



REGIONE CALABRIA

GIUNTA REGIONALE

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

PARTE GENERALE

A cura dei Dipartimenti:

- **SEGRETERIATO**
- **ORGANIZZAZIONE e RISORSE UMANE**

Sommario

PREMESSA	3
1 IDENTITÀ DELL'ENTE.....	3
1.1 LO STATUTO DELLA REGIONE CALABRIA.....	3
1.2 PRINCIPALI STAKEHOLDER.....	4
1.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	4
1.1 RISORSE FINANZIARIE	7
2 CONTESTO ESTERNO	10
3 CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	13
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE	13
3.2 LE FASI DEL CICLO	13
3.3 Il Programma di Governo	14
3.4 Piano della performance.....	14
3.5 LA RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE	16
3.6 GLI AMBITI DI MISURAZIONE.....	16
3.7 BALANCED SCORECARD.....	17
3.8 I LIVELLI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	18
3.9 LA PERFORMANCE GENERALE DI ENTE	19
3.10 LA PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	20
3.11 LA PERFORMANCE DI SETTORE.....	20
3.12 PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	21
3.13 PREMIALITÀ	22
4 IL PROCESSO DI REVISIONE DEL PIANO	22
5 I SOGGETTI	23
6 COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA.....	24
7 LAVORO AGILE NELL'OTTICA STRATEGICA ED OPERATIVA REGIONALE.....	26

PREMESSA

Il Piano della Performance 2021-2023 rappresenta, ai sensi dell'art.9 dello Statuto della Regione Calabria, uno *strumento necessario per offrire un'informazione costante sull'attività istituzionale* dell'Amministrazione regionale. Esso determina gli obiettivi strategici, operativi ed individuali dei Dirigenti Apicali della Giunta e degli Enti Strumentali, che costituiscono la base per la misurazione della performance.

L'attivazione del ciclo della performance è ineludibile strumento per orientare l'azione delle strutture in cui si articola la Giunta regionale, nonché condizione inderogabile per l'erogazione degli istituti premiali.

L'elaborazione del Piano, che ha tenuto conto in fase di definizione degli obiettivi strategici e operativi anche della crisi pandemica in atto, si è sviluppata in modo da garantire la coerenza con gli indirizzi approvati dalla Giunta regionale con deliberazione n. 410 del 30 novembre 2020, avente ad oggetto *"Piano della Performance 2021-2023: Atto di indirizzo"*.

L'individuazione degli obiettivi e dei relativi indicatori tiene conto dei principali documenti di programmazione economico-finanziaria: Programma di governo, POR 2014-2020 (FESR e FSE), PSR 2014-2020, rimodulazione del POR 2014-2020, DEFR 2021-2023.

Dall'analisi dei suddetti documenti è stato possibile individuare gli indirizzi strategici rilevanti e significativi.

Il sistema integrato di ottimizzazione del lavoro e dei controlli interni previsto dalla L.R. n. 3 del 3 febbraio 2012, disciplina inoltre:

- il *controllo strategico*, che consiste nel monitoraggio e nella valutazione dello stato di attuazione e dei risultati conseguiti dalle politiche regionali di intervento, a supporto dei processi di pianificazione strategica e di indirizzo politico, in attuazione del programma di governo regionale;
- il *controllo di gestione*, che è finalizzato a supportare il management nel perseguimento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa della Regione ed a ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra costi e risultati.

Il Piano si compone della parte generale e di n. 3 allegati tecnici, per come di seguito specificato:

- Allegato 1 – Obiettivi strategici
- Allegato 2 – Obiettivi operativi (sintesi)
- Allegato 2 – Obiettivi operativi (dettaglio)
- Allegato 3 – Obiettivi individuali dei Dirigenti Apicali della Giunta e degli Enti Strumentali

Nello specifico, la parte generale del Piano descrive:

1. l'identità dell'Ente, al fine di offrire agli utenti una chiara rappresentazione delle articolazioni amministrative assegnatarie degli 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, delineando le diverse variabili che compongono il sistema di valutazione;
4. il collegamento con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

1 IDENTITÀ DELL'ENTE

In questa sezione sono riportati sinteticamente alcuni dati sugli aspetti ritenuti più significativi, del "sistema" Regione Calabria, con particolare riferimento 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, dotato di autonomia normativa, amministrativa e finanziaria; rappresenta la comunità regionale ed esercita e valorizza la propria autonomia nel quadro dell'unità e indivisibilità della Repubblica Italiana.

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

Al fine di perseguire i fini istituzionali, la Regione Calabria si avvale degli Enti strumentali di seguito riportati, con indicazione della relativa mission istituzionale.

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.

Enti strumentali	Mission
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 della 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.
Ente Parchi Marini Regionali	Amministrazione, funzionamento e svolgimento di servizi nel settore della tutela dei beni ambientali, con particolare riferimento ai parchi marini regionali.

1.2 PRINCIPALI STAKEHOLDER

La Regione promuove la partecipazione dei singoli, delle formazioni sociali e politiche e di tutte le componenti della Comunità calabrese, nonché delle comunità dei calabresi nel mondo alla vita delle istituzioni regionali, al fine di realizzare una democrazia compiuta e lo sviluppo civile delle popolazioni. A tal fine, la legge stabilisce procedure e criteri idonei per rendere effettiva la partecipazione, assicurando servizi e strutture regionali e prevedendo la consultazione di organismi rappresentativi di istanze sociali diffuse.

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, Comuni e Città metropolitane), 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

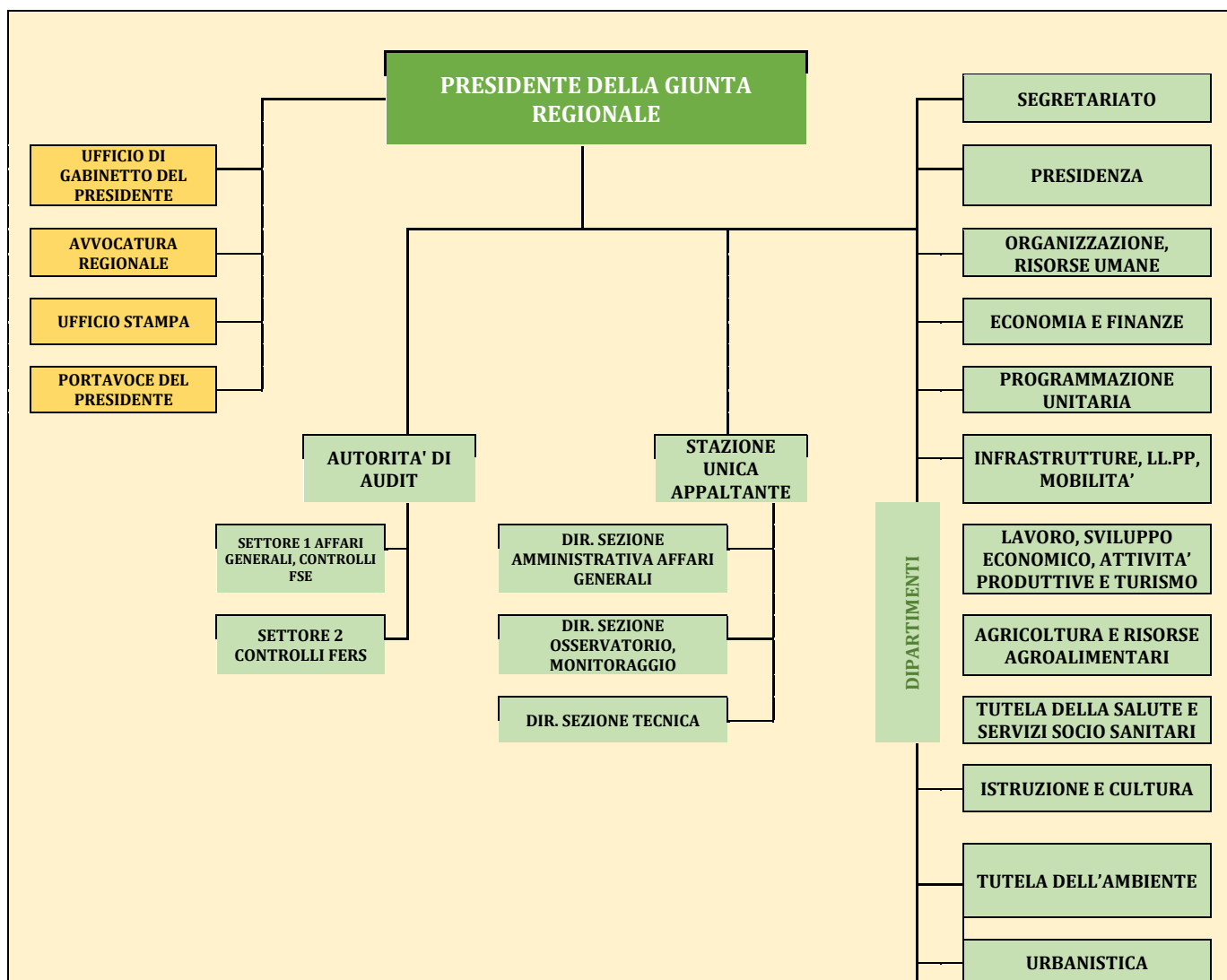
Nel corso dell'anno 2020, sono intervenute diverse modifiche alla struttura organizzativa della Giunta regionale, con le seguenti deliberazioni di giunta:

- DGR n. 91 del 15 maggio 2020;
- DGR n. 98 del 20 maggio 2020;
- DGR n. 113 del 29 maggio 2020;
- DGR n. 163 del 2 luglio 2020;
- DGR n. 237 del 7 agosto 2020;
- DGR n. 271 del 28 settembre 2020.

A seguito delle modifiche intervenute, l'organizzazione della Giunta regionale si articola in n. 12 dipartimenti, n. 2 strutture apicali equiparate (Autorità di Audit e SUA), n. 104 Settori e n. 5 UOA.

Inoltre, in base ai diversi interventi sull'assetto organizzativo, all'interno dei dipartimenti regionali la competenza in materia di ciclo di gestione della performance è stata rideterminata attraverso atti di

micro-organizzazione dipartimentale, per cui non sempre tale competenza risulta incardinata nello specifico Settore “Affari Generali, Giuridici ed Economici”, come nell’annualità precedente. Di seguito una rappresentazione grafica della vigente struttura organizzativa.

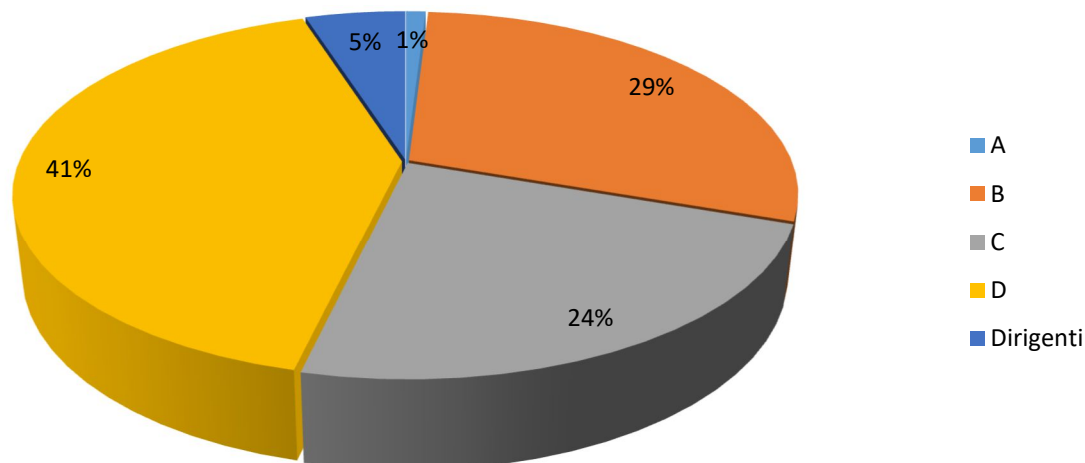


Il personale regionale in servizio al 1° gennaio 2021 risulta composto da n. 1.916 dipendenti appartenenti alla dotazione organica della Giunta Regionale, con una diminuzione rispetto l’annualità precedente di n. 239 unità.

Di seguito una rappresentazione del personale per categoria.

CATEGORIA	N. DIPENDENTI ANNO 2020	N. DIPENDENTI T.I. ANNO 2021	N. DIPENDENTI T.D. ANNO 2021	TOTALE N. DIPENDENTI ANNO 2021
A	21	16	-	16
B	632	595	-	595
C	504	428	1	429
D	891	776	-	776
Dirigenti	107	97	3	100
TOTALE	2.155	1912	4	1916

Dipendenti regionali distinti per categoria alla data del 01.01.2021



Con particolare riferimento al personale dirigente, la tabella seguente riporta la distribuzione del personale in base al genere:

ANNO 2020	UOMINI	DONNE	TOTALE
Personale Dirigente	55	45	100
Personale non dirigente	1085	763	1848
TOTALE COMPLESSIVO	1140	808	1948

Per quanto concerne la spesa del personale, si sottolinea come essa sia rilevata “per cassa” e per l’anno 2020 è stata pari a euro 99.270.575,98.

