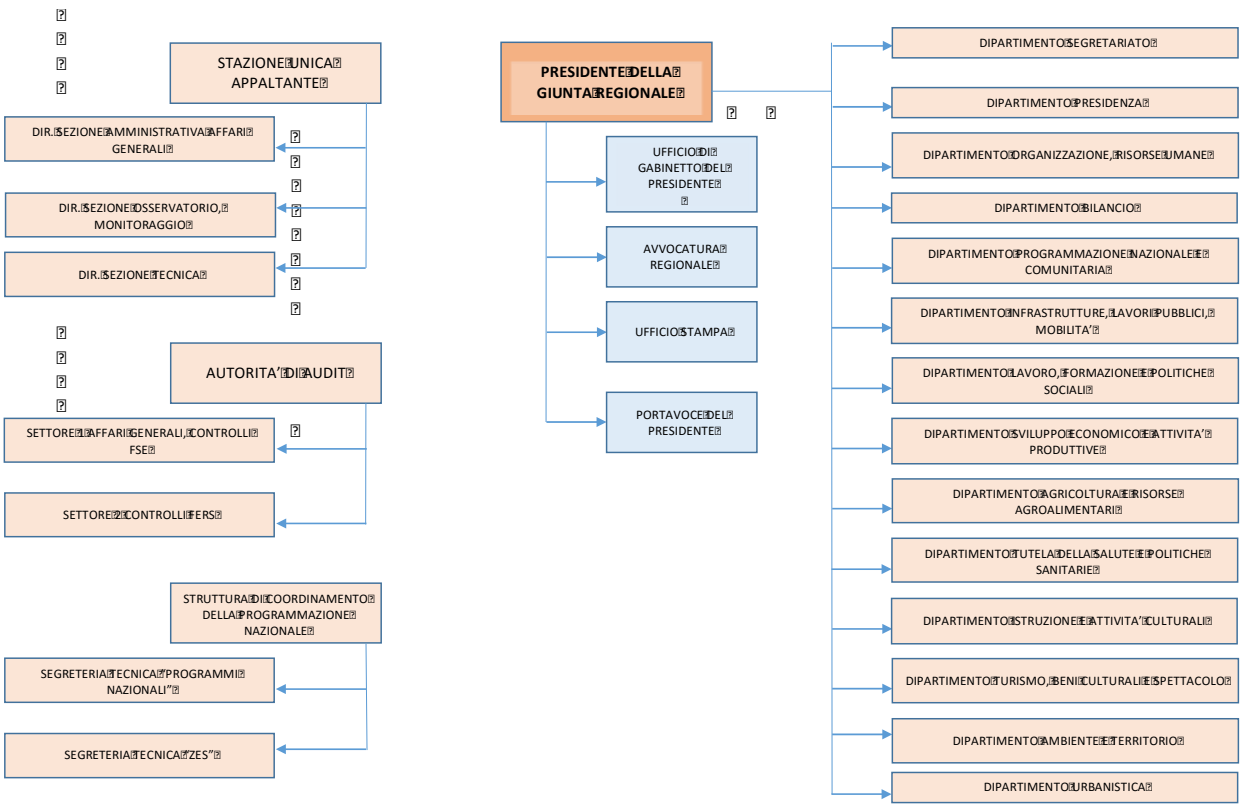
1.2 I principali stakeholder

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.541 del 16/12/2015 e s.m.i. ha individuato 14 dipartimenti, articolati in Settori(N. 115) e UOT (N. 5), e 3 strutture apicali equiparate.



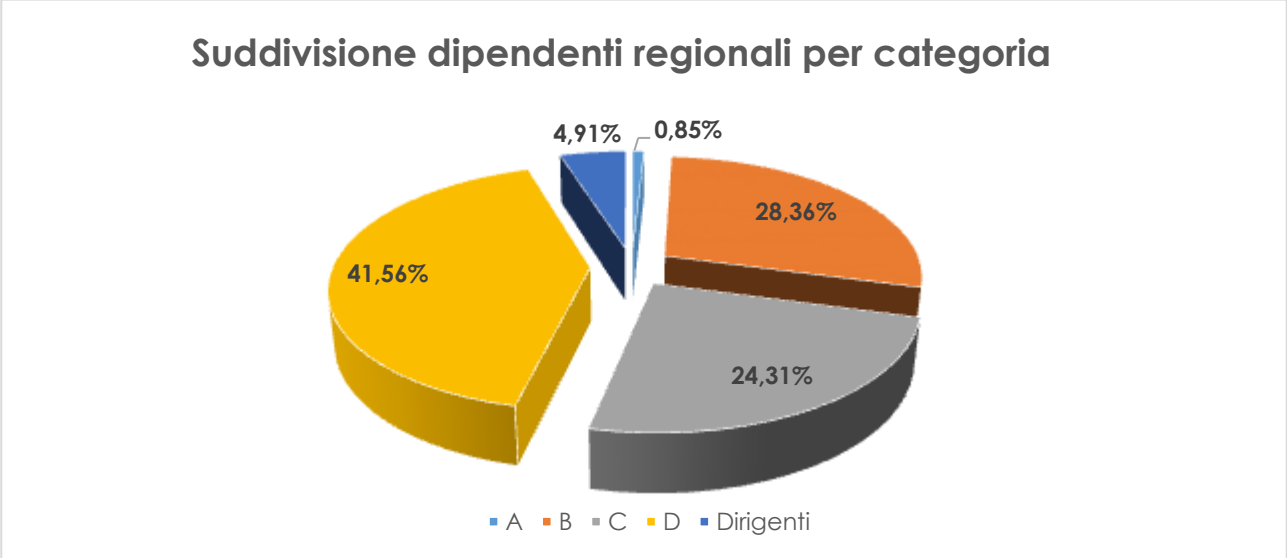
Ad ogni dipartimento è stato assegnato il Settore "Affari Generali, Giuridici ed Economici", con lo scopo di fornire ausilio e supporto strategico all'attività complessiva del Dipartimento stesso, con particolare riferimento alla gestione del ciclo della performance.

Il personale in servizio al 1 gennaio 2019 risulta composto da n. 2.341 dipendenti appartenenti alla dotazione organica della Giunta Regionale. Si rileva un aumento rispetto al precedente anno in quanto con Deliberazione della Giunta Regionale n. 250 del 14.06.2018 avente ad oggetto: "*Rideterminazione Dotazione Organica ex legge n. 205/2017, art. 1. Modifica programmazione Triennale Triennio 2017-2019. Approvazione Piano Assunzionale Anno 2018*" la Regione Calabria a partite dall' 1 luglio 2018 ha assunto la competenza gestionale dei servizi per l'impiego con l'immissione nei ruoli regionali del personale impegnato nei servizi proveniente dalle Amministrazioni Provinciali calabresi e dalla Città Metropolitana di Reggio Calabria.

