



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

**PIANO DELLA PERFORMANCE 2022-2024**  
**PARTE GENERALE**

*A cura del Dipartimento ORGANIZZAZIONE e RISORSE UMANE*

<b>PREMESSA</b> .....	<b>3</b>
<b>1 IDENTITÀ DELL'ENTE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 LO STATUTO DELLA REGIONE CALABRIA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 PRINCIPALI STAKEHOLDER</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 RISORSE FINANZIARIE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Situazione delle entrate</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Situazione delle spese</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 La salvaguardia degli equilibri di bilancio</b> .....	<b>10</b>
<b>2 CONTESTO ESTERNO</b> .....	<b>12</b>
<b>3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 LE FASI DEL CICLO</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 IL PROGRAMMA DI GOVERNO</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4 PIANO DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>17</b>
<b>3.5 LA RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>19</b>
<b>3.6 GLI AMBITI DI MISURAZIONE</b> .....	<b>19</b>
<b>3.7 LA BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>20</b>
<b>3.8 I LIVELLI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>21</b>
<b>3.9 LA PERFORMANCE GENERALE DI ENTE</b> .....	<b>22</b>
<b>3.10 LA PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO</b> .....	<b>23</b>
<b>3.11 LA PERFORMANCE DI SETTORE</b> .....	<b>23</b>
.....	<b>24</b>
<b>3.12 PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>24</b>
<b>3.13 PREMIALITÀ</b> .....	<b>25</b>
<b>4 IL PROCESSO DI REVISIONE DEL PIANO</b> .....	<b>26</b>
<b>5 I SOGGETTI</b> .....	<b>27</b>
<b>6 COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LATRASPARENZA</b> .....	<b>28</b>
<b>7 IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (P.I.A.O.)</b> .....	<b>30</b>

## PREMESSA

Il Piano della Performance 2022-2024 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 individua gli obiettivi strategici, operativi ed individuali dei Dirigenti Apicali della Giunta e degli Enti Strumentali, che costituiscono la base per la misurazione della performance ai diversi livelli.

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. 609 del 28 dicembre 2021, avente ad oggetto "*Piano della Performance 2022-2024: Atto di indirizzo*".

L'individuazione degli obiettivi e dei relativi indicatori tiene conto dei principali documenti di programmazione economico-finanziaria: Programma di governo, DEFR 2022-2024, la nuova politica di coesione 2021-2027, il Programma Operativo Regionale FESR/FSE 2021-2027, il Programma operativo regionale FEASR, nonché le indicazioni previste nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) relativamente ai fondi previsti nel programma Next generation EU per la ripresa dell'UE per aiutare ad affrontare le sfide poste dalla pandemia di COVID-19.

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

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.

Tutti i circuiti di programmazione gestiti dalla Regione sono strutturati in processi che garantiscono il pieno coinvolgimento degli interlocutori esterni, sia nella fasce ascendente che in quella attuativa.

## 1.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Con D.P.G.R. n. 180 del 7 novembre 2021 è stato approvato il Regolamento regionale n. 9 del 07 novembre 2021, pubblicato sul BURC n. 88 in pari data, che ha abrogato il Regolamento regionale n. 3/2019 e s.m.i..

Il nuovo Regolamento ha ridefinito l'articolazione della struttura organizzativa della Giunta regionale nel rispetto del principio di destinazione tra funzioni di indirizzo e controllo e funzioni di gestione amministrativa, ispirandosi a criteri di flessibilità, funzionalità e operatività al fine di meglio soddisfare le esigenze di programmazione e coordinamento dell'azione amministrativa.