Il prospetto contiene i dati riferiti ai pagamenti 2020 anche se relativi ad anni precedenti ad esclusione di tutti i pagamenti effettuati con finanziamenti POR – PSR – FEAM – Risorse statali.

Di seguito il prospetto riepilogativo della spesa del personale con le voci di dettaglio.

SPESA DEL PERSONALE ANNUALITA' 2020 – RILEVAZIONE PER CASSA

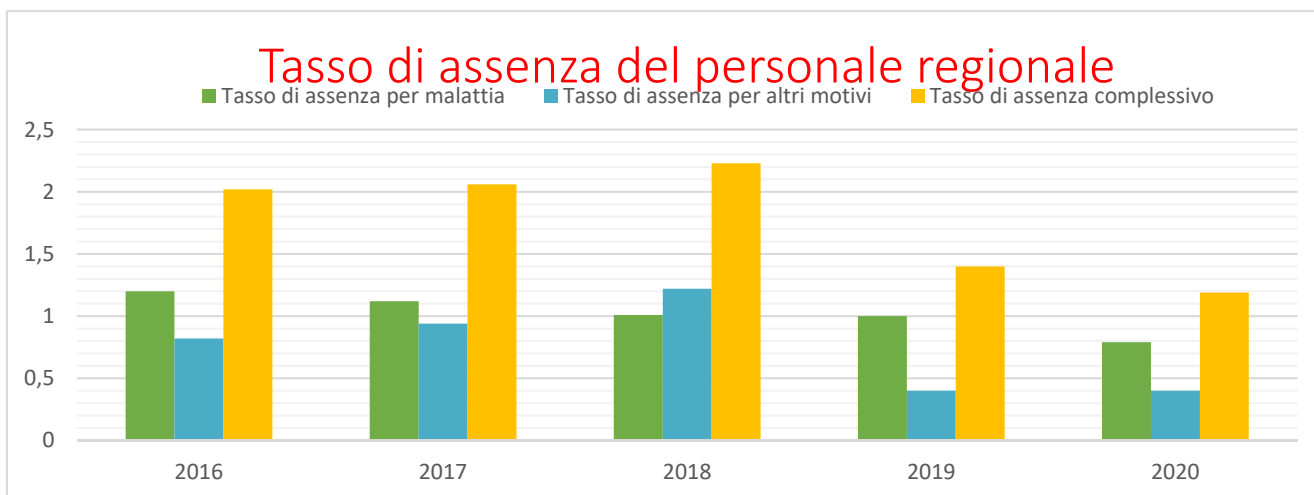
Retribuzioni lorde al personale dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato.	€ 67.564.484,50
Spese per collaborazione coordinata e continuativa o altre forme di rapporto di lavoro flessibile o con convenzioni.	_____
Emolumenti a carico dell'Amministrazione corrisposti ai lavoratori socialmente utili o di pubblica utilità.	€ 192.794,27
Oneri riflessi a carico del datore di lavoro per contributi obbligatori.	€ 20.604.836,46
IRAP	€ 6.357.762,22
Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto e spese per equo indennizzo	€ 1.045.712,83
Somme rimborsate ad altre amministrazioni per il personale in posizione di comando	€ 478.679,85
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.	€ 2.914.225,93
Altre spese (inter. riv; ferie non godute; indennità di preavviso)	€ 112.079,92
TOTALE	€ 99.270.575,98

Per quanto riguarda il Benessere Organizzativo, il Dipartimento “Presidenza” della Regione Calabria ha condotto nel mese di dicembre 2020 un’indagine tra i dipendenti, mediante la somministrazione di un questionario anonimo da compilare in modalità online attraverso il programma open source Google Moduli di Google Drive.

Nel complesso hanno risposto al questionario 360 dipendenti su un totale di 1.848 (ad esclusione del personale dirigenziale). Tra coloro che hanno risposto al questionario somministrato, il 53,41% ha fornito una valutazione positiva del grado di Benessere Organizzativo all’interno dell’Ente.

Potendo esserci una stretta correlazione tra il benessere percepito dal dipendente e l’assenza dal luogo di lavoro, il Dipartimento “Organizzazione, Risorse Umane” della Regione Calabria ha elaborato un indicatore relativo al tasso di assenza del personale in servizio, i cui dati sintetici sono riportati nella tabella che segue:

	2016	2017	2018	2019	2020
Tasso di assenza per malattia	1,2	1,12	1,01	1,0	0.79
Tasso di assenza per altri motivi	0,82	0,94	1,22	0,4	0.4
Tasso di assenza complessivo	2,02	2,06	2,23	1,4	1.19



Il dato evidenzia come il tasso di assenza complessivo abbia subito una significativa riduzione dal 2016 al 2020.

1.1 RISORSE FINANZIARIE

I tagli ai trasferimenti statali e le limitazioni all’utilizzo delle risorse autonome derivanti dalle regole della contabilità armonizzata hanno portato Regioni ed enti locali ad operare in un contesto finanziario caratterizzato da una più rigorosa contrazione della spesa ed indebitamento pubblico.

Le novelle normative intervenute in materia hanno reso obbligatorio, per le Regioni, il rispetto dell’equilibrio di bilancio, hanno ampliato i poteri assegnati agli Organi di controllo sulle modalità di verifica dei documenti contabili ed esteso i controlli posti in essere per l’Amministrazione regionale a tutti gli enti strumentali ed alle società controllate dai medesimi enti.

Il quadro su descritto, inoltre, è ulteriormente condizionato da una serie di criticità evidenziate anche nei più recenti giudizi di parifica da parte della magistratura contabile.

In primo luogo, la Regione deve continuare ad affrontare la problematica derivante **dall’esistenza di un elevato volume di residui attivi vantati nei confronti dei Comuni calabresi a fronte dell’erogazione, sino all’anno 2004, del servizio idropotabile, e sino all’anno 2019, del servizio dei Rifiuti Solidi urbani**, e dalla lentezza con la quale gli enti locali provvedono al pagamento di tali debiti. La Regione, infatti, è stata chiamata a rispondere delle inefficienze e delle condotte non conformi alla normativa vigente da parte dei Comuni e a rivedere integralmente il rapporto con gli Enti locali. Il comportamento “paternalistico” tenuto nel corso degli anni oltre ad essere controproducente per gli enti locali medesimi, rischia di pregiudicare in maniera irreversibile il futuro di questa Regione, troppo spesso vissuta come l’ente che deve risolvere i problemi di tutti gli enti territoriali e degli enti subregionali ma che evidentemente, anche in virtù delle nuove regole, non può più farsi carico delle inefficienze e delle criticità di tutto il settore pubblico allargato. La Corte dei Conti ha preso atto del forte impulso dato nell’ultimo anno all’azione di recupero dei crediti regionali e della corretta trattazione contabile dei

crediti legati alle forniture idriche 1981-2004, evidenziando l'entità degli accantonamenti prudenziali presenti nel bilancio triennale 2020-2022, ma è altrettanto palese, tuttavia, che occorre continuare nel percorso virtuoso intrapreso, rafforzando l'attività di riscossione coattiva anche per evitare la necessità di effettuare ulteriori accantonamenti prudenziali.

In secondo luogo, la Magistratura contabile, pur dando atto alla Regione di aver mappato con maggiore accuratezza l'accantonamento destinato a fronteggiare **i rischi da contenzioso** e di aver tenuto conto della necessità di mitigare il rischio che potrebbe derivare da vertenze di considerevole importo, ha tuttavia rilevato un non pieno governo dello stato del contenzioso, e a ciò contribuiscono diversi fattori (mancato aggiornamento in tempo reale, banca dati farraginosa, assenza di una comunicazione costruttiva tra i Dipartimenti e l'Avvocatura), che rendono non certa l'entità del valore del fondo (in eccesso o in difetto) con la conseguenza di non avere chiaro se si è in presenza di un bilancio "appesantito" da accantonamenti non necessari (visto il basso utilizzo del fondo stesso) o di accantonamenti insufficienti, circostanza che potrà essere verificata, sulla base dell'evolversi del contenzioso, in occasione della redazione del rendiconto.

Inoltre, la Regione ormai da tempo fa fronte, mediante risorse all'uopo stanziare, alle spese sorte nel corso dell'anno a causa **dell'emersione di debiti fuori bilancio** derivanti da sentenze di condanna dell'Ente, spesso originate da scorrette procedure di spesa datate, nonché ai pagamenti connessi agli **atti giudiziali di pignoramento presso il Tesoriere regionale**.

L'attuale contesto di riferimento presenta, infine, elementi di incertezza ed è caratterizzato da una situazione in continua evoluzione, legata non solo alle conseguenze dell'epidemia da coronavirus, ma anche alle vicende politiche connesse alla brusca interruzione della legislatura dovuta alla prematura scomparsa del Presidente Jole Santelli.

Il governo regionale deve, pertanto, portare avanti un programma inevitabilmente rallentato nell'attività legislativa e amministrativa e temporalmente limitato dalla scadenza elettorale, e operare in un contesto economico e sociale aggravato dalle stringenti misure di contenimento adottate al fine di limitare la diffusione della pandemia.

Pertanto, la manovra di bilancio posta in essere per il triennio 2021-2023, tiene conto del contesto giuridico ed economico in essere e delle vigenti regole, molto più stringenti del passato, che impongono un cambiamento radicale delle modalità di programmazione e di gestione delle risorse, ed è improntata al principio della prudenza, in linea con le scelte programmatiche indicate nel DEFR e con le determinazioni confluite nel documento contabile 2020-2022 varato dalla Giunta nel mese di aprile 2020.

Il Bilancio di previsione 2021-2023

Il bilancio di previsione finanziario per gli anni 2021-2023 e la Legge di stabilità regionale sono stati approvati dal Consiglio regionale nella seduta del 29 dicembre 2020 (l.r. 35/2020 e l.r. 34/2020). Il bilancio di competenza della Regione per l'anno 2021, ammonta complessivamente a circa 8,6 miliardi di euro circa. In disparte dalle partite di giro, del Fondo pluriennale vincolato, si tratta, per gran parte, di risorse a destinazione vincolata, tra cui rientrano le risorse destinate al finanziamento del servizio sanitario regionale (circa il 61 %), l'annualità 2021 del POR Calabria e del PAC 2014-2020, (circa il 9%), le risorse del Fondo Sviluppo e Coesione 2014-2020 (circa 8%), nonché gli ulteriori fondi di natura vincolata assegnati a vario titolo dallo Stato o da altri soggetti (circa il 6%).

Situazione delle entrate

Ciò posto, in relazione alle Entrate, può essere utile ribadire che, come emerge da quanto indicato in precedenza, 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 che presenta un trend decrescente. Inoltre, sono previste entrate per mutui (86,5 milioni di euro; 1,4%) relative al cofinanziamento del POR 2014-2020 e del programma di investimenti di cui all'Accordo Stato-Regioni (art 3 della legge di stabilità regionale per l'anno 2019)

Le entrate libere da vincoli da destinare a finalità autonomamente definite dalla Regione ammontano, invece, dopo l'approvazione della legge da parte del Consiglio regionale, a circa 822 milioni di euro, pari a circa il 13% circa delle risorse attualmente iscritte in bilancio.

Deve segnalarsi che il lento recupero dei crediti vantati nei confronti degli Enti locali, e anche la scarsa attenzione di gran parte delle strutture regionali alla gestione delle entrate, cui consegue una carente ed insufficiente attività di rendicontazione e di richiesta, ai competenti dicasteri, di tutte le somme già spese e una mancata implementazione delle banche dati necessarie per la certificazione della spesa, con ciò impedendo il rientro dei fondi anticipati, hanno causato stress sulla disponibilità di cassa nonché ridotto il saldo di cassa alla data del 31.12.2020.

Situazione delle spese

La spesa finanziata nel 2021 con risorse autonome rappresenta poco più del 13% della spesa complessiva in termini di competenza totale. In merito alle spese, oltre a specificare che quelle di natura vincolata sono pari alle entrate su indicate, per quanto concerne quelle di natura autonoma, si segnala che gran parte delle stesse, pur soggette alle scelte discrezionali della Giunta e del Consiglio, è di carattere obbligatorio (personale, mutui, accantonamenti ai Fondi previsti per legge), mentre altre risorse, anche consistenti, sono difficilmente comprimibili in assenza di risolutivi interventi di natura strutturale, in quanto ineriscono a trasferimenti ad enti strumentali, alla erogazione di servizi (trasporti, politiche sociali), al precariato più o meno storico.