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.

Dati da chiedere al personale

Categoria	N. DIPENDENTI
A	20
B	664
C	569
D	973
Dirigenti	115



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

	Personale Dirigente[1]	Personale Dirigente (uomini)	Personale Dirigente (donna)
Numero	115	66	48

Per ciò che concerne invece il dato inerente alla spesa del personale, si sottolinea come essa sia rilevata "per cassa" e per l'anno 2018 è stata pari a euro 98.172.522,62 come di seguito dettagliata.

[1]Il datocomprendeidirigenti di ruolo, a tempo determinato, sospesi e in aspettativa.

Retribuzioni lorde al personale dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato	68.300.962,00
Spese per collaborazione coordinata e continuativa o altre forme di rapporto di lavoro flessibile o con convenzioni	581560,00
Emolumenti a carico dell'Amministrazione corrisposti ai lavoratori socialmente utili o di pubblica util.	200.000,00
Oneri riflessi a carico del datore di lavoro per contributi obbligatori	19.200.00,00
IRAP	6.050.000,00
Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto e spese per equo indennizzo	1.540.000,00
Somme rimborsate ad altre amministrazioni per il personale in posizione di comando	800.000,00
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)	500.000,00
TOTALE	98.172.522,62

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 26 ottobre ed il 30 novembre 2018.

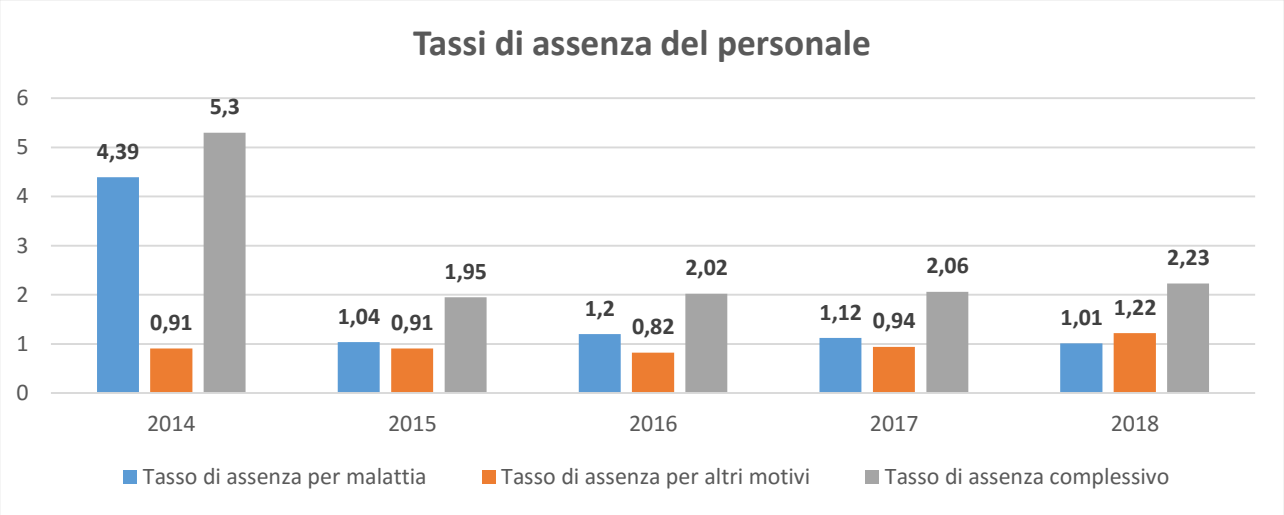
A tutto il personale dipendente è stato inviato un questionario anonimo da compilare in modalità online attraverso il programma open source Google Moduli di Google Drive;

Lo strumento utilizzato per la rilevazione è frutto di una revisione del questionario utilizzato per la precedente indagine, integrato con i questionari ANAC per la rilevazione del Grado di Condivisione del Sistema di Valutazione e la valutazione del Superiore Gerarchico.

Nel complesso hanno risposto al questionario 1.008 dipendenti su un totale di 2.147. Tra coloro che hanno risposto al questionario somministrato, il 53,86% 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	2018
Tasso di assenza per malattia	4,39	1,04	1,2	1,12	1,01
Tasso di assenza per altri motivi	0,91	0,91	0,82	0,94	1,22
Tasso di assenza complessivo	5,30	1,95	2,02	2,06	2,23



Il dato evidenzia come il tasso di assenza complessivo abbia subito una significativa riduzione dal 2014 al 2018.

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 2019", 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 Economia 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.

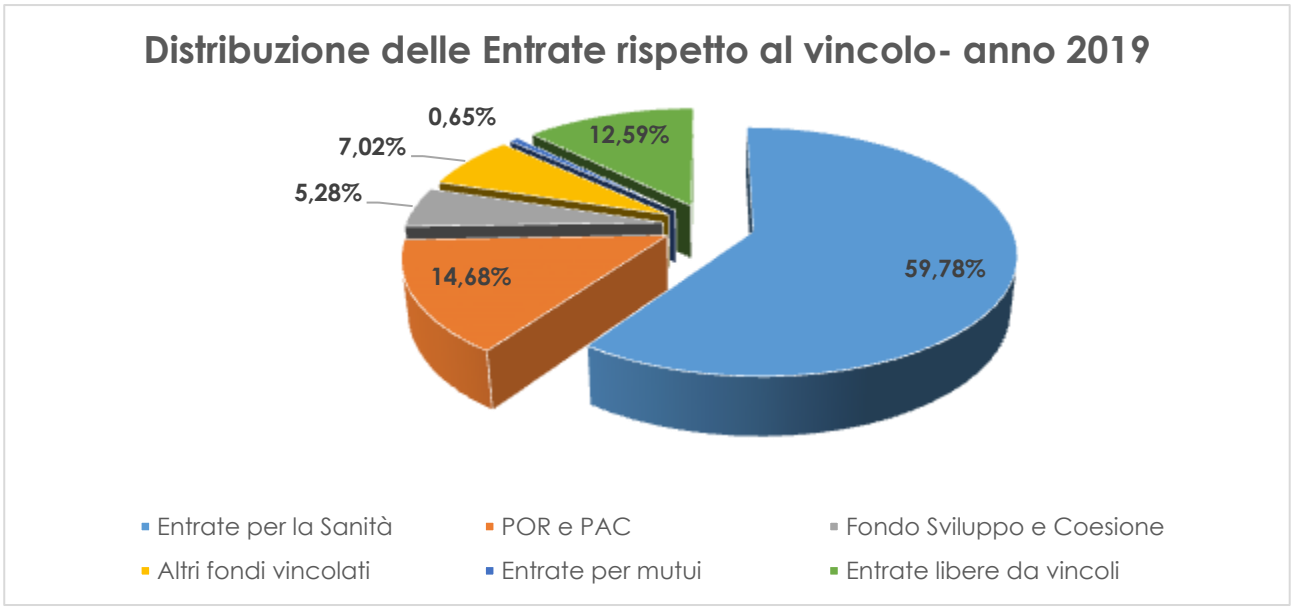
1.4.1 Le Entrate

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 2019, al netto delle partite di giro (1,85 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), escluso il fondo pluriennale vincolato (88 milioni di euro) ammonta complessivamente a circa 6,217 miliardi di euro.