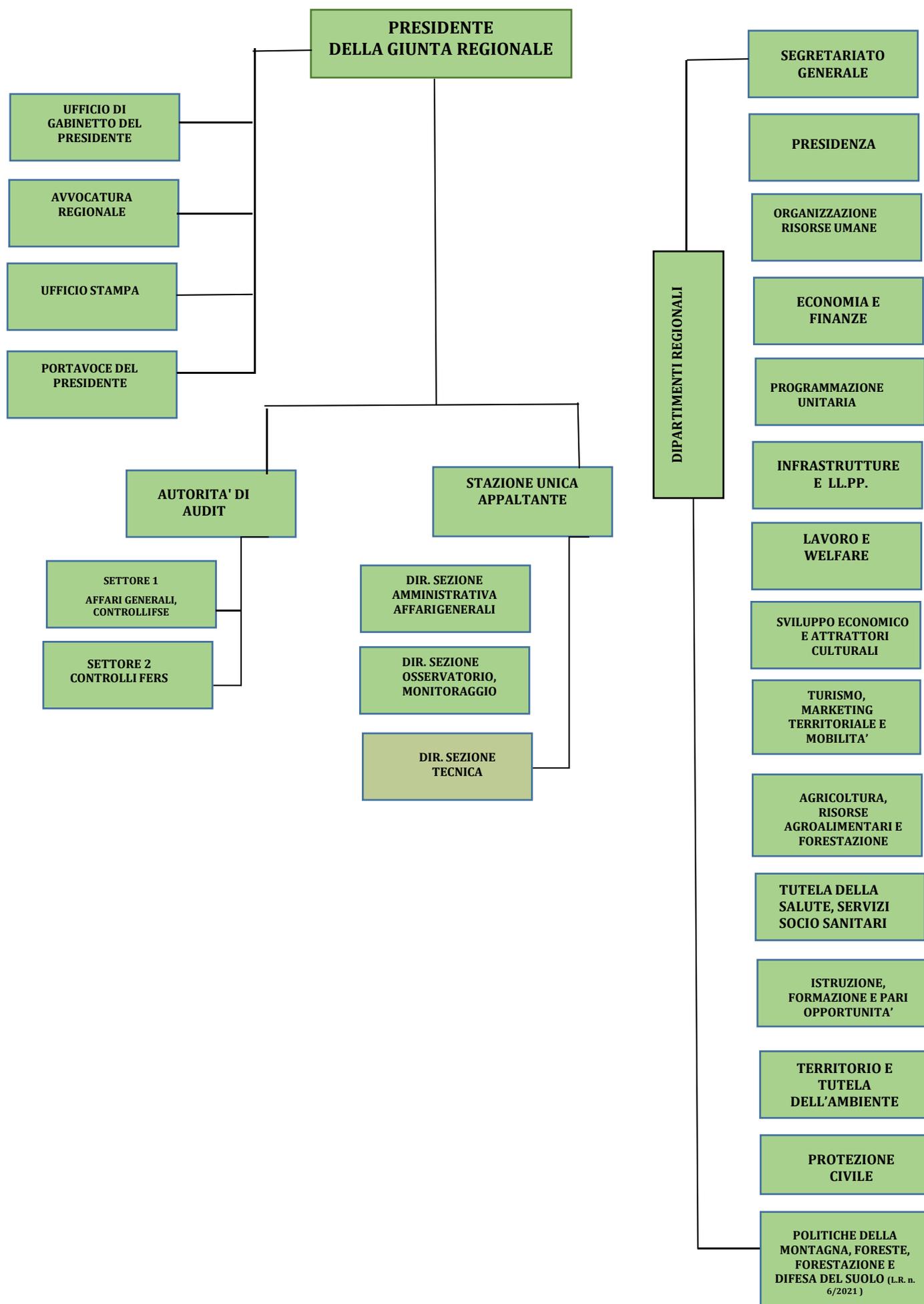
A seguito delle modifiche intervenute, attualmente, l'organizzazione della Giunta regionale si articola in:

- n. 15 dipartimenti;
- n. 2 strutture apicali equiparate (Autorità di Audit e SUA);
- n. 103 Settori;
- n. 7 Unità Organizzative Autonome (U.O.A), una delle quali è assimilata alle direzioni generali.

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.