La salvaguardia degli equilibri 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 riducano strutturalmente la spesa e incidano sulle criticità rilevate che al momento catturano e drenano risorse altrimenti disponibili. Di fronte a questi obblighi il Piano della performance 2021 individua ben 4 obiettivi strategici trasversali che prevedono azioni gestionali comuni a tutti i dipartimenti regionali; ciò si è reso necessario anche per evitare il ricorso all'aumento della pressione fiscale, al fine di non gravare ulteriormente sul già debole tessuto economico regionale, ma adottando una serie di misure indirizzate a ridurre le criticità evidenziate anche azionando il sistema premiale legato agli obiettivi contenuti nel presente Piano della Performance.

Pertanto, sono state previsti specifici obiettivi organizzativi che mirano:

- a. a proseguire in modo tangibile nel recupero coattivo dei crediti nei confronti dei Comuni per il Servizio idropotabile erogato sino all'anno 2004 e per il servizio di RR.SS.UU. e delle somme anticipate in relazione alla progettazione nazionale e comunitaria non utilizzata dagli Enti locali;
- b. all'accelerazione delle 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. al raggiungimento del pareggio in Sanità per "restituire al bilancio regionale" le risorse della fiscalità ed avere così maggiori risorse libere disponibili, così come accaduto nel corso degli anni 2015-2017, 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;
- d. ad incidere 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, mirando ad una più efficiente riscossione delle entrate proprie di tali Enti;
- e. 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. al rispetto della tempistica delle procedure che afferiscono alle attività poste in capo ai dipartimenti stessi al fine di evitare ritardi negli adempimenti di approvazione dei documenti contabili;
- g. al rispetto dei tempi medi di pagamento delle Fatture commerciali nonché all'attuazione delle corrette modalità di gestione dei documenti contabili sulla PCC, al fine di non incorrere nelle relative sanzioni che mirano a creare un ulteriore accantonamento di risorse libere;
- h. 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 da ultimo impegnata, 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

Analizzare le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ente opera è fondamentale per favorire l'individuazione ed il raggiungimento degli obiettivi.

La società e l'economia italiane sono attraversate dalla più grave crisi della storia repubblicana. Del tutto inattesa, di natura esogena, dai tempi di propagazione più rapidi tra mercati e paesi, dagli impatti sui livelli di attività economica e sul lavoro più profondi, più concentrati nel tempo e più pervasivi tra settori e territori rispetto all'ultima grande crisi mondiale di natura economica del 2017.

La prima ondata della pandemia ha avuto per epicentro il Nord. La crisi economica si è però presto estesa al Mezzogiorno dove con più drammaticità si è tradotta in emergenza sociale incrociando un tessuto produttivo più debole, un mondo del lavoro più frammentario e una società più fragile. La seconda ondata si è abbattuta su tutto il territorio nazionale generando situazioni di allarmante criticità. All'emergenza economica e sociale già sperimentata nella prima ondata si è perciò sommata, nella parte finale dell'anno, l'emergenza sanitaria generata dalla pressione sulle strutture ospedaliere e, più in generale, tutto il sistema di cura. Il rischio scongiurato nella prima ondata di esporre il debole sistema sanitario meridionale all'onda d'urto del coronavirus è così diventato una triste realtà, nonostante fosse atteso un ritorno della pandemia.¹

La crisi pandemica ha colpito l'economia calabrese in una fase di sostanziale stagnazione. Sulla base dei dati Istat e Prometeia, lo scorso anno il PIL calabrese in termini reali risultava ancora inferiore di 14 punti percentuali rispetto ai livelli degli anni precedenti; gli indicatori disponibili ne indicano per il 2021 un'ulteriore caduta. La velocità di ripartenza dipenderà in parte dalla durata dell'epidemia e dall'efficacia delle misure di contrasto dell'emergenza; tuttavia, come accaduto anche dopo le crisi del periodo 2008-2014, vi potrebbero influire negativamente i fattori strutturali che caratterizzano l'economia regionale e ne condizionano soprattutto la produttività e i livelli di investimento.

Le misure di contenimento della pandemia hanno avuto rilevanti ripercussioni sull'attività delle imprese. I report della Banca d'Italia prevedono una diminuzione del fatturato molto significativa nel primo semestre per le aziende operanti in regione, riflettendo essenzialmente il forte calo della domanda interna. Il settore più colpito nella fase attuale è quello dei servizi privati, in particolare i trasporti, il commercio al dettaglio non alimentare ed il comparto alberghiero e della ristorazione, che negli ultimi anni aveva sostenuto in misura significativa le dinamiche occupazionali, anche attraverso la creazione di nuove imprese. La ripartenza del settore sarà molto graduale, considerando la difficoltà di rimuovere i vincoli imposti dal distanziamento fisico e il tempo necessario per recuperare la fiducia dei consumatori.

Il brusco calo delle vendite conseguente al blocco delle attività, al quale non è corrisposta un'analoga riduzione dei costi, ha accresciuto il fabbisogno di liquidità del sistema produttivo, in parte colmato dalle misure introdotte dal Governo, che hanno consentito di accedere a nuovi prestiti garantiti dallo Stato. Tali strumenti, insieme alle misure di moratoria e al maggiore utilizzo dei margini disponibili sulle linee di credito a breve, potrebbero spingere una lieve crescita dei prestiti alle imprese, che ancora nel primo trimestre del 2020 scontavano la debolezza che aveva caratterizzato il mercato del credito del 2019.²

Il sistema produttivo regionale si trova comunque ad affrontare la crisi attuale in condizioni finanziarie migliori rispetto al passato. Nell'ultimo decennio è aumentata la redditività, è calato l'indebitamento e si sono accresciute le disponibilità liquide delle imprese. Il miglioramento delle condizioni finanziarie delle aziende è però avvenuto in parte a scapito dell'attività di investimento, che in questa fase potrebbe ulteriormente risentire del forte rallentamento congiunturale e dell'elevata incertezza che circonda ancora l'evoluzione della pandemia.

Secondo le prime evidenze relative al 2020, le ricadute sul mercato del lavoro della pandemia sarebbero

¹ Fonte SVIMEZ RAPPORTO 2020

² Relazione Banca d'Italia – *Economie regionali 2020 (Calabria)*
Piano della performance 2021 – parte generale

state considerevoli, in un quadro già caratterizzato nel 2019 da una stagnazione dei livelli occupazionali. I dati sulle comunicazioni obbligatorie evidenziano una significativa riduzione del numero di posizioni lavorative dipendenti tra marzo e maggio, che è per gran parte imputabile al terziario. Anche in connessione al blocco dei licenziamenti e al sostegno assicurato dalla Cassa integrazione guadagni, tale calo si è concentrato essenzialmente nella componente a tempo determinato che, in Calabria, ha un'incidenza maggiore rispetto al resto del Paese ed è cresciuta nell'ultimo decennio. Per tale motivo, la crisi pandemica ha interessato particolarmente chi è entrato da poco nel mercato del lavoro, come le generazioni più giovani.

Il deterioramento delle prospettive occupazionali ha colpito un contesto fragile, contraddistinto da tassi di occupazione molto bassi nel confronto nazionale. Anche per la mancanza di occasioni lavorative i livelli di disuguaglianza e povertà sono superiori al resto del Paese. La debolezza dei redditi da lavoro era stata negli anni in parte compensata da trasferimenti pubblici, più intensi della media italiana, da ultimo rafforzati con l'introduzione del Reddito di cittadinanza. Nella prima parte del 2020, tale supporto si è ulteriormente intensificato in connessione all'introduzione di diverse misure di sostegno al reddito delle famiglie volte a contrastare l'emergenza Covid-19.

Dopo un triennio di ripresa, il tasso di occupazione si è attestato al 42,0 per cento, ancora circa tre punti percentuali sotto ai livelli pre-crisi del 2007 e con un divario negativo di 17 punti percentuali rispetto al resto del Paese.

Il divario per genere, già superiore alla media italiana, ha continuato nel corso del 2020 ad ampliarsi. Al riguardo, i principali indicatori evidenziavano già prima della pandemia come la situazione di svantaggio dell'occupazione femminile nel nostro Paese fosse in larga parte legata ai valori delle regioni meridionali. Peculiare, la situazione del tasso di attività ma ancor di più del tasso di occupazione femminile: le regioni del Sud sono le ultime tra le regioni della Unione Europea per entrambi gli indicatori ma il divario diventa particolarmente elevato per il tasso di occupazione ad evidenziare una persistente carenza di domanda di lavoro nelle regioni meridionali anche in presenza di un'offerta di lavoro femminile crescente in particolare per le donne con più elevati livelli di istruzione.

Su questa situazione già critica si è abbattuta nella prima parte dell'anno l'emergenza sanitaria che ha cancellato in un trimestre quasi l'80% dell'occupazione femminile creata tra il 2008 ed il 2019 riportando il tasso d'occupazione delle donne a poco più di un punto sopra i livelli del 2008. Il dato a livello nazionale sottende un impatto ancora più drammatico nelle regioni meridionali: l'occupazione femminile persa nel II trimestre 2020 è quasi il doppio di quella creata negli undici anni precedenti (-171 mila unità a fronte di +89 mila tra il 2008 ed il 2019) con il tasso di occupazione rimasto poco al di sopra dei livelli del 2008 (31,7% nel secondo trimestre 2020 a fronte del 31,3%) solo per effetto del calo demografico. La moderata ripresa del trimestre estivo ha migliorato solo marginalmente la situazione.

La precarietà del lavoro femminile, sia pur in calo dal culmine della doppia fase recessiva, resta decisamente più elevata rispetto a quella del lavoro maschile soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno. Quasi un quarto delle donne dipendenti a termine nel Mezzogiorno ha quel lavoro da almeno cinque anni ad evidenziare le scarse probabilità di trasformazione in posizioni permanenti a fronte del 13-14% delle dipendenti del Centro-Nord. L'occupazione femminile si caratterizza anche per una maggiore diffusione delle basse retribuzioni. L'11,5% delle dipendenti ha una retribuzione oraria inferiore ai due terzi di quella mediana a fronte del 7,9% degli uomini. Ancora più elevato è il gap nel Mezzogiorno dove circa un quinto delle donne si trova in tale condizione a fronte del 14% degli uomini.³

Come nel caso delle imprese, anche le famiglie calabresi affrontano questa difficile fase congiunturale con livelli di indebitamento, in rapporto al reddito disponibile, inferiori rispetto a quelli osservati alla vigilia della crisi del debito sovrano, seppur particolarmente concentrati nel segmento del credito al consumo. Inoltre, anche la ricchezza finanziaria si è moderatamente rafforzata rispetto al 2011, insieme ad una ricomposizione del portafoglio a favore delle attività più liquide, che potrebbe contribuire ad attenuare l'impatto negativo della crisi economica in essere. Nel primo trimestre del 2020, i finanziamenti alle famiglie hanno registrato un rallentamento, rispecchiando soprattutto la riduzione nel mese di marzo della domanda di credito connessa alla contrazione dei consumi. Nei mesi successivi, l'andamento del credito potrebbe scontare maggiormente anche il ridimensionamento del numero delle compravendite immobiliari.

Per fronteggiare l'emergenza Covid-19 sono state stanziati a livello nazionale maggiori risorse al fine di potenziare i sistemi sanitari delle regioni italiane: anche in Calabria tali fondi sono stati utilizzati per aumentare sia i posti in terapia intensiva sia il numero di medici e infermieri, anche se ciò è avvenuto in

misura inferiore al resto del Paese. In aggiunta agli ampi interventi previsti dal Governo, la Regione Calabria ha inoltre dedicato alcune misure specifiche all'emergenza economica destinate a famiglie e imprese, essenzialmente attraverso la riprogrammazione di parte dei fondi comunitari ancora inutilizzati, resa possibile dal quadro straordinario di sostegno posto in essere dall'Unione europea.

Nel contempo, in un contesto già caratterizzato da diffuse fragilità delle condizioni di bilancio, gli effetti dell'emergenza potrebbero riflettersi sensibilmente sulla situazione finanziaria degli enti territoriali, che dovranno fronteggiare i vincoli di liquidità connessi con lo slittamento degli incassi e con le perdite di gettito, a fronte di spese in gran parte incomprimibili. Tale fenomeno potrebbe drenare ulteriormente risorse dagli investimenti in opere pubbliche, che erano ancora in calo prima dello scoppio della pandemia⁴.

Per quanto concerne il settore dell'agricoltura, considerato uno dei settori trainanti dell'economia calabrese, il valore aggiunto a prezzi costanti è aumentato, beneficiando dell'annata favorevole dei prodotti dell'olivicoltura e degli agrumi, che continuano a condizionare fortemente l'andamento ciclico del settore. Tuttavia, il comparto agricolo è caratterizzato dall'elevato impiego di lavoro stagionale. Le limitazioni alla mobilità imposte dai provvedimenti emanati a partire dal 9 marzo per contenere gli effetti dell'emergenza Covid-19 hanno creato una carenza di manodopera che ha purtroppo influenzato molte produzioni agricole.