Le entrate distinte rispetto al vincolo	2019	valori percentuali	2020	2021
Entrate per la Sanità	3.716,80	59,78%	3.713	3.642
POR e PAC	912,9	14,68%	415	193
Fondo Sviluppo e Coesione	328,1	5,28%	296	196
Altri fondi vincolati	436,3	7,02%	268	261
Entrate per mutui	40,4	0,65%	81	87
Entrate libere da vincoli	782,9	12,59%	782	782
Totale bilancio puro di competenza	6.217	100%	5.555	5.160
Fondi pluriennali vincolati	88		6	5
Avanzo di amministrazione vincolato	58		0	0

Fondo anticipazione di liquidità	146		142	138
Totale al netto delle partite di giro	6.510		5.703	5.303
Partite di giro	1.852		1.852	1.852
Anticipazione di cassa	200			
Totale generale	8.562		7.555	7.155

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 783 milioni di euro nell'anno 2019, pari a circa il 12,59% delle risorse iscritte in bilancio.



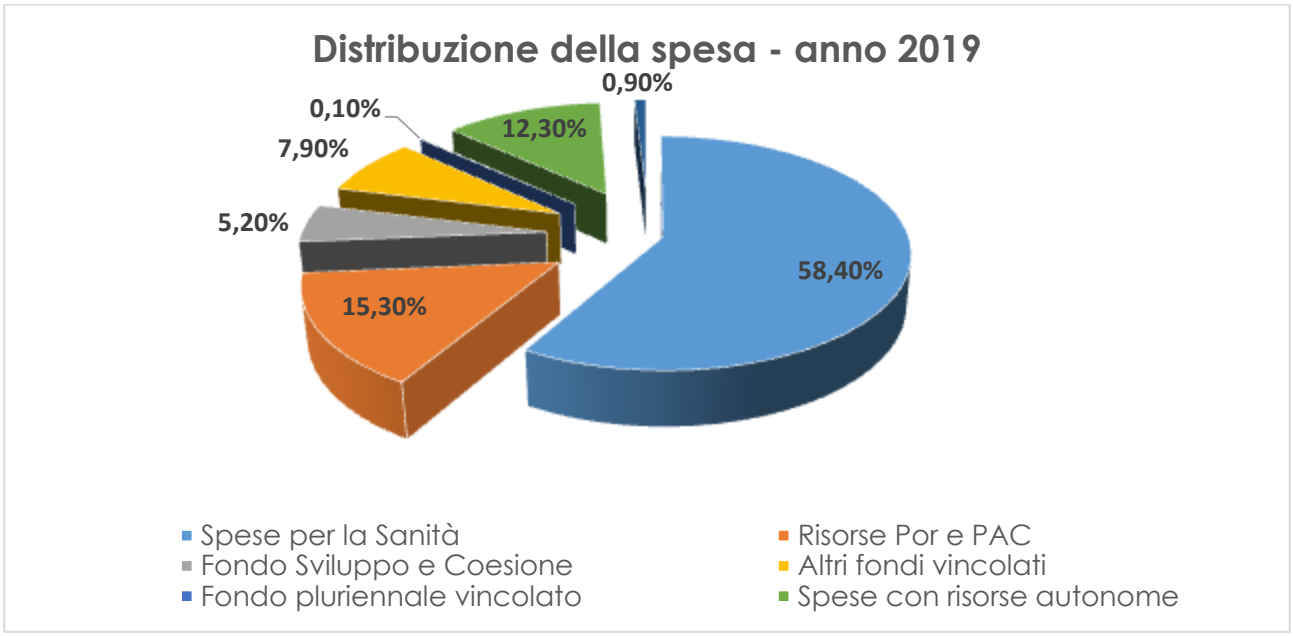
1.4.2 La Spesa

Il bilancio della Regione vale circa 6,364 miliardi di euro, al netto delle contabilità speciali, delle anticipazioni di liquidità e dell'anticipazione di cassa. Non essendo applicato l'avanzo - se non per la quota di finanziamento degli investimenti di cui agli accordi intercorsi per il periodo 2017-2023- i valori rispecchiano in maniera abbastanza speculare quelli evidenziati nella parte entrata, al netto dei valori del fondo pluriennale vincolato e appunto della parte di avanzo applicata. Si nota pertanto che il 58,4% è rappresentato da spese per la sanità.

Le risorse per investimenti (POR e FAS) rappresentano il 21,4%, circa del bilancio puro di competenza, mentre il 7,9% riguarda altri fondi a destinazione vincolata.

La spesa finanziata con risorse autonome rappresenta solo il 12,3% della spesa complessiva in termini di competenza totale. Di seguito sono rappresentate le spese del bilancio 2019 distinte per macro-voci (valori in milioni di euro):

Le spese distinte per destinazione	Valori assoluti 2019	%	Valori assoluti 2020	Valori assoluti 2021
Spese per la Sanità	3.717	58,40%	3.713	3.642
Risorse Por e PAC	971	15,30%	456	233
Fondo Sviluppo e Coesione	328	5,20%	296	196
Altri fondi vincolati	501	7,90%	268	261
Fondo pluriennale vincolato	6	0,10%	5	5
Spese con risorse autonome	783	12,30%	782	782
Applicazione avanzo	58	0,90%	41	46
TOTALE	6364	1	5560	5160
Anticipazioni di liquidità	146		142	138
Partite di giro	1.852		1.852	1.852
Anticipazione di cassa	200		0	0
Totale generale	8.562		7.555	7.150



Si rappresentano, di seguito, ulteriori componenti della spesa che mirano a drenare la stessa e che devono essere obbligatoriamente considerati:

- il Fondo crediti di dubbia esigibilità, teso a evitare che "le entrate di dubbia esigibilità" previste nel bilancio 2019 possano finanziare delle spese esigibili nel corso dei medesimi esercizi, pari a circa 61 milioni di euro nel solo anno 2019;
- il Fondo rischi legali pari per il solo anno 2019 a 7,4 milioni;
- il Fondo per la copertura delle perdite delle società partecipate - di cui all'art. 1, commi da 550 a 552, della Legge 27/12/2013, n.147 (Legge di Stabilità 2014)e agli orientamenti forniti dalla Magistratura contabile con la Delibera N.4/SEZAUT/2015/INPR, calcolato sulla base dei dati di bilancio delle società partecipate regionali relativi all'ultimo bilancio approvato -pari per l'anno 2019 a 2,3 milioni di euro.