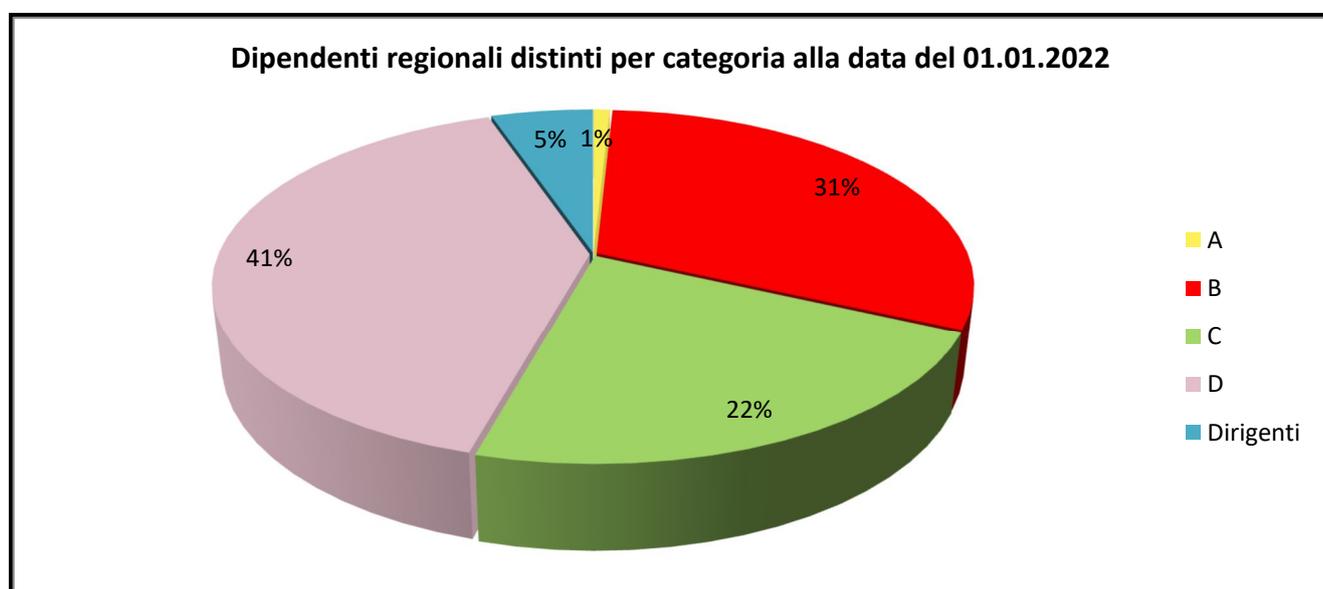
## STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA GIUNTA REGIONALE



Il personale regionale in servizio alla data del 1° gennaio 2022 risulta composto da n. 1.736 dipendenti appartenenti alla dotazione organica della Giunta Regionale, con una diminuzione rispetto l'annualità precedente di n. 180 unità.

Di seguito una rappresentazione del personale per categoria.

CATEGORIA	N. DIPENDENTI ANNO 2021	N. DIPENDENTI T.I. ANNO 2022	N. DIPENDENTI T.D. ANNO 2022	TOTALE N. DIPENDENTI ANNO 2022
A	16	15	-	15
B	595	552	-	552
C	429	353	-	353
D	776	710	9	719
Dirigenti	100	94	3	97
<b>TOTALE</b>	<b>1916</b>	<b>1724</b>	<b>12</b>	<b>1736</b>



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

ANNO 2022	UOMINI	DONNE	TOTALE
Personale Dirigente	53	44	97
Personale non dirigente	946	693	1639
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>999</b>	<b>737</b>	<b>1736</b>

In allegato si trasmette il prospetto riguardante le spese del personale sostenute nell'anno 2021, rilevate per cassa, pari a euro € 90.377.493,54.

Il prospetto contiene i dati riferiti ai pagamenti 2021 ad esclusione di tutti i pagamenti effettuati con finanziamenti POR - PSR - FEAM - Risorse statali - Perimetro Sanitario.

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

<b>SPESA DEL PERSONALE ANNUALITA' 2021 - RILEVAZIONE PER CASSA</b>	
Retribuzioni lorde al personale dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato.	€ 61.419.978,68
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.	€ 78.459,58
Oneri riflessi a carico del datore di lavoro per contributi obbligatori.	€ 18.665.210,00
IRAP	€ 5.842.152,76
Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto e spese per equo indennizzo	€ 1.231.861,72
Somme rimborsate ad altre amministrazioni per il personale in posizione di comando	170.781,24
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.	€ 2.859.319,20
Altre spese (inter.riv; ferie non godute; ind. di preavviso)	€ 109.730,36
<b>TOTALE</b>	<b>€90.377.493,54</b>