I provvedimenti di *lockdown* hanno avuto un impatto fortemente negativo nel settore dei trasporti. A partire dal mese di marzo 2020, il comparto aeroportuale ha registrato la cancellazione di gran parte dei voli commerciali: il numero di passeggeri si è ridotto di circa il 90 per cento nel mese di marzo rispetto allo stesso periodo del 2019. Il traffico sulla rete stradale e autostradale gestito da Anas ha registrato invece un calo del 56 per cento nel mese di marzo rispetto al periodo corrispondente (34 per cento per i soli veicoli pesanti).⁵

Per quanto riguarda il porto di Gioia Tauro, nonostante il calo generalizzato nel traffico merci mondiale, l'andamento del primo trimestre del 2020 rimane nettamente positivo se raffrontato allo stesso periodo dell'anno precedente. Ciò risulta in linea con la fase di rilancio dell'infrastruttura portuale avviata nella seconda metà del 2019, in coincidenza con il cambio nella *governance* della *Medcenter Container Terminal Spa*. Rispetto alle attese di inizi 2020, lo scalo ha comunque risentito degli effetti del blocco delle attività occorso durante la fase più acuta della pandemia.

L'impatto complessivo dell'emergenza Covid-19 sulle presenze turistiche in regione, che erano risultate in crescita nel 2019 per il quinto anno consecutivo, è stato invece inizialmente attutito dall'elevata stagionalità che caratterizza il settore: lo scorso anno circa il 70 per cento delle presenze presso le strutture ricettive calabresi si è concentrato tra i mesi di luglio e settembre, solo il 5 per cento nei mesi di marzo e aprile. Le difficoltà del settore turistico dovute alla crisi emergenziale si è estesa tutto l'ampio indotto, che comprende molti operatori economici delle zone balneari (dove si concentrano i flussi turistici), spesso caratterizzati da un elevato ricorso al lavoro stagionale.⁶

Il Rapporto SVIMEZ 2020 sull'economia del Mezzogiorno conferma la significativa riduzione del PIL dell'Italia che nel 2020 sarà -9,6% rispetto al 2019. La perdita è più consistente nelle regioni del Centro Nord (-9,8%), mentre si attesta al 9% nel Mezzogiorno. A livello regionale, in Calabria si osserva una riduzione del PIL pari a -8,9%. La SVIMEZ formula anche delle previsioni del 2021 e, in tale ambito, si prevede una ripresa del 3,8% del PIL dell'Italia. Dal modello econometrico della SVIMEZ si prevede un incremento nel 2021 maggiore del Centro Nord (-4,5%) rispetto alla previsione (+1,2%) per il Mezzogiorno.

Per la Calabria, si stima che nel 2021 il PIL crescerà marginalmente (+0,6%), ossia una minima parte della riduzione del 2020.⁷

Per quanto riguarda l'aspetto demografico, i dati del Rapporto SVIMEZ forniscono una conferma della crisi che investe l'Italia e in particolare le regioni del mezzogiorno.

La popolazione residente al 1° gennaio 2020 in Calabria è pari a 1.894.110 (ultimo dato disponibile su <http://demo.istat.it>), in diminuzione rispetto a quanto rilevato al 31° dicembre 2018 (1.947.131).

Il rapporto tra tasso di natalità e tasso di mortalità in Calabria registra un saldo negativo del -2,9%, mentre il tasso migratorio (interno + estero) presenta un saldo negativo del -30,6%, dovuto anche agli effetti del Covid 19.⁸

⁴ Relazione Banca d'Italia – Economie regionali 2020 (Calabria)

⁵ Relazione Banca d'Italia – Economie regionali 2020 (Calabria)

⁶ Relazione Banca d'Italia – Economie regionali 2020 (Calabria)

⁷ RAPPORTO SVIMEZ 2020

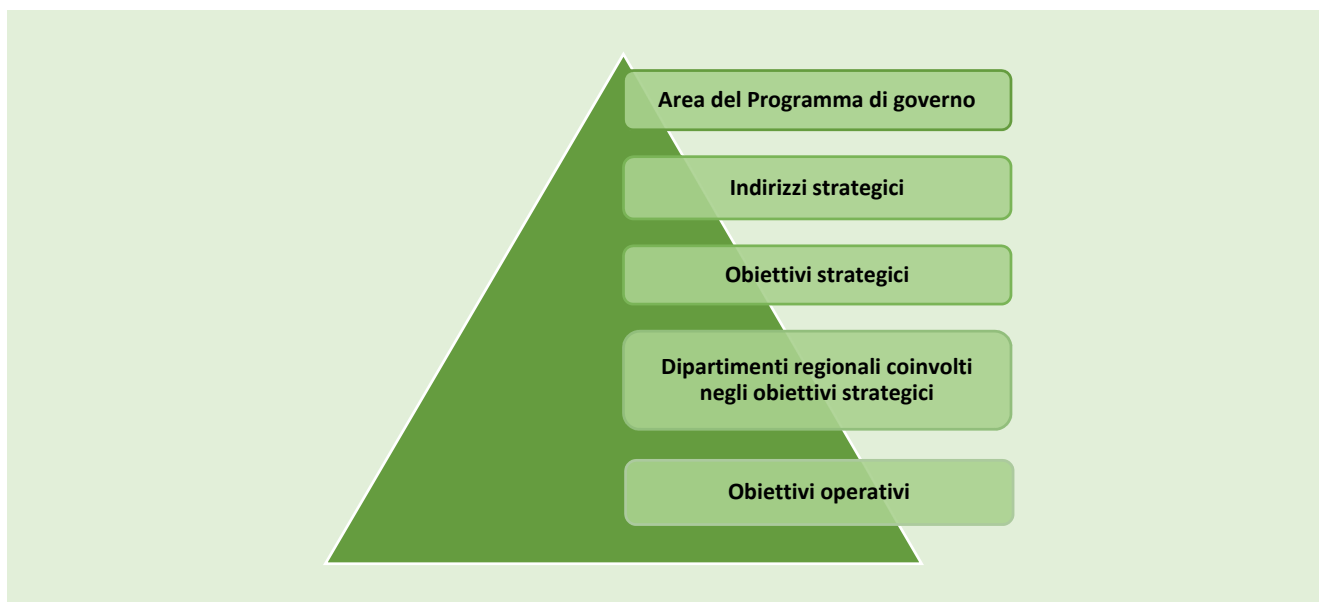
⁸ Sito istituzionale ISTAT <http://demo.istat.it>

3 CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il "Ciclo di gestione della *performance*" è un processo che rientra tra gli strumenti per valorizzare l'organizzazione ai diversi livelli, in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi alla comunità amministrata. In attuazione dell'art. 2, comma 2, del DLgs. 150/2009, la Regione Calabria misura e valuta la performance a livello di ente, di singole unità organizzative direzionali ed individuale. La definizione preventiva degli obiettivi di performance costituisce la condizione per la corretta conclusione del ciclo valutativo.

3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

Di seguito viene rappresentato graficamente l'albero della performance della Regione Calabria, come sviluppato nel Piano della performance.

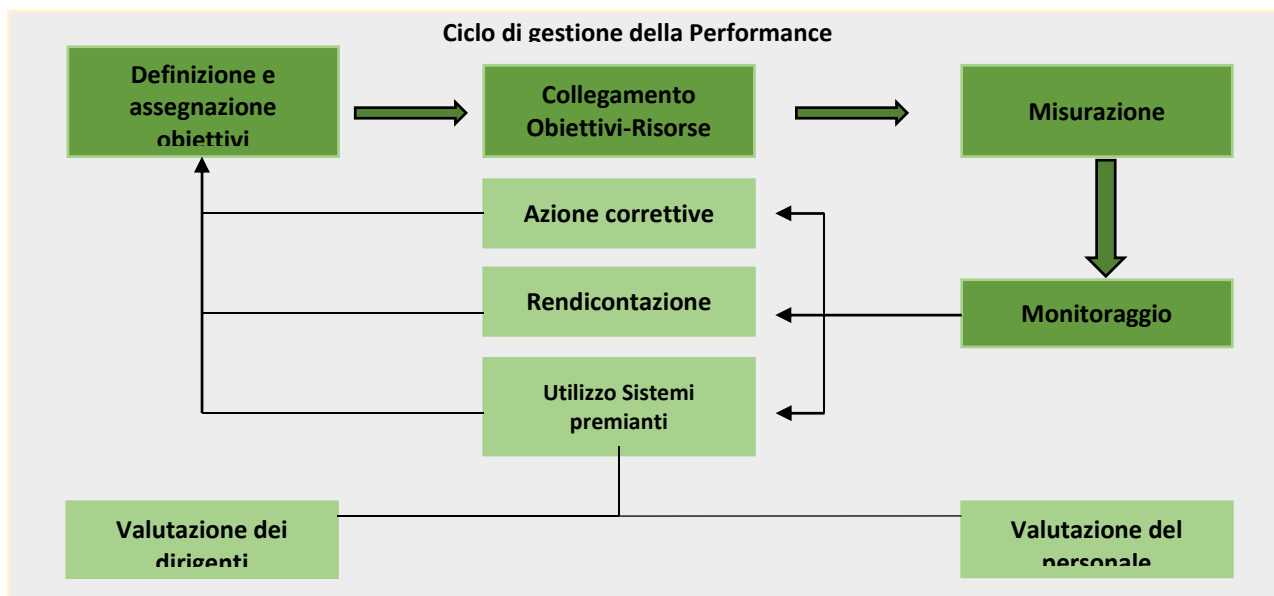


3.2 LE FASI DEL CICLO

Il ciclo di gestione della *Performance*, in base alle disposizioni vigenti, è strutturato nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, degli indicatori e dei valori di risultato attesi (obiettivi organizzativi e individuali),
- collegamento tra obiettivi e risorse funzionali al perseguimento degli stessi;
- misurazione (rilevazione);
- monitoraggio;
- azioni correttive;
- rendicontazione dei risultati (Relazione della *performance* relativamente agli obiettivi organizzativi e agli obiettivi individuali dei dirigenti di vertice della giunta regionale e degli enti strumentali);
- valutazione della performance individuale.

Di seguito una rappresentazione grafica del ciclo di gestione della Performance.



3.3 IL PROGRAMMA DI GOVERNO

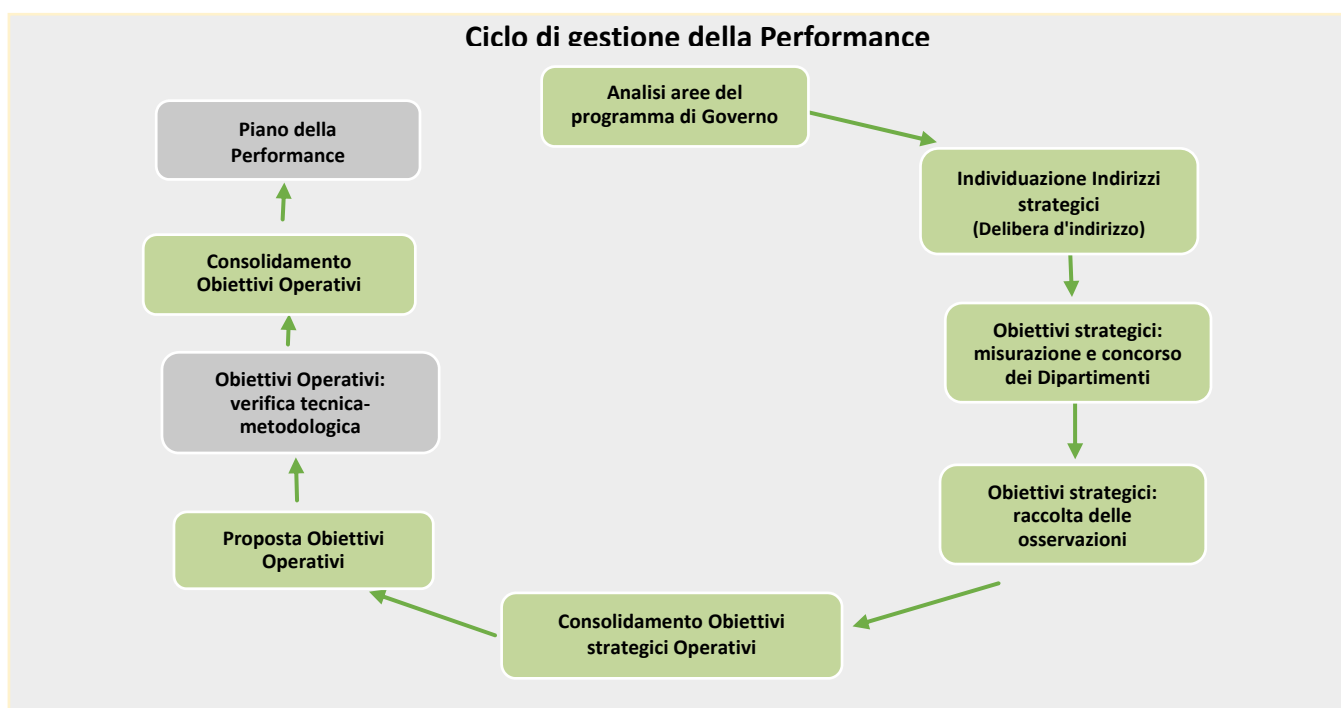
Il Piano delle Performance 2021-2023 è correlato al Programma di Governo dal quale sono state estrapolate 4 aree prioritarie.