1.4.3 Il risultato di amministrazione presunto

Per quanto riguarda il 2019 lo scenario si è modificato in virtù di svariati interventi in materia da parte della Corte Costituzionale. Da ultimo, con la sentenza 101/2018 la Corte ha dichiarato incostituzionale il blocco dell'avanzo di amministrazione e del fondo pluriennale vincolato (FPV) degli enti territoriali, introducendo, di fatto, la possibilità, per gli stessi di utilizzare il risultato di amministrazione degli esercizi precedenti.

Le disposizioni recate dall'art. 60 della legge di stabilità statale consentono, pertanto, alle Regioni a statuto speciale, alle province autonome di Trento e di Bolzano, alle città metropolitane, alle province ed ai comuni, a decorrere dall'anno 2019, l'utilizzo del risultato di amministrazione e del fondo pluriennale vincolato di entrata e di spesa nel rispetto delle sole disposizioni previste dal citato decreto legislativo n. 118 del 2011, mentre per le Regioni a statuto ordinario, come già precisato, le nuove regole di finanza pubblica si applicano, inspiegabilmente, solo a decorrere dall'anno 2021.

Ciò premesso, vengono applicate nel 2019 limitatamente ai 146,4 milioni di euro inerenti l'anticipazione di liquidità e per 58,2 milioni di euro per gli accordi sugli investimenti come meglio precisato nel successivo paragrafo.

Tra le quote accantonate, dello stesso si segnalano il Fondo Crediti dubbia esigibilità che è pari a 363.4 milioni di euro, il Fondo Perdite per le società partecipate pari a 2,6 milioni di euro e il Fondo Rischi legali pari a coltre 53,6 milioni di euro.

1.4.4 La salvaguardia deglie quilibri di bilancio.

La necessità di salvaguardare gli equilibri di bilancio, sia di competenza che di cassa, pone la Regione di fronte all'obbligo di individuare delle soluzioni di carattere amministrativo, organizzativo e legislativo che, da un lato, riducano strutturalmente la 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.

Non essendo percorribile l'aumento della pressione fiscale, in quanto sopportare un ulteriore incremento delle tasse sarebbe oltremodo gravoso per il già debole tessuto economico regionale, le possibilità di manovra per ridurre la forbice fra fabbisogno ed entrate autonome, è pertanto demandata ad una serie di misure da adottare senza ulteriore indugio che devono essere indirizzate a ridurre le criticità evidenziate. Esse afferiscono:

a) al raggiungimento del pareggio in Sanità per liberare le risorse della fiscalità ed avere così maggiori risorse libere disponibili, così come accaduto nel corso degli anni precedenti (ad eccezione dell'ultimo esercizio), allorquando sono state "liberate" dal Tavolo tecnico di verifica degli adempimenti regionali di concerto con il comitato permanente per la verifica dei livelli essenziali di assistenza risorse per oltre 105 milioni di euro relativi ai consuntivi per gli anni 2013, 2014 e 2015;
b) ad accelerare le attività di recupero dell'evasione fiscale dei tributi e delle tasse regionali, attraverso l'emissione degli avvisi di accertamento e dei ruoli, al fine di ottenere un effetto positivo in ordine alla possibilità di liberare una parte delle risorse accantonate a fondo crediti di dubbia esigibilità;
c) ad azioni che consentano il recupero dei crediti vantati nei confronti dei Comuni sia per quanto riguarda il servizio per lo smaltimento dei rifiuti (rimasto necessariamente in capo alla regione malgrado la legge regionale 11 agosto 2014, n. 14, abbia disciplinato i tempi e le modalità per la conclusione del processo di costituzione delle Comunità d'ambito e per il subentro delle stesse nei rapporti contrattuali con i gestori degli impianti di trattamento dei rifiuti urbani, a causa delle forti resistenze operate dagli stessi enti locali), sia per ciò che attiene il mancato versamento del canone del servizio idrico erogato dalla Regione antecedentemente all'anno 2005. Occorre, inoltre, mettere in campo tutte le azioni necessarie al recupero dei crediti che la Regione vanta soprattutto nei confronti dello Stato, a fronte di progetti finanziati con fondi FSC o PAC già liquidati mediante anticipazione di risorse regionali. La tardiva riscossione di tali crediti sta incidendo fortemente sulla liquidità disponibile e rischia di creare difficoltà al normale andamento dei pagamenti che la Regione deve ordinariamente effettuare, quali quelli connessi al personale regionale, al pagamento dei mutui, al trasferimento delle risorse agli enti

strumentali, al trasferimento delle competenze del consiglio regionale, ai trasferimenti alle stesse Amministrazioni locali, al pagamento tempestivo delle fatture per l'acquisizione dei servizi, alle spese per Investimenti diretti e indiretti.

d) ad azioni che incidano in maniera effettiva sulla spesa degli Enti sub regionali e delle società partecipate. Attesa l'avvenuta revisione straordinaria delle partecipazioni, occorre continuare a perseguire specifici obiettivi di riduzione della spesa attraverso un costante monitoraggio delle partecipazioni ed eventuale ulteriore eliminazione di quelle società non più indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali della Regione. Allo stesso modo, è necessario un controllo continuo e costante sugli Enti strumentali per un'efficace, efficiente ed economica realizzazione degli obiettivi che la Regione persegue per il tramite degli stessi.
e) ad azioni finalizzate al contenimento e alla riduzione dei pignoramenti presso la tesoreria regionale, ivi comprese quelle che determinano debiti fuori bilancio conseguenti a atti e provvedimenti adottati dai diversi dipartimenti in assenza della necessaria copertura finanziaria. L'attenzione dell'ente e delle sue strutture dovrà essere rivolta all'esame preventivo delle procedure di pignoramento notificate al fine di verificare, nel caso di pignoramenti in cui la Regione Calabria risulti terzo pignorato, l'effettiva esistenza di rapporti di debito/credito con il debitore esecutato e di scongiurare, nel caso in cui la Regione Calabria sia essa stessa debitrice esecutata, possibili duplicazioni di pagamento e/o comunque il pagamento di importi non dovuti o non correttamente calcolati.
f) all'attuazione di una *spending review* che liberi risorse tuttora ingabbiate in dinamiche di spesa legate a rapporti contrattuali non rispondenti ad una corretta ed efficiente modalità di acquisizione dei beni e dei servizi, non solo presso l'Amministrazione regionale ma anche e soprattutto negli enti e le Società facenti parte del gruppo "Regione", anche mediante accentramento delle procedure così da realizzare delle economie di scala.