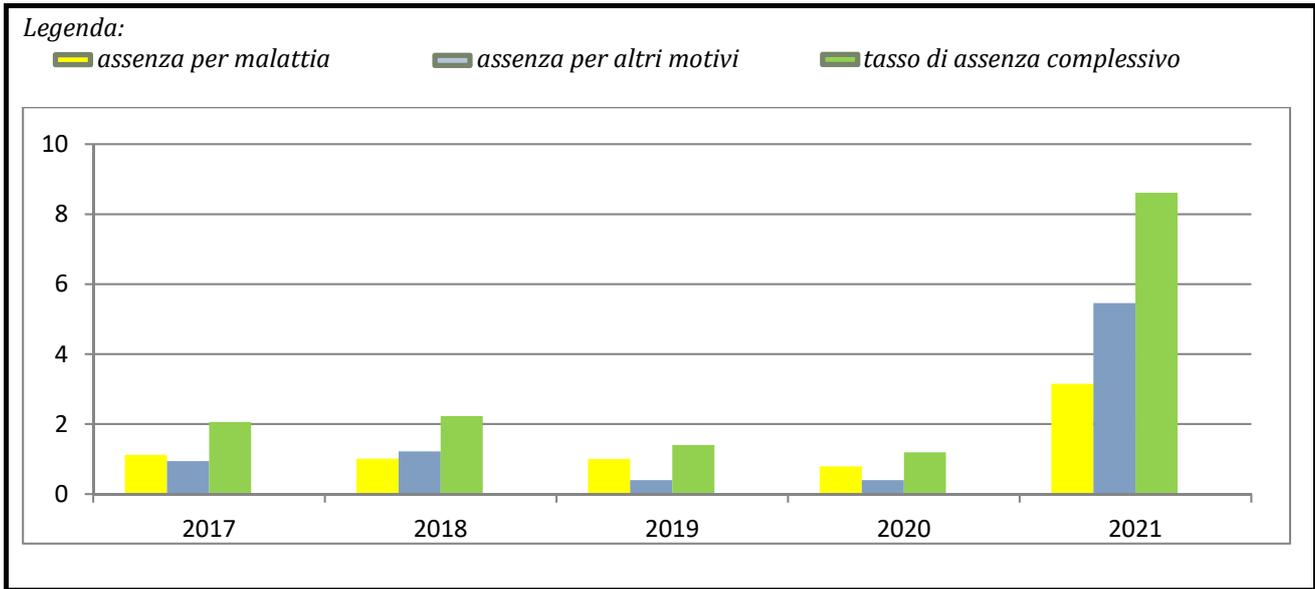
Per quanto riguarda il Benessere Organizzativo, il Dipartimento "Presidenza" della Regione Calabria ha avviato nel mese di ottobre 2021 un'indagine tra i dipendenti, conclusasi nel mese di dicembre, mediante la somministrazione di un questionario anonimo da compilare in modalità online attraverso il programma open source Google Moduli di Google Drive.

Nel complesso hanno risposto al questionario 383 dipendenti su un totale di 1.650 (ad esclusione del personale dirigenziale). Tra coloro che hanno risposto al questionario somministrato, il 56,67% ha fornito una valutazione positiva del grado di Benessere Organizzativo all'interno dell'Ente, rispetto al 53,41% dell'anno precedente. Nella sostanza non vi sono significativi cambiamenti tra le due annualità.

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 misurato il tasso di assenza del personale in servizio, i cui dati sintetici sono riportati nella tabella che segue:

<b>Tipologia di assenza</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Tasso di assenza per malattia</b>	1,12	1,01	1,0	0,79	3,15
<b>Tasso di assenza per altri motivi</b>	0,94	1,22	0,4	0,4	5,46
<b>Tasso di assenza complessivo</b>	2,06	2,23	1,4	1,19	8,61

## Tasso di assenza del personale regionale



Il dato evidenzia come il tasso di assenza complessivo abbia subito una significativa crescita rispetto l'annualità precedente.