Individuare le aree prioritarie (attraverso l'esame del programma di governo), sono stati definiti gli obiettivi strategici ed operativi, coerentemente con i documenti di programmazione e nell'ambito di un percorso che ha visto il coinvolgimento degli assessori e delle direzioni generali.

3.4 PIANO DELLA PERFORMANCE

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 Piano della performance è predisposto sulla base delle linee di indirizzo riportate nella deliberazione n. 410 del 30 novembre 2020, avente ad oggetto *“Piano della Performance 2021-2023: Atto di indirizzo”*.

La finalità del documento è di portare a conoscenza della comunità amministrata i livelli di performance verso cui l'ente indirizza ed orienta la propria azione, in applicazione del principio di accountability; ciò depone per un documento che deve essere reso facilmente fruibile agli interessati. In attuazione dell'art. 15, commi 2 e 2 bis, del R.R. 1/2014 la Regione ha avviato un percorso sperimentale per il coinvolgimento, dei cittadini o degli altri utenti finali, ai processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione.

Il Piano è uno strumento operativo che:

- determina gli indirizzi 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 organizzativi di gestione;
- affida la realizzazione degli obiettivi ai dirigenti titolari dei centri di responsabilità amministrativa unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie.

I *livelli di misurazione* sono rappresentati dalle aree strategiche prioritarie, 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, di durata annuale, sono declinati secondo l'articolazione della struttura organizzativa di ciascun Dipartimento che concorre all'obiettivo strategico.

Le regole seguite per la predisposizione del Piano della Performance sono quelle di seguito precisate:

- la definizione degli obiettivi strategici è stata effettuata sulla base degli indirizzi e le priorità strategiche contenute dell'atto di indirizzo di cui sopra e, quindi, completata con la individuazione degli indicatori di impatto/outcome 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 misurabili;
- il corredo informativo degli obiettivi strategici è stato integrato una sintetica analisi di contesto al fine di evidenziare le motivazioni della scelta degli indicatori e dei relativi target;
- la definizione degli obiettivi operativi nell'ambito di un obiettivo strategico è il risultato delle proposte formulate dai dipartimenti regionali, sottoposte ad una verifica tecnico-metodologica volta a stabilire se sia rispettata la coerenza con gli obiettivi strategici⁹, la significatività dei sistemi di

⁹ 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

misura (risultati e azioni) e la presenza dei requisiti necessari ovviamente contestualizzati al livello di appartenenza (gestionale) e al periodo temporale di riferimento (annuale)¹⁰;

- i dipartimenti regionali e le strutture apicali equiparate (attraverso il supporto dei controller dipartimentali, coordinati da un dirigente, che si raccordano con tutti i dirigenti che operano nel dipartimento) hanno implementato il sistema informatico *Perseo* con le proposte di obiettivi operativi trasmettendoli ai controller centrali per la verifica tecnico - metodologica;
- gli obiettivi operativi, sono stati, quindi, “consolidati” a seguito dell’esito positivo della verifica tecnico - metodologica ha esito positivo; diversamente sono stati oggetto di un confronto con i dipartimenti per pervenire, se possibile, ad una diversa formulazione per procedere al consolidamento;
- gli obiettivi individuali dei Dirigenti Apicali dei dipartimenti regionali o strutture assimilati sono stati definiti sulla base dell’esame degli obiettivi strategici dal settore Controllo strategico. Gli obiettivi individuali dei Dirigenti Apicali degli Enti strumentali sono stati proposti unitamente al Dipartimento Vigilante.

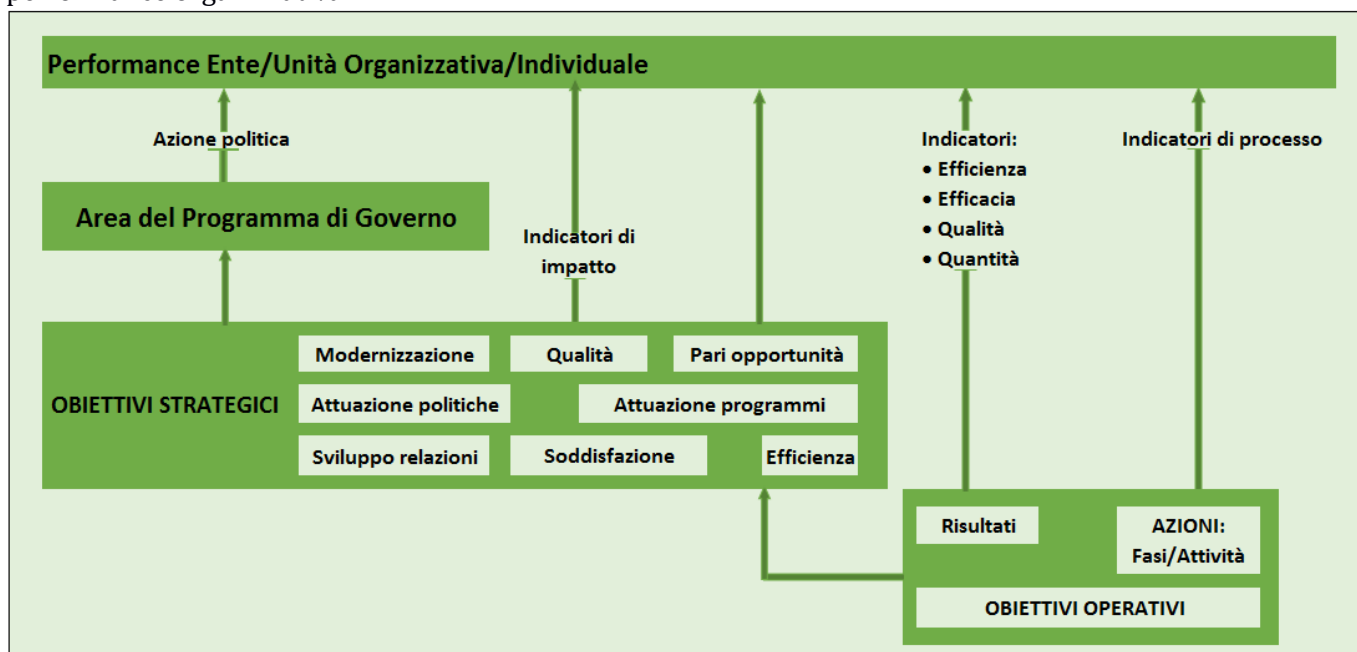
Il documento sarà pubblicato nell’apposita sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale della Regione Calabria www.regione.calabria.it e verrà reso fruibile e navigabile a conclusione di uno specifico intervento evolutivo del sistema informatico la cui conclusione è prevista per il mese di febbraio.

3.5 LA RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il grafico che segue fornisce una rappresentazione complessiva degli elementi di base, che contribuiscono alla misurazione della performance ai diversi livelli: ente, unità organizzative, dipendenti.

Dallo stesso emergono inoltre le connessioni esistenti tra performance organizzativa ed individuale, 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.

La Performance individuale è rappresentata nel grafico allo scopo di esplicitare il legame con la performance organizzativa.



3.6 GLI AMBITI DI MISURAZIONE

Ai sensi dell'art. 8 del R.R. n. 1/2014 e s.m.i., attuativo 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;

¹⁰ 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.

- 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 e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder attraverso l'incremento 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 di misurazione è propedeutico a quello successivo e la sua misurabilità risulterà possibile se gli obiettivi strategici e operativi utilizzano misuratori coerenti con gli ambiti medesimi.

L'elaborazione del *Piano della Performance* assicura la coerenza degli obiettivi rispetto agli ambiti di misurazione; per ciascun indicatore utilizzato per la misurazione degli obiettivi operativi viene indicato l'ambito prevalente.

È attualmente in corso una evoluzione del sistema finalizzata a migliorare le modalità di rappresentazione degli obiettivi strategici attraverso l'utilizzo della metodologia basata sulla *balanced scorecard*.

3.7 BALANCED SCORECARD

La Regione Calabria ha avviato un percorso di evoluzione e di rafforzamento del ciclo della performance, che persegue le seguenti finalità:

1. Far evolvere il controllo strategico e di gestione con un robusto supporto metodologico;
2. Utilizzare uno strumento di indirizzo, misurazione e valutazione delle prestazioni, che aiuti ad individuare e presidiare i diversi indicatori, che hanno impatto sui tre orizzonti temporali (breve, medio, lungo) caratteristici di una buona gestione;
3. Mettere a sistema la logica di misurazione già adottata dall'ente con un controllo multidimensionale in cui vi siano rappresentati gli impatti e la gestione in modo da valorizzare sia la risposta ai bisogni e sia lo sforzo gestionale.

Il percorso prevede l'utilizzo della *Balanced Scorecard*¹¹, che rappresenta uno degli strumenti più autorevoli per guidare le organizzazioni nella definizione delle priorità strategiche, nella verifica del loro ordine di perseguimento, nel test della compatibilità delle risorse, nella definizione degli indicatori chiave di performance e delle connesse scelte nei sistemi di valutazione; tutto ciò con l'obiettivo finale di pervenire, con la necessaria gradualità ad un sistema di controlli interni, strategico e gestionale, non solo funzionale al ciclo della performance.

La *Balanced ScoreCard* costituisce uno strumento di controllo basato su un insieme bilanciato di indicatori, che consente alle organizzazioni di monitorare l'andamento delle proprie performance nel tempo. Viene posta l'attenzione alla definizione delle relazioni fra le diverse dimensioni di performance e agli strumenti diagnostici per il loro accertamento e per il necessario bilanciamento fra i diversi parametri. Non si tratta di utilizzare la BSC per mettere a punto una nuova serie di misure, ma riutilizzare in modo sistematico quelle esistenti, potenziando le dimensioni carenti.

All'esito del percorso avviato verranno aggiornate le linee guida metodologiche con l'applicazione degli strumenti e del modello al ciclo di gestione delle performance. Di seguito vengono rappresentate le quattro dimensioni rispetto alle quali vengono rappresentati gli obiettivi strategici di performance.

Prospettive	Descrizione
Collettività	La prospettiva della collettività interpreta la politica regionale in termini di impatto sui bisogni della collettività amministrata ed in termini di gradimento dell'azione di governo da parte dei cittadini e dei portatori di interessi. Il fattore critico di successo è la capacità di adattare il <i>policy mix</i> ai cambiamenti del contesto. Risponde alle domande: • quali obiettivi deve perseguire la politica regionale per soddisfare i bisogni della collettività

¹¹ La *Balanced Scorecard* (Scheda Bilanciata) ideata da Kaplan e Norton, nel 1992, come strumento di misurazione delle performance aziendali secondo quattro prospettive (economico-finanziaria, valore per gli interlocutori interni ed esterni, processi interni e apprendimento e crescita), si è evoluta come strumento di gestione manageriale e strategico per tradurre la strategia in azione.

Prospettive	Descrizione
	amministrata? • quali obiettivi garantiscono all'azione di governo il gradimento dei cittadini e dei portatori di interessi?
Finanziaria	La prospettiva finanziaria interpreta la politica regionale in termini di efficienza ed efficacia della spesa dedicata alla realizzazione degli interventi strategici. Il fattore critico di successo è la disponibilità di risorse sia trasferite che proprie. Risponde alla domanda: • Qual è l'ammontare, l'efficacia e l'efficienza delle risorse finanziarie regionali destinate alla realizzazione della politica regionale
Organizzazione e processi	La prospettiva dell'organizzazione e dei processi interpreta la politica regionale in termini di velocità di risposta ai bisogni, razionalizzazione e semplificazione delle procedure, introduzione di nuove tecnologie. I fattori critici di successo sono la capacità di adeguare il contesto normativo, la capacità di cambiare l'organizzazione, la disponibilità di risorse finanziarie per investimenti. Risponde alle domande: • quali procedure occorre migliorare? • quali materie è necessario disciplinare per aumentare l'efficacia e l'efficienza delle risorse regionali e soddisfare i bisogni della collettività? • come è possibile aumentare l'efficacia e l'efficienza della spesa destinata alla realizzazione della politica regionale?
Sviluppo e apprendimento	La prospettiva dell'apprendimento e sviluppo interpreta la politica regionale in termini di comprensione e soddisfazione dei bisogni della collettività amministrata, di sviluppo di competenze del personale e di strumenti di apprendimento organizzativo, necessari per incrementare la capacità di comprensione e soddisfazione dei bisogni. Il fattore critico di successo è la capacità di osservare e interpretare l'evoluzione del contesto. Risponde alla domanda: • quali competenze occorre sviluppare per migliorare processi e organizzazione e aumentare l'efficacia e l'efficienza delle risorse?