La razionalizzazione organizzativa e le attività di modernizzazione, nelle quali l'Amministrazione si è impegnata nell'ultimo triennio, richiedono un ulteriore sforzo ed azioni coordinate ed incisive da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Se, da un lato, il piano della Performance potrà continuare a costituire una delle leve attraverso cui coniugare in maniera coerente gli obiettivi con gli strumenti della programmazione finanziaria, dall'altro è sempre più necessario investire nella qualificazione del personale, nello snellimento e nel coordinamento delle procedure così da riuscire a ridurre i fenomeni patologici che stanno alla base della gran parte delle criticità sopra richiamate.

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[2].

Per quanto riguarda l'aspetto demografico, i dati del Rapporto Svimez[3] forniscono una conferma della crisi che investe l'Italia e in particolare le regioni del mezzogiorno. Nel 2017, la popolazione italiana ammonta a 60 milioni e 484 mila unità, in ulteriore calo di 105 mila unità dopo le riduzioni del 2016 (-77 mila unità) e del 2015 (- 130 mila unità). Le perdite di popolazioni più rilevanti si registrano proprio nelle regioni meridionali: -145 mila abitanti solo nel biennio 2016-2017 al Sud.

La popolazione residente al 31° dicembre 2017 in Calabria è pari a 1.956.687(ultimo dato disponibile su http://demo.istat.it), in diminuzione rispetto a quanto rilevato al 31° dicembre 2016 (1.965.128). Come si evince dalla tabella di seguito riportata, nel 2017 rispetto al 2016 sono diminuite le nascite, con un aumento (in negativo) del saldo naturale, ovverosia la differenza tra il numero dei nati (in Italia o all'estero da persone residenti in Calabria) ed il numero dei morti(in Italia o all'estero, ma residenti in Calabria). Si osserva altresì un aumento del numero di famiglie e delle convivenze e una diminuzione del numero di componenti per famiglia.

	2017	**2016**
Popolazione al 1° gennaio	1965128	1970521
Nati	15679	16036
Morti	20803	19267
Saldo Naturale	**-5124**	**-3231**
Iscritti da altri comuni, estero, altro	40435	40541
Cancellati per altri comuni, estero, altro	43752	42703
Saldo Migratorio e per altri motivi	-3317	-2162
Popolazione residente in famiglia	1947929	1957065
Popolazione residente in convivenza	8758	8063
Popolazione al 31 dicembre	1956687	1965128
Numero di Famiglie	805352	805221
Numero di Convivenze	**900**	**898**
Numero medio di componenti per famiglia	**2.4**	**2.43**

Fonte: elaborazioni demo.istat.it

[2]I dati riportati nel presente paragrafo fanno riferimento al contesto calabrese del 2017 poiché, allo stato, sono gli ultimi disponibili.
[3]Rapporto Svimez 2018, "L'economia e la società del Mezzogiorno", novembre 2018.

Nonostante la Regione Calabria presenta difficili condizioni di contesto e problemi aperti che la pongono in maggiori difficoltà rispetto alle altre regioni italiane, nel 2017 sono apparsi, per l'economia calabrese, alcuni segnali positivi, poiché si registra comunque un incremento dell'2% del PIL, grazie al trend positivo in settori come l'agricoltura (+6,5%), il settore delle costruzioni (+6,1), e le esportazioni (+12,9%) (fonte SVIMEZ).

Quella calabrese resta tuttavia un'economia basata sui servizi e largamente dipendente dal settore pubblico. Nella regione, anche per il 2017 il settore terziario contribuisce per l'83% al valore aggiunto regionale, seguito dal settore dell'industria (13%) e dal settore agricolo (4%) (fonte SVIMEZ).

Nel 2017 si osserva una diminuzione del tasso di disoccupazione pari al 21,6% rispetto al 2016 che era stato pari a 23,2%, con una diminuzione soprattutto nella fascia di età 15- 24 anni. Rispetto all'anno 2016, il numero complessivo degli occupati è aumentato soprattutto nel settore dell'industria e dei servizi (fonte SVIMEZ).

Con riferimento al mercato dei servizi, questo ha risentito del positivo andamento del turismo. Nel 2017 le presenze presso le strutture ricettive sono cresciute in misura significativa per il terzo anno consecutivo (6,0 per cento). L'aumento ha riguardato sia i turisti di nazionalità italiana sia quelli provenienti dall'estero; ha interessato tutte le province con l'eccezione di Catanzaro (fonte Banca d'Italia[4])

[4]Economie Regionali – L'economia della Calabria, Banca Italia, n.12 giugno 2018.

3. Ciclo di gestione della performance

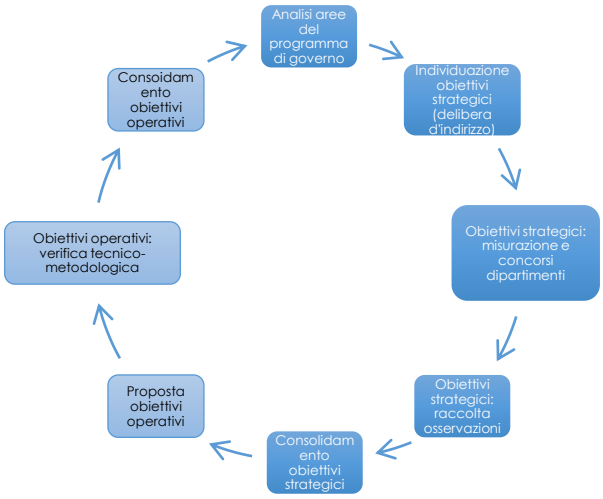
Il "Ciclo di gestione della *performance*" costituisce un processo finalizzato a dotare la Regione Calabria di un concreto strumento di organizzazione del lavoro, in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

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.