### 1.4 RISORSE FINANZIARIE

Le Regioni e gli enti locali, nel corso degli 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, hanno dovuto fronteggiare le crescenti criticità connesse ai tagli ai trasferimenti statali e 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 seguito di diverse modifiche normative, è stato reso obbligatorio, per le Regioni, il rispetto dell'equilibrio di bilancio, sono stati ampliati i poteri assegnati agli Organi di controllo con contestuale ampliamento delle modalità di verifica e dei documenti contabili da analizzare, e sono stati estesi i controlli posti in essere per l'Amministrazione regionale anche a tutti gli enti strumentali ed alle società controllate dai medesimi enti.

Appare evidente che il difficile contesto di riferimento, risulta essere condizionato dagli effetti provocati dalla pandemia, dalle politiche adottate o in via di adozione da parte del Governo per favorire la ripresa economica, dalle misure contenute nel bilancio statale per il 2022, dai non ancora chiari meccanismi di attuazione del PNRR, dalle politiche di intervento previste nel programma unitario 2021-2027, per il quale è in corso il negoziato con gli uffici della Commissione europea, dall'incisività dell'azione riformatrice che il nuovo Governo regionale ed il nuovo quadro politico delineatosi a seguito delle elezioni di ottobre 2021 intende porre in essere.

La manovra di bilancio posta in essere dal nuovo Governo regionale tiene conto, quindi, 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, 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 e che tenda al definitivo superamento della logica autarchica di ciascun Dipartimento o Settore a favore di una forte integrazione, collaborazione e coordinamento.

In questo scenario particolarmente articolato, il programma di Governo ha delineato le politiche economiche

e finanziarie da realizzare nel triennio 2022-2024 per garantire alla Calabria adeguate linee di sviluppo e di crescita economica: dalla Sanità, il cui governo dopo tanti anni è stato finalmente restituito ai calabresi, al Welfare, dalla Tutela dell'Ambiente all'emergenza idrica, dallo sviluppo delle imprese alle politiche attive per il lavoro, dal Turismo alla Cultura, dalle emergenze della mobilità e delle infrastrutture alla transizione digitale.

Analizzando i documenti del ciclo di programmazione e previsione economico-finanziaria, appare evidente che l'impiego delle sole risorse libere di bilancio - che sono in buona parte destinate a spese di carattere obbligatorio e al finanziamento delle leggi regionali di spesa - non può essere sufficiente a realizzare una politica di sviluppo che sia in linea con le esigenze e le aspettative di chi vive nella nostra Regione.

È a tutti evidente che la sfida più importante, la leva decisiva di politica economica regionale è rappresentata dalla nuova programmazione dei Fondi Comunitari 2021-2027 e soprattutto dall'attuazione del P.N.R.R. Le significative risorse previste dal P.N.R.R. rappresentano, infatti, una occasione straordinaria per aggredire e superare i molti nodi strutturali irrisolti che bloccano la crescita e inaspriscono le diseguaglianze territoriali. La nuova programmazione dei Fondi strutturali e le relative modalità di attuazione non potranno prescindere da un coinvolgimento costruttivo del Partenariato economico sociale, attraverso un modello che preveda anche un monitoraggio continuo e condiviso in tutte le fasi di attuazione.

Nei prossimi dieci anni la Regione avrà a disposizione risorse enormi che andranno tradotte in fatti concreti, in progetti operativi, in cantieri di lavoro, in capacità di spesa produttiva per generare crescita economica e ricchezza.

### **1.1 Situazione delle entrate**

In relazione alle 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, che non consente, senza l'adozione di riforme strutturali, l'attuazione di politiche espansive. Sempre con riferimento alle entrate deve segnalarsi la possibile contrazione del saldo di cassa sostanzialmente connessa, oltre al lento recupero dei crediti vantati nei confronti degli Enti locali, anche alla scarsa attenzione di gran parte delle strutture regionali alla gestione delle entrate, cui consegue una carenza 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 e uno stress sulla disponibilità di cassa.

### **1.2 Situazione delle spese**

Il 62% circa del bilancio della Regione nella parte spesa è rappresentato da spese per la sanità. Le risorse per investimenti (POR e FAS) rappresentano il 16,6% circa del bilancio puro di competenza, mentre il 9,3% riguarda altri fondi a destinazione vincolata.