3.8 I LIVELLI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance organizzativa esprime il risultato che la Regione con le sue singole articolazioni consegue nell'ambito degli obiettivi di performance, definiti per il soddisfacimento dei bisogni espressi dalla comunità amministrata, nel quadro delle direttrici di programmazione sulle quali si sviluppa l'azione dell'ente.

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. 3 s.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.

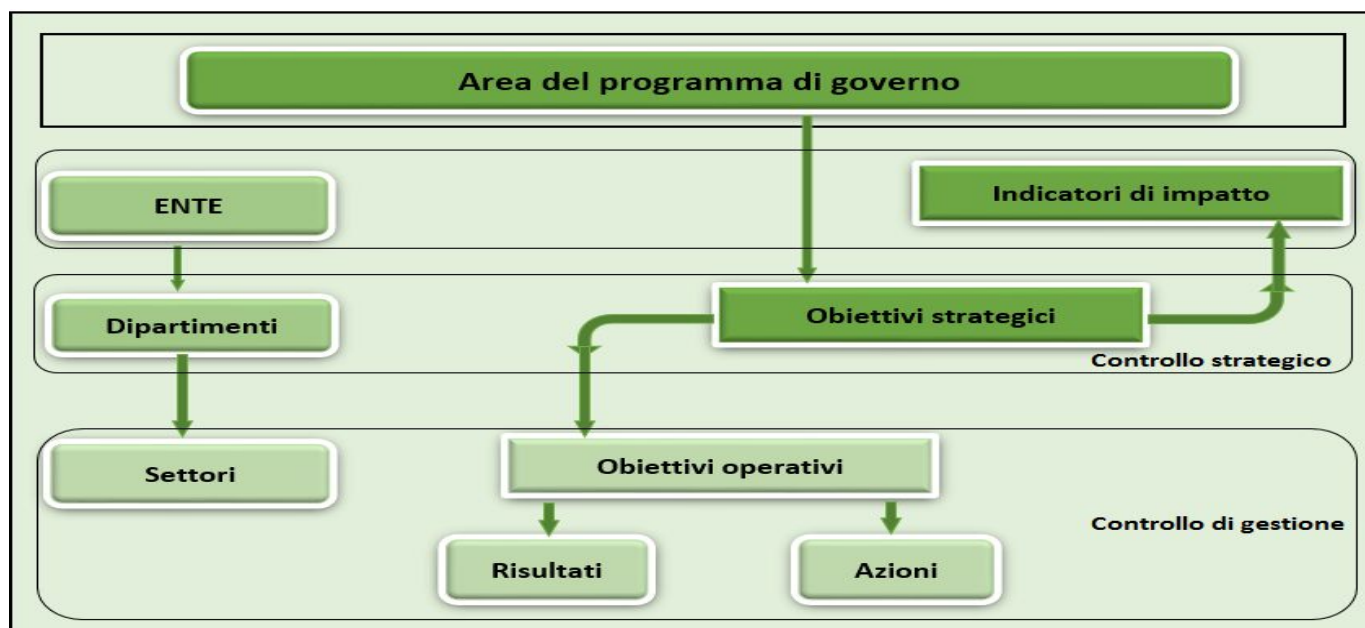
In base alle disposizioni contenute nell'art. 5 del Regolamento regionale vigente, la Performance organizzativa esprime *“il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad un'unità organizzativa, comunque denominata, o all'organizzazione nel suo complesso, perseguito attraverso l'azione delle medesime strutture e individuati nell'ambito della missione istituzionale dell'ente e del programma di governo, per la soddisfazione degli bisogni degli utenti e degli altri stakeholder”*.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene, quindi, attraverso obiettivi strategici e operativi, misurati con un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna, opportunamente ponderati e sempre nel rispetto del principio di fattibilità tecnica e secondo criteri di gradualità delle caratteristiche previste dall'art. 7 del Regolamento regionale.

I dipartimenti regionali, le strutture ad essi assimilati ed i settori costituiscono le unità organizzative alle quali è attribuita autonoma rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.

La performance organizzativa, pertanto, può essere rappresentata a tre diversi livelli. Il grafico che segue evidenzia la correlazione tra la struttura organizzativa e i livelli di misurazione della performance,

nonché la coerenza tra i predetti livelli di misurazione.



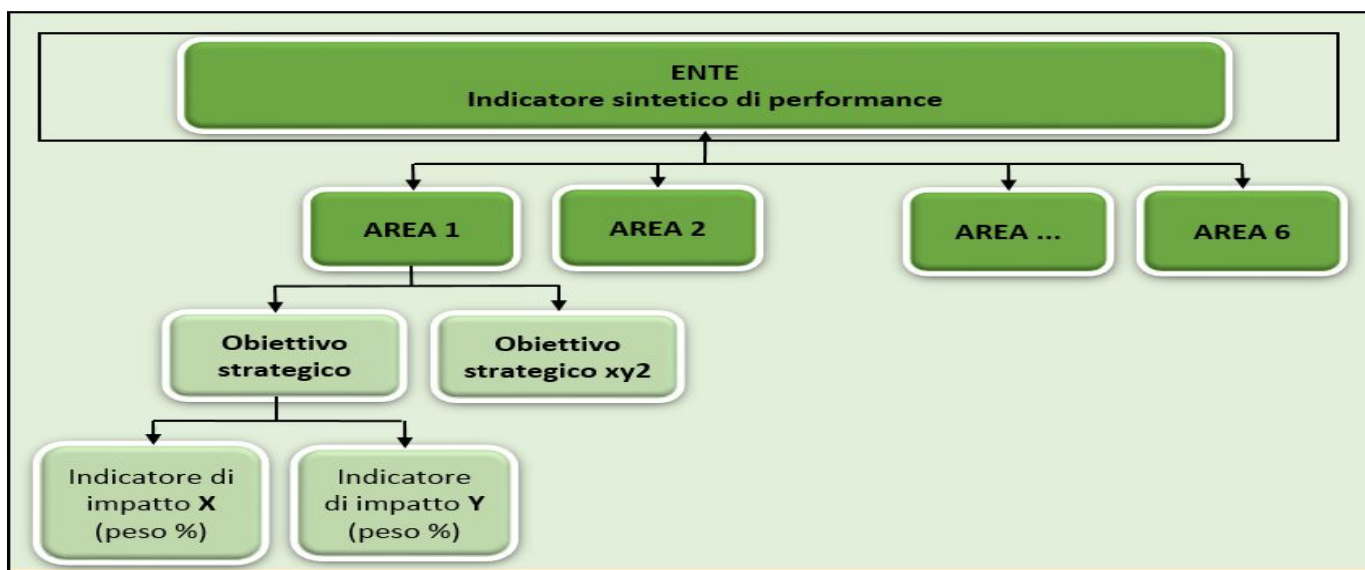
La figura 4 evidenzia la correlazione tra la struttura organizzativa ed i livelli di misurazione della performance, nonché la coerenza tra:

- Performance di Ente;
- Performance di Dipartimento;
- Performance di Settore.

3.9 LA PERFORMANCE GENERALE DI ENTE

La “Performance generale di Ente” è misurata esclusivamente dall’efficacia esterna ovvero attraverso gli indicatori d’impatto/outcome, 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, nonché di utilizzare gli esiti della stessa nei diversi documenti di programmazione, al fine di assicurare una maggiore efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa.

La performance di Ente viene rappresentata dal seguente grafico:

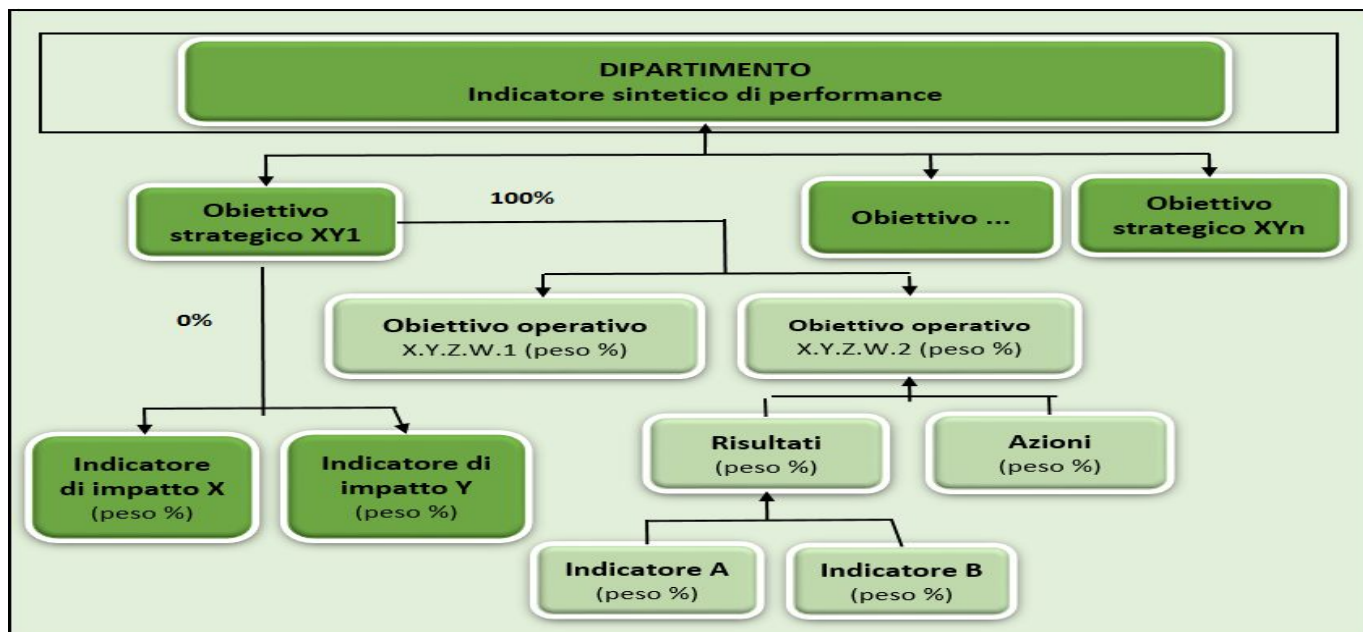


La figura espone la modalità di misurazione della performance generale di Ente, che prevede che all’indicatore sintetico di performance dell’Ente si pervenga mediante la media delle percentuali di realizzazione dei singoli obiettivi strategici.

Infatti, secondo il Regolamento regionale SMiVaP n. 1/2014, la **performance** dell’Ente, in assenza di ulteriori indicazioni contenute nel Piano della performance, rappresenta “il grado di attuazione di tutti gli obiettivi strategici”.

3.10 LA PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO

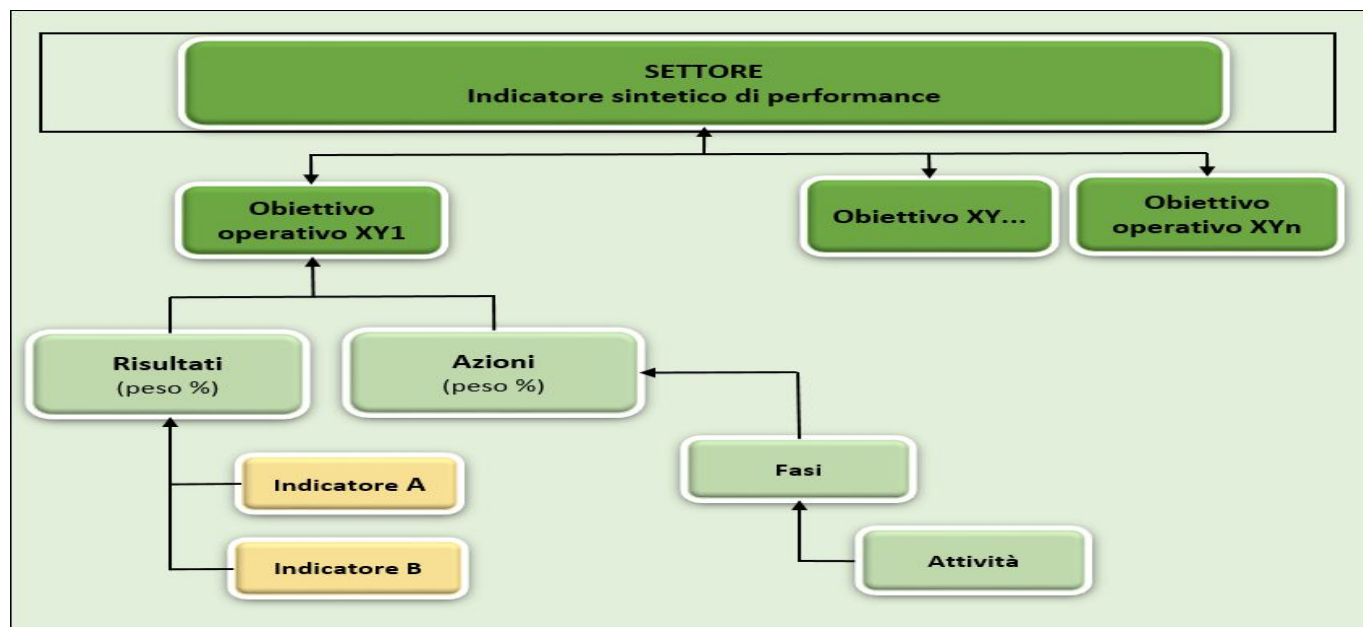
La “Performance dipartimentale” viene misurata attraverso il grado di attuazione degli obiettivi strategici tramite la sola efficacia operativa, ovvero attraverso i soli obiettivi operativi. Ai sensi dell’allegato 1 al Regolamento Regionale n. 1/2014 e s.m.i., è possibile che nell’ambito del Piano della performance venga definita una diversa ponderazione che tenga conto anche degli indicatori di impatto, il cui peso in questa sede viene posto pari a zero ai fini del calcolo dell’indicatore sintetico di performance dipartimentale. La performance di Dipartimento viene rappresentata dal seguente grafico:



La figura 6 mostra come agli **indicatori sintetici di performance** del dipartimento si pervenga attraverso la misurazione degli obiettivi strategici sia mediante gli indicatori di impatto (**primo indicatore di sintesi**) e sia mediante gli obiettivi operativi (**secondo indicatore di sintesi**). Ai fini del calcolo dell’indicatore sintetico della performance organizzativa dipartimentale il peso del primo indicatore viene posto pari a zero, secondo una impostazione seguita ormai da diversi anni.