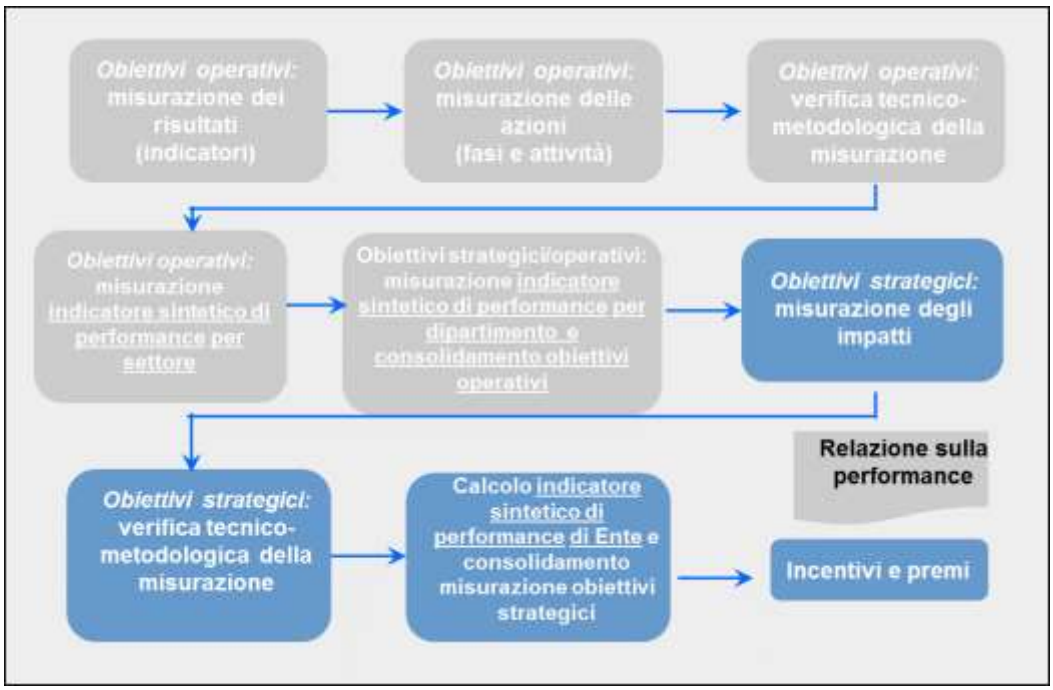
Il processo di predisposizione del Piano della Performance illustrato segue delle regole metodologiche, nello specifico:

- 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[5]. 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)[6];
- 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 Settore Controllo Strategico 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.

[5] 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

[6]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 regionale n. 628 del 14 Dicembre 2018.

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 Settore Controllo di Gestione del Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane, è demandato il compito di individuare, nell'ambito degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi per l'anno 2019, previo coinvolgimento di tutti i Dipartimenti e le Strutture equiparate.

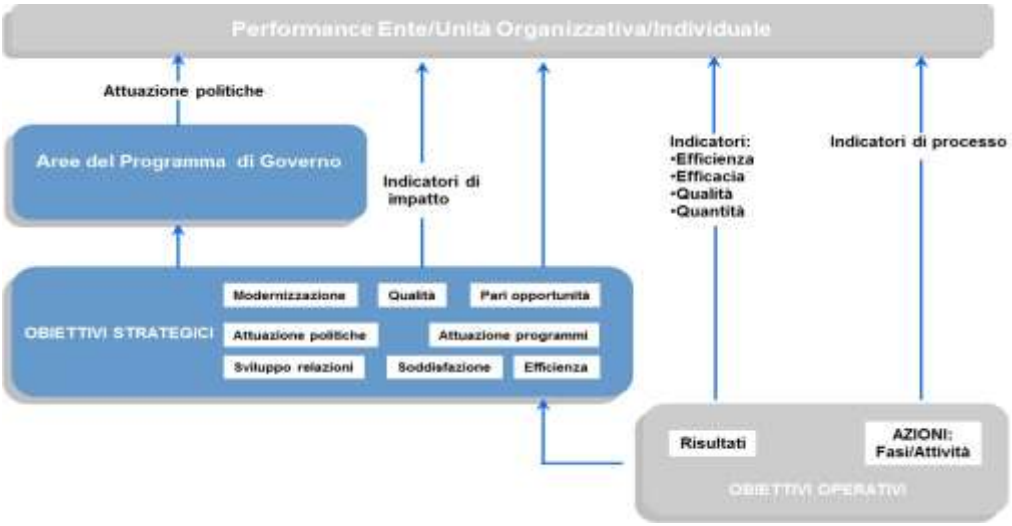
Pertanto è stato costituito un gruppo di lavoro che ha effettuato una verifica tecnico-metodologica delle proposte degli obiettivi operativi ed il relativo sistema di misurazione (*indicatori di risultato* e *azioni*). La verifica è stata effettuata con l'utilizzo delle check-list contenute nelle linee 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
Vertice politico-amministrativo	Giunta Regionale, fissa le priorità politiche alla base dell'elaborazione del Piano della Performance
Dipartimento Organizzazione, Risorse Umane -	Ha competenza in materia di Controllo Strategico e Controllo di Gestione, garantendo la connessione tra ciclo di gestione della performance e sistema di premialità

Soggetti	Ruoli e Funzioni
Controlli	
Controller centrali	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.
Dirigenti	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.
Controller locali	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.
Organismo regionale indipendente di valutazione	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: • 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; • monitora il ciclo digestione della performance • valida la relazione sulla performance; • propone la valutazione dei dirigenti apicali; • assicura il supporto metodologico alla Giunta regionale, ed ai dirigenti, nell'attività di rilevazione e valutazione delle performance individuali e organizzative; • valida le regole metodologiche e le linee guida del sistema integrato di controllo strategico e di gestione e di valutazione dei dirigenti; • promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; • espleta ogni altro compito assegnato dalle leggi e dai regolamenti attuativi.

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.

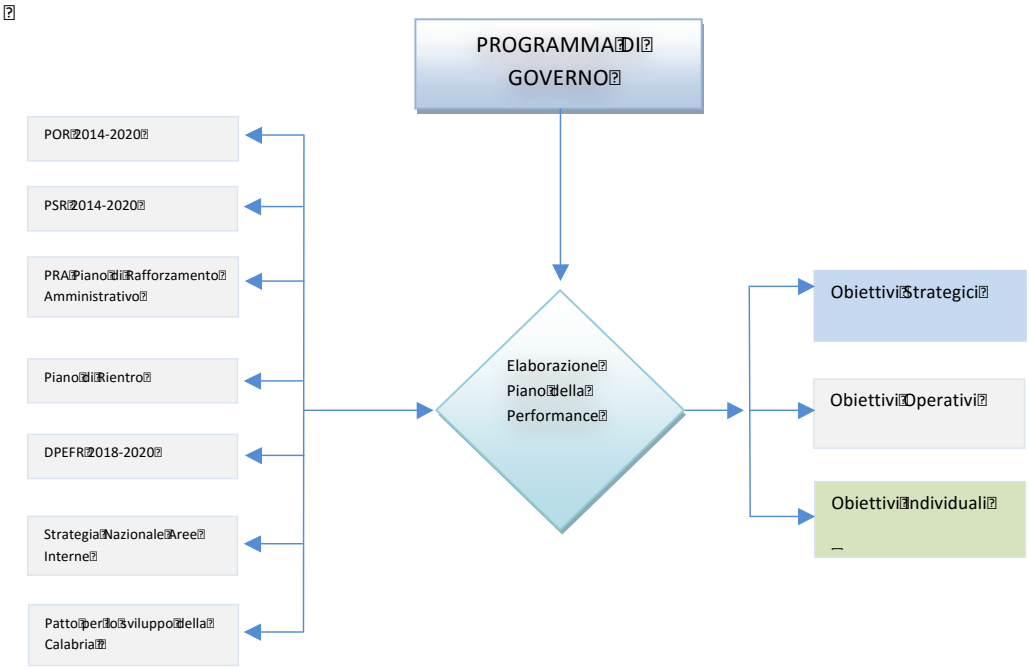
La raffigurazione grafica, di seguito riportata, mette in evidenza come l'attività della Pubblica Amministrazione si inserisca all'interno di un disegno strategico complessivo e coerente con il mandato istituzionale e la sua *mission*, fornendo al contempo una rappresentazione completa della performance 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 2019-2021 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.