3.11 LA PERFORMANCE DI SETTORE

A livello di Settore l’indicatore di performance misura il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nell’ambito degli obiettivi strategici cui ciascun dipartimento concorre. Il grafico che segue mostra gli indicatori sintetici di performance di Settore.



Dalla figura che precede emerge che il **l’indicatore sintetico di performance** di ciascun settore è calcolato come media (ponderata) del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo operativo assegnato al settore; ciascun obiettivo operativo è misurato attraverso azioni (il cui peso massimo è il 30%) e

indicatori di risultato (il cui peso minimo è il 70%).

3.12 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale del personale è articolata secondo lo schema valutativo previsto dall'art. 9 del DLgs. 150/2009, la cui attuazione nel contesto dell'ente regione si realizza sulla base delle previsioni dell'art. 6 del R.R. 1/2014 e degli allegati al medesimo regolamento che dettagliano la pesatura dei fattori valutativi. La normativa regionale, inoltre, identifica la correlazione tra la performance organizzativa, che costituisce uno dei fattori valutativi, e la Relazione sulla performance.

La tabella che segue evidenzia il peso di ciascun fattore valutativo dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa e del personale.

AMBITO (art. 9 d.lgs. 150/2009 e art. 6 R.R. 1/2014)	PESO %					
	D.G.	DIRIGENTI	P.O.	PERSONALE CAT. D	PERSONALE CAT. C	PERSONALE CAT. 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	20	20	20	10	10	-
Obiettivi previsti dal contratto individuale	10	--	--	--	--	--
Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	20	35	40	60	70	85
Capacità di differenziazione delle valutazioni	5	5	--	-	-	-

Rispetto a quanto rappresentato nella tabella che precede vanno considerate le seguenti specifiche situazioni:

1. qualora si rientri nell'ipotesi prevista dall'art. 6, comma 3, lettera b) e cioè di dirigenti con un solo collaboratore destinatario della valutazione, il peso della capacità di differenziazione viene redistribuito tra gli altri fattori in misura proporzionale;
2. in assenza di obiettivi individuali specifici previsti dal contratto individuale per i Dirigenti Generali ed assimilati, il peso relativo si aggiunge agli obiettivi individuali;
3. relativamente alla valutazione della capacità di differenziazione delle valutazioni si rinvia alle linee guida metodologiche adottate dalle strutture competenti in base al vigente regolamento 1/2014.

La legge regionale n. 3/2012, di attuazione dei principi indicati nel D.lgs. n. 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.

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, per come precisato nella tabella che segue:

PERSONALE DIRIGENTE	PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	PERSONALE DIPENDENTE D, C, B, A
Capacità manageriali;	Assunzione di responsabilità/Orientamento al risultato;	Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;
Valorizzazione risorse umane;	Gestione e sviluppo dei collaboratori;	Capacità propositiva;

Grado di cooperazione e capacità di Comunicazione interna ed esterna;	Pianificazione e organizzazione;	Capacità attuativa;
Complessità organizzativa e innovazione;	Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;	Grado di autonomia operativa;
Programmazione nazionale e comunitaria e ciclo di gestione della performance: rispetto dei termini e delle procedure;	Adattabilità al contesto lavorativo;	Capacità di reporting;
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;	Flessibilità;	Capacità di lavorare in gruppo;
Adeguatezza del rendimento;	Capacità di lavorare in gruppo.	Flessibilità;
Gradi di conformità dei comportamenti alla normativa.		Capacità di relazione;
		Adattabilità al contesto lavorativo.

3.13 PREMIALITÀ

Il sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale è finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli, in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. Ai sensi del Regolamento n. 1/2014, art. 25 bis (*"Premi correlati alla performance organizzativa ed individuale"*), comma 1, come introdotto dall'art. 16 del regolamento regionale n. 19 dell'1 ottobre 2019:

"1. Con riferimento ai dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa la ripartizione in quote della retribuzione di risultato, per remunerare rispettivamente la performance individuale e organizzativa, è determinata sulla base delle seguenti regole:

- la retribuzione di risultato massima e la relativa ripartizione in quote è determinata secondo i criteri definiti in sede di contrattazione collettiva nazionale e decentrata secondo le rispettive competenze e procedendo, secondo quanto ivi stabilito dalla contrattazione decentrata, alla riduzione complessiva della retribuzione di risultato al fine di tenere conto dei compensi e incentivi che specifiche disposizioni di legge prevedano a favore del personale che svolgono attività particolari definite dalla legge;*
- per la remunerazione della performance organizzativa viene utilizzata la percentuale di sintesi determinata dalla media ponderata tra la performance di ente con peso pari al 20% e la performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità (Dipartimento o Settore) con peso pari all'80%.*
- i livelli di premialità ai quali corrisponde la quota di risultato destinata a remunerare la performance organizzativa ed individuale sono indicati nell'allegato 1, voce "Premialità";*
- relativamente agli incarichi ad interim cui corrisponde un trattamento accessorio a valere sulla retribuzione di risultato si applicano le medesime regole indicate ai punti precedenti.*

Per il personale dirigente e per quello titolare di posizione organizzativa tanto per la quota relativa alla performance organizzativa che per la quota relativa alla performance individuale l'indennità di risultato viene calcolata sulla retribuzione teorica massima erogabile per la quota, distinta come indicato nella tabella seguente:

LIVELLO DI PREMIALITA'	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
QUARTO	NESSUNA RETRIBUZIONE	NESSUNA RETRIBUZIONE
TERZO	RETRIBUZIONE 60 %	RETRIBUZIONE 60 %
SECONDO	RETRIBUZIONE 80 %	RETRIBUZIONE 80 %
PRIMO	RETRIBUZIONE 100 %	RETRIBUZIONE 100 %

4 IL PROCESSO DI REVISIONE DEL PIANO

Il Piano della performance è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, da ciò ne

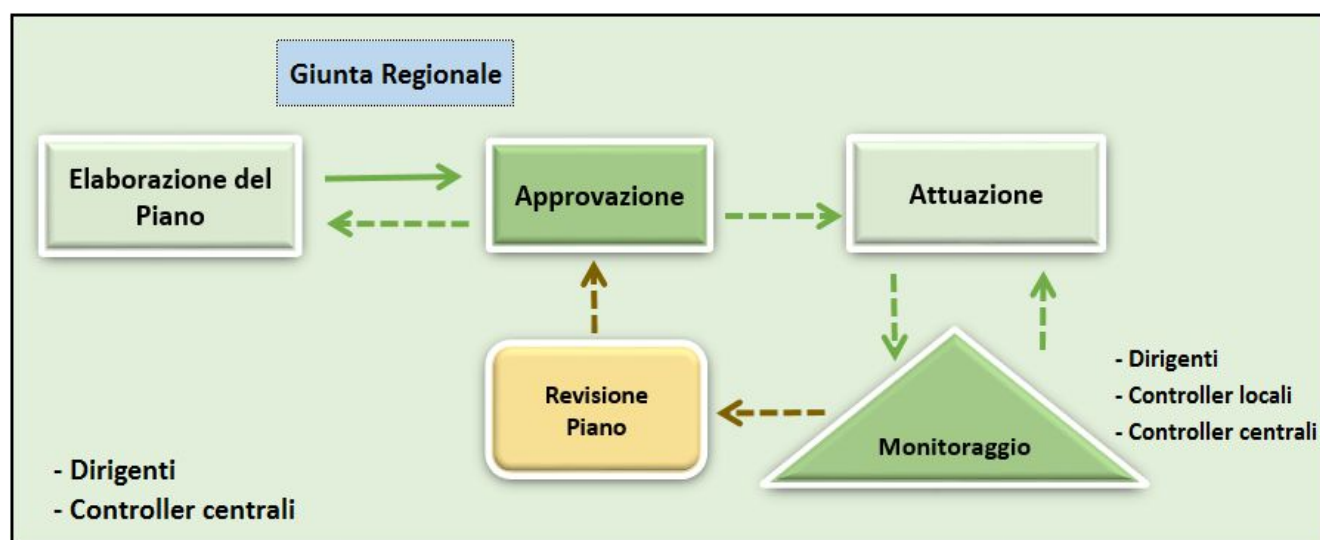
deriva la possibilità di revisione nel corso dell'esercizio.

L'eventuale rimodulazione infrannuale del Piano, preceduta da una specifica azione di monitoraggio, 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 modifiche devono essere verificate dal punto di vista tecnico-metodologico 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 modifiche 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. A tal fine l'art. 11, comma 10, del R.R. 1 /2014 stabilisce che *"Nelle more dell'approvazione e validazione della relazione sulla performance i sistemi di rilevazione interni forniscono i valori iniziali, disponibili al momento della definizione dei target, salvo recepire successivamente la rispettiva rideterminazione proporzionale sulla base dei risultati validati"*.

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



5 I SOGGETTI

Nella tabella seguente vengono riportati i ruoli e le funzioni per ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance.

SOGGETTI	RUOLI E FUNZIONI
Vertice politico-amministrativo	La Giunta Regionale fissa le priorità politiche alla base dell'elaborazione del Piano della Performance, attraverso il Documento di economia e finanza e, in modo specifico, con l'approvazione, entro il 31 ottobre dell'anno precedente, dell'atto di indirizzo funzionale alla elaborazione del Piano della performance. L'approvazione del Piano della performance è una competenza specifica della Giunta regionale. La Giunta regionale e i singoli assessori, nell'ambito delle deleghe affidate, svolgono un ruolo di fondamentale importanza per definire in modo chiaro quali risultati sono da considerare indice di <i>performance</i> positiva. Gli obiettivi di <i>performance</i> hanno lo scopo precipuo di indirizzare l'azione delle strutture e dei collaboratori, segnando in modo chiaro quale sia la situazione di partenza e quale sarà il target verso cui si tende. La loro individuazione non può essere delegata, mentre può essere oggetto di negoziazione, fermo restando che rientra nelle competenze dell'organo di indirizzo politico-amministrativo approvarli. Se l'organo di indirizzo politico è preciso nell'indirizzare e se tutta la catena di comando è altrettanto chiara nel responsabilizzare i collaboratori, questi possono rappresentare una leva importante.
Settore Controllo strategico	Ha competenza in materia di Controllo Strategico e presidia il processo che porta all'approvazione della delibera di indirizzo prima e, successivamente, all'elaborazione del Piano della performance, in modo specifico con riguardo alla definizione degli obiettivi