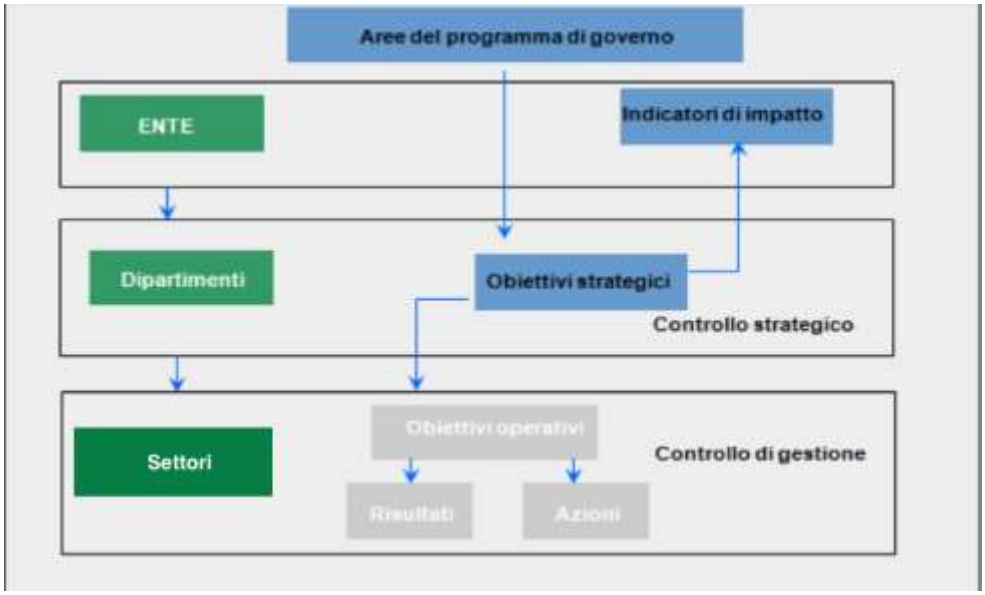
3.8 La performance organizzativa

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[7].

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.

7 Come definito dalla Delibera Civit 112/2010.

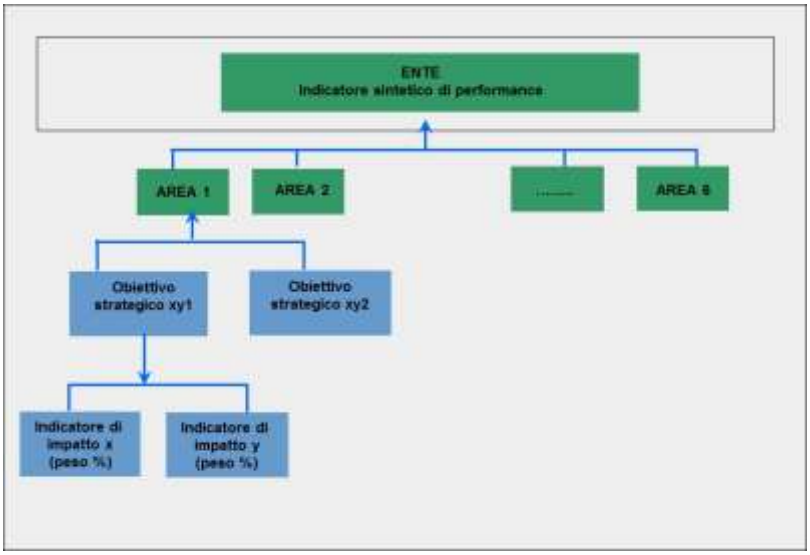


Il grafico evidenzia la correlazione tra la struttura organizzativa e i livelli di misurazione della performance e la coerenza tra i predetti livelli di misurazione quali: Performance di Ente; Performance di Dipartimento; Performance di Settore.

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:

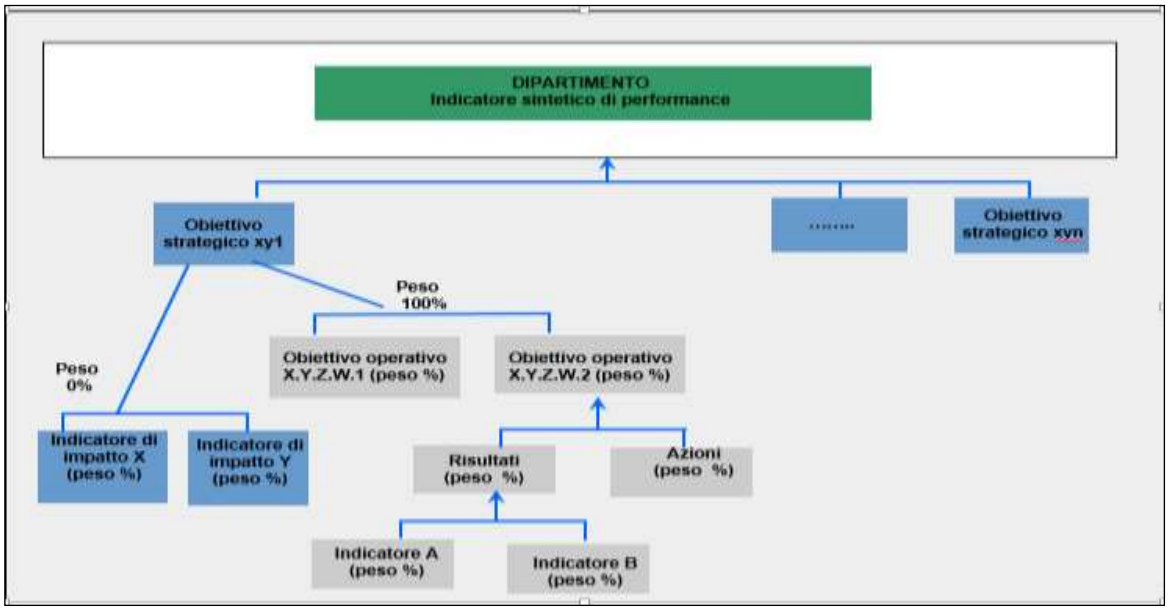


La figura mostra che all'indicatore sintetico di performance dell'Ente si perviene mediante la media delle percentuali di realizzazione dei singoli obiettivi strategici individuati per il tramite dei soli indicatori di impatto.