SOGGETTI	RUOLI E FUNZIONI
	strategici e degli obiettivi individuali dei dirigenti di vertice dell'amministrazione e degli enti strumentali. Spetta al settore Controllo strategico il compito di attivare le interlocuzioni necessarie con la Giunta regionale, per raccogliere gli elementi utili a definire le traiettorie sulle quali sviluppare la delibera di indirizzo e il piano della performance, e con le direzioni generali per pervenire alla individuazione dei misuratori degli obiettivi strategici.
Settore Controllo di gestione	Ha competenza in materia di Controllo di gestione e presidia il processo che porta all'approvazione del Piano della performance, in modo specifico con riguardo alla definizione degli obiettivi operativi. Spetta al settore Controllo di gestione il compito di attivare le interlocuzioni necessarie con le direzioni di dipartimento e di settore al fine di raccogliere le proposte di obiettivi operativi, effettuare le verifiche tecnico-metodologiche e le verifiche finali in seguito del riesame delle proposte. Presidia il sistema informativo di supporto al ciclo di gestione delle performance e in modo specifico per l'elaborazione del piano della performance. Coordina la raccolta dei dati che confluiscono nella parte generale del Piano e, a tal fine, interloquisce con i dipartimenti competenti anche ai fini della definizione degli obiettivi operativi trasversali.
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 Monitoraggio e Rendicontazione.
Dirigenti	Sono attori fondamentali del processo di definizione degli obiettivi operativi e di assegnazione degli obiettivi individuali e sono titolari della funzione valutativa. Interagiscono con i controller dipartimentali per la formulazione delle proposte degli obiettivi operativi e per il riesame delle medesime proposte a seguito delle verifiche tecnico-metodologiche. Il perseguimento degli obiettivi, nel quadro degli indirizzi strategici definiti dalla Giunta regionale e l'attribuzione di obiettivi alle risorse umane assegnate al dirigente costituisce un obbligo di carattere generale ed inderogabile per il dirigente stesso, tenuto conto che l'individuazione e l'affidamento di risultati gestionali specifici rientra nell'ambito del governo utilitaristico del rapporto di lavoro, improntato a principi di efficienza ed efficacia. Il dirigente, infatti, quale generale dovere di conformità della propria azione al perseguimento degli interessi pubblici (dei quali gli indirizzi strategici costituiscono uno strumento concreto di attuazione), deve adottare ogni azione idonea a consentire il migliore utilizzo delle risorse umane affidategli, nell'ottica di acquisire la massima utilità dalla prestazione che il dipendente deve rendere all'amministrazione; per cui la preventiva individuazione di specifici risultati da conferire ai propri collaboratori diretti ed il monitoraggio del loro conseguimento rientra, appieno, nel contesto delle azioni doverose cui il dirigente deve attendere. Nell'ambito delle competenze dei dirigenti rientra certamente anche la partecipazione attiva al ciclo di gestione della <i>performance</i> e segnatamente, per la parte che riguarda il presente documento, alla fase di definizione degli obiettivi strategici e di individuazione e misurazione degli obiettivi operativi, secondo le regole vigenti.
Controller dipartimentali	Hanno il compito di diffondere in tutta la struttura dipartimentale la cultura della pianificazione, della programmazione e del monitoraggio degli obiettivi. 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). Sono designati dal Dirigente generale del Dipartimento di appartenenza e le loro nomine devono essere comunicate alle strutture centrali di controllo.
Organismo regionale indipendente di valutazione	Istituito con legge regionale 3 febbraio 2012, n.3, in relazione al Piano della performance esamina il contenuto del Piano e formulare all'amministrazione suggerimenti, osservazioni e prescrizioni. In modo specifico, verifica la coerenza con il piano triennale di prevenzione della corruzione e l'adequazione dei relativi indicatori. Relativamente al sistema di misurazione e valutazione della performance, esprime il parere preventivo e vincolante sulle eventuali modifiche, analogamente sull'adozione delle linee guida. All'OIV compete infine la validazione della Relazione sulla Performance.

6 COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA

Il collegamento tra Piano della performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza è garantito, per l'anno 2021, dall'incidenza percentuale, sulla performance organizzativa, Piano della performance 2021 – parte generale

degli obiettivi previsti negli stessi.

Ai sensi dell'art. 3 comma 4 del Regolamento regionale n. 1/2014 e s.m.i., l'attuazione delle misure previste dal PTPCT saranno declinate all'interno del Piano della Performance (a cui Allegati 1 e 2 si rinvia per ulteriori dettagli) come segue.

Nell'ambito strategico (Allegato 1) è stato definito l'obiettivo 1.1.1. *“Migliorare l'efficienza amministrativa attraverso l'aumento della trasparenza, dell'interoperabilità e dell'accesso ai dati pubblici”* e il relativo indicatore d'impatto/outcome *“incrementare i dataset aperti”*, calcolato come il rapporto percentuale tra il numero di dataset pubblicati in formato aperto (numeratore) e il numero totale di dataset risultanti dal paniere regionale fornito da AgID (denominatore). Per “dataset aperti” si intende i dati pubblici che, in coerenza con quanto previsto dal CAD, sono resi disponibili sul web, in formato aperto e con una licenza aperta.

Il denominatore è formato da un paniere regionale composto da una lista di 48 dataset osservati in ciascuna regione e riguardanti diversi ambiti tematici, secondo la classificazione dei temi dei dati del profilo di meta datazione italiano DCAT-AP_IT (Nota metodologica-Disponibilità di banche dati pubbliche in formato aperto_AgID).

Tabella 1- Indicatore Obiettivo Strategico 1.1

Titolo	Numeratore/Denominatore		Ambiti /BSC	Fonte	Modalità di acquisizione	Unità di misura	Peso (%)	Valore iniziale	Target		
									\$a1	\$a2	\$a3
Incrementare i dataset aperti	Numero di dataset pubblicati in formato aperto	Numero totale dataset(48)	A/1	AgID	Portale AgID e Open Data Calabria	%		8,33	20	40	62

Al raggiungimento dell'obiettivo strategico 1.1 concorrono tutti i Dipartimenti della Regione Calabria.

All'obiettivo strategico 1.1 sono collegati due obiettivi operativi trasversali, di seguito riportati:

- *Promuovere maggiori livelli di trasparenza ai sensi del d.lgs 33/2013;*
- *Migliorare il processo di gestione del rischio al fine di incrementare il grado di prevenzione della corruzione.*

Nello specifico, l'obiettivo operativo *“promuovere maggiori livelli di trasparenza ai sensi del d.lgs. 33/2013”* è assegnato al settore di ogni dipartimento che svolge le funzioni in materia di trasparenza per come precisato dai decreti di micro organizzazione adottati da ciascun Dirigente Apicale, e si prefigge di incrementare i livelli di trasparenza attraverso un aggiornamento dei siti dipartimentali con i dati previsti ex 13 del D.Lgs. 33/2013 e incentivare la collaborazione con i dirigenti della Giunta Regionale. L'obiettivo viene misurato dall'indicatore *“grado di trasparenza dell'amministrazione”* che costituisce lo strumento idoneo a misurare l'effettivo contributo, da parte di tutti i dipartimenti regionali per il tramite del settore individuato dalla direzione generale, per il raggiungimento dell'obiettivo operativo.

Tabella 2 Indicatore obiettivo operativo “Promuovere maggiori livelli di trasparenza ai sensi del d.lgs 33/2013”

del 28/03/2013

Risultati (Indicatori)										
Titolo	Numeratore/Denominatore		Unità di misura	Val.Ini z.	Ambit o di misur azione e/ BSC	Fonte	Target			
							31 Mar.	30 Giu.	30 Set.	31 Dic.
Grado di trasparenza dell'amministra zione	n. di sezioni aggiornate dei siti dipartimentali ex art.13D.Lgs 33/2013	totale delle sezioni da aggiornare ex art. 13 D.Lgs 33/2013(4)	%	---	A/1	SIAR/PE C	-	-	-	100
Trasversale	Si									

Il peso dell'obiettivo operativo *“Promuovere maggiori livelli di trasparenza ai sensi del d.lgs33/2013”* inciderà almeno per il 10% sulla performance dei settori cui verrà assegnato.

L'obiettivo operativo *“Migliorare il processo di gestione del rischio al fine di incrementare il grado di*

prevenzione della corruzione", assegnato trasversalmente a tutti i settori si prefigge di migliorare l'intero processo di gestione del rischio della corruzione con il rafforzamento del livello di prevenzione della stessa.

L'intento è di riesaminare i processi presidiati dalle direzioni al fine di identificare le aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi. L'esito del processo sarà la realizzazione di una mappa del rischio e la validazione di una alta percentuale processi mappati; l'effettivo svolgimento delle attività previste dall'obiettivo dovrà risultare, in forma chiara e comprensibile. L'obiettivo è misurato da azioni e risultati come riportato dalla Tabella n. 3.

Tabella 3 Obiettivo operativo - Migliorare il processo di gestione del rischio al fine di incrementare il grado di prevenzione della corruzione

Sistema di misura									
Azioni									
Peso (max 30%)									
Fasi	Attività						Data Inizio Prevista	Data Fine Prevista	
1	Completare la mappatura dei processi, l'analisi dei rischi						01/03/2021	30/06/2021	
Risultati (Indicatori)									
Peso(min 70%)									
Titolo	Numeratore/Denominatore		Unità di misura	Val.Iniz.	Ambito di misurazione/ BSC	Fonte	Target		
							31 Mar.	30 Giu.	30 Set.
Grado Validazione dei processi	Numero di processi validati dal RPCT	Numero totale di processi mappati	%	N.D.	C/1	Nota protocollata dal RPCT -Report mappatura processi	-	-	100%
Trasversale	Si								

Il peso dell'obiettivo operativo "*Migliorare il processo di gestione del rischio al fine di incrementare il grado di prevenzione della corruzione*" inciderà almeno per il 10% sulla performance dei settori.

Infine, il raggiungimento di tali obiettivi inciderà nell'ambito del processo valutativo dei Dirigenti Generali *-fattore valutativo 1a - Performance organizzativa*, ossia il grado di attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza nell'ambito del Piano della Performance e risultante dalla Relazione sulla performance.

7 LAVORO AGILE NELL'OTTICA STRATEGICA ED OPERTAIVA REGIONALE

A seguito dell'emergenza epidemiologica in atto, che ha reso necessaria una implementazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, il Legislatore ha previsto l'adozione da parte di ciascun Ente di uno specifico strumento di programmazione, denominato "Piano organizzativo del lavoro agile", di seguito per brevità POLA, disciplinato dall'articolo 263 del del. n. 34/2020 (C.d. Decreto Rilancio), convertito in legge n. 77/2020.

In particolare, la norma citata modifica l'articolo 14, comma 1, della legge n. 124/2015 (C.d. Riforma Madia), prevedendo che il POLA costituisca un'apposita sezione del Piano della Performance, in quanto le misure organizzative in esso contenute rilevano anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa.

A tal proposito, la disposizione introdotta stabilisce che entro il 31 gennaio di ogni anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il suddetto Piano, individuando le attività che possono essere svolte in modalità agile e le relative misure organizzative, in modo da consentire che almeno il 60% dei dipendenti, coinvolti in dette attività, possa avvalersene, fermo restando il riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera e, garantendo, altresì, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche ai fini del miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Dalla lettura della norma emerge la non obbligatorietà del POLA, non essendo, peraltro, prevista alcuna sanzione per il caso della sua mancata adozione, discendendone, comunque, delle limitazioni con riguardo alla percentuale di dipendenti che possono svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile. È da rilevare, infatti, che, in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30% dei dipendenti, ove lo richiedano.

Alla luce di ciò, al fine di garantire il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, nonostante la mancata adozione del POLA da parte dell'amministrazione regionale, si è

proceduto comunque all'individuazione, all'interno del Piano Performance 2021-2023 di obiettivi strategici ed operativi funzionali all'applicazione del lavoro agile come previsto dalla norma. Nello specifico, è stato individuato l'obiettivo strategico *"Favorire il lavoro agile attraverso adeguate azioni organizzative, la digitalizzazione dei processi interni, l'attivazione di significativi processi formativi ed una adeguata mappatura delle competenze interne, in funzione delle esigenze espresse dalle direzioni generali"*. L'indicatore di outcome/impatto utilizzato per la misurazione diretta dell'obiettivo strategico misura la percentuale di dipendenti che nel corso del 2021 espletano la prestazione lavorativa in smart working per un periodo superiore al 50%. A tal proposito ai fini della misurazione dell'indicatore rileva non tanto il numero dei dipendenti che in assoluto hanno espletato la prestazione lavorativa secondo tale modalità, ma l'entità, rispetto al numero di giornate di lavoro effettivo, della prestazione lavorativa in smart working. Tale scelta risiede nell'esigenza di misurare l'utilizzo strutturale del lavoro agile. Il target del 30%, che potrebbe apparire riduttivo, si basa, invece, proprio sull'esigenza di valutare la rilevanza del ricorso allo smart working e non il generico utilizzo. In coerenza con tale obiettivo strategico sono stati individuati i seguenti obiettivi operativi:

- *"Favorire lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile per il personale assegnato al settore"*; tale obiettivo consente di attuare direttamente quando previsto dall'indicatore di impatto definendo in modo preciso il concorso di ciascun settore ad un risultato rilevante per la performance generale di Ente, oltre che il concorso dei singoli dipartimenti regionali;
- *"Favorire l'attivazione di significativi processi formativi finalizzati a diffondere una adeguata cultura in materia di lavoro agile e consentirne un appropriato utilizzo"*; tale obiettivo, invece, è stato definito con l'intento di incidere sulla formazione del personale, definendo percorsi formativi adeguati per permettere il rafforzamento delle competenze direzionali funzionali ad un corretto utilizzo del lavoro agile. (*"Grado di partecipazione dei dirigenti alle giornate formative in materia di lavoro agile"*, *"Grado di miglioramento delle competenze interne"* *"Grado di diffusione di corsi in modalità e-learning"*). Per maggiori dettagli si rinvia all'Allegato 2 del presente Piano.