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.

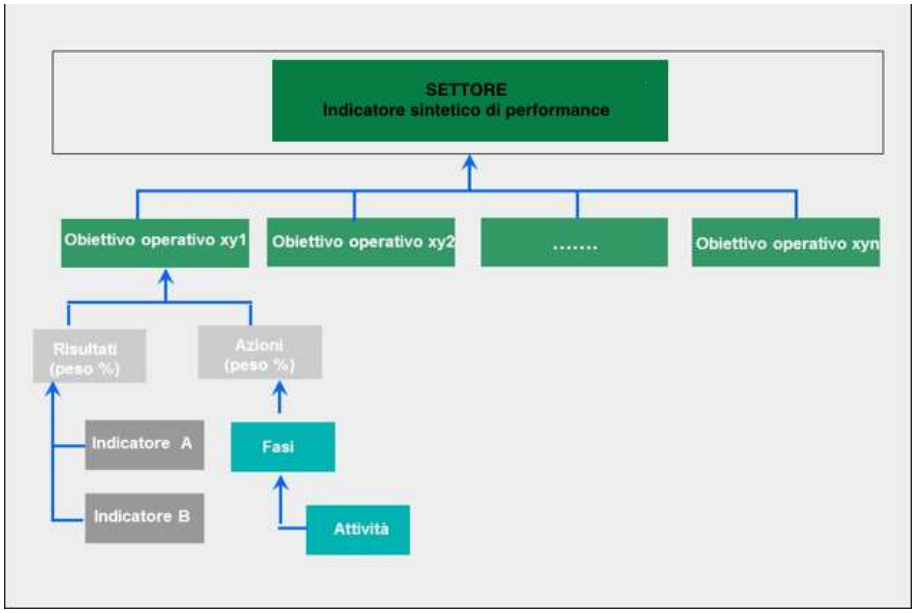
La performance di Dipartimento viene rappresentata dal seguente grafico:



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	20	35	40	60	70	85

Fattori valutativi	Peso %					
	Dirigenti Apicali	**Personale dirigente**	**Personale titolare di Posizione organizzativa/Alta professionalità**	**Personale Fascia D**	**Personale Fascia C**	**Personale Fascia A/B**
professionali e organizzativi						
Capacità di differenziazione delle valutazione	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* (σ_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* (σ_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 ($\sigma_r max$) 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:

  Punteggio = $5 \cdot \sigma_r \div \sigma_r max$

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.

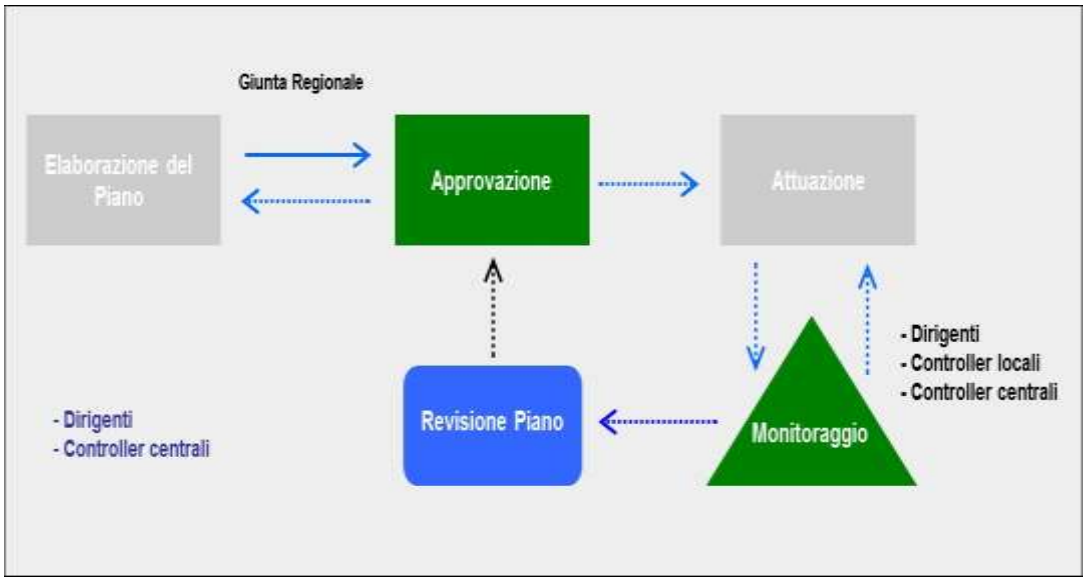
Le proposte di modifica devono essere verificate dal punto di vista tecnico-metodologico e rientrare nelle indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione, anche al fine di escludere che si tratti di proposte legate alla semplice constatazione della difficoltà di raggiungere gli obiettivi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


Giunta Regionale
Elaborazione del Piano
Approvazione
Attuazione
- Dirigenti
- Controller locali
- Controller centrali
- Dirigenti
- Controller centrali
Revisione Piano
Monitoraggio

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 2019, dall'incidenza percentuale, sulla performance organizzativa, degli obiettivi previsti negli stessi.

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), tra le aree strategiche del programma di governo, come riportate nell'Allegato A della DGR 628 del 14 dicembre 2018, è stato introdotto l'obiettivo strategico 1.6 "A*umentare i livelli di trasparenza e di prevenzione della corruzione*". Conseguentemente, all'interno dell'allegato 1 e dell'allegato 2 del presente documento, sono riportati rispettivamente la declinazione dell'obiettivo strategico e degli obiettivi operativi tenuto conto delle indicazioni trasmesse dal Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione (con PEC del 17 gennaio 2019) e come successivamente riportato all'interno del P.T.P.C.T. 2019-2021).

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:

Fattore valutativo 1a – Performance Organizzativa Peso 35%		
Obiettivi operativi	Piano della Performance 2019-2021 (Allegato 2)	25%
Obiettivi operativi di Trasparenza ed Integrità e di prevenzione della corruzione	Piano della Performance 2019-2021 (Allegato 2)	10%
Fattore valutativo 1b – Ulteriori obiettivi individuali Peso 20%		
Ulteriori obiettivi	Allegato 3 del Piano della performance 2019-2021	20%

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" e 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 :

Obiettivi collegati alla promozione delle pari opportunità nel Piano della performance 2019-2021	
Obiettivo strategico	***Peso dell'ambito***
1.1" Migliorare la rendicontazione esterna"	25%
2.2 "Riqualificazione 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%