La spesa finanziata nel 2022 con risorse autonome rappresenta poco più del 12% della spesa complessiva in termini di competenza totale, e gran parte di essa, pur soggetta 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 quanto ineriscono a trasferimenti ad enti strumentali, alla erogazione di servizi (trasporti, politiche sociali), al precariato più o meno storico.

Dal bilancio di previsione 2022-2024 emerge, infine, in maniera incontrovertibile come le regole imposte dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 comportino un freno a politiche espansive della spesa in presenza di entrate incerte o di difficile esazione, di pignoramenti, di contenzioso. Infatti, gli accantonamenti necessari per preservare gli equilibri di bilancio rivestono un peso elevato (17% delle spese autonome), e anche i risparmi ottenuti con la manovra finanziaria non sono stati destinati a nuove spese, bensì prudenzialmente accantonati per far fronte a specifici rischi e alle criticità segnalate dalla Corte dei conti.

### **1.3 La salvaguardia degli equilibri di bilancio.**

Quindi, al fine di operare nel contesto su descritto, salvaguardando gli equilibri di bilancio e rispettando le

regole di finanza pubblica, la Regione deve individuare delle soluzioni di carattere amministrativo, organizzativo e legislativo che, da un lato, rimodulino con interventi di carattere strutturale la spesa introdotta nel corso degli anni con le molteplici leggi regionali e, dall'altro, incidano sulle criticità presenti che al momento catturano e drenano risorse altrimenti disponibili.

Le misure da adottare allo scopo di ridurre le criticità evidenziate dalla Magistratura contabile nel corso dei Giudizi di parifica, anche azionando il sistema premiale legato agli obiettivi contenuti nel Piano della Performance, devono mirare:

- a) al 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. 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) 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 (sanzionati);
- 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) a garantire le immediate implementazioni del sistema informatico necessarie al corretto funzionamento degli interscambi tra detto sistema, le banche dati e le piattaforme del MEF, della Corte dei conti e della Banca d'Italia;
- i) ad assicurare una contrazione del contenzioso sia attraverso idonei e corretti comportamenti amministrativi da parte delle strutture regionali che mediante una maggiore sinergia tra tutte le strutture e l'avvocatura regionale anche in fase di costituzione in giudizio.

La razionalizzazione organizzativa e le attività di modernizzazione sono le azioni nelle quali la nuova Amministrazione si è immediatamente impegnata.

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. 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 si è sommata, durante il corso dell'annualità 2021, l'emergenza sanitaria generata dalla pressione sulle strutture ospedaliere.<sup>1</sup>

Nel secondo semestre del 2021, la terza ondata pandemica, ha infatti messo a dura prova il sistema economico e sociale calabrese, ed ancor più quello nazionale ed europeo già duramente provato.

In tale contesto, l'Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con il programma "Next Generation EU" (NGEU). È un programma di portata e ambizione inedite, che prevede investimenti e riforme per accelerare: la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

Per l'Italia, e quindi la Calabria, il NGEU rappresenta un'opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme, volti a modernizzare la Pubblica Amministrazione, rafforzare il sistema produttivo e intensificare gli sforzi nel contrasto alla povertà, all'esclusione sociale e alle disuguaglianze. Il NGEU rappresenta, quindi, l'occasione per riprendere un percorso di crescita economica sostenibile e duraturo rimuovendo gli ostacoli che hanno bloccato la crescita italiana negli ultimi decenni, nonché quella calabrese.

L'Italia è stata prima beneficiaria, in valore assoluto, dei due principali strumenti del NGEU: il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU). Il solo RRF garantisce risorse per 191,5 miliardi di euro, da impiegare nel periodo 2021- 2026, delle quali 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto. L'Italia intende inoltre utilizzare appieno la propria capacità di finanziamento tramite i prestiti della RRF, che per il nostro Paese è stimata in 122,6 miliardi.

Il dispositivo RRF ha richiesto agli Stati membri la presentazione di un pacchetto di investimenti e riforme: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Questo Piano, che si articola in sei Missioni e 16 Componenti, beneficia della stretta interlocuzione avvenuta nei mesi pregressi con il Parlamento e con la Commissione Europea, sulla base del Regolamento RRF.

Il 40 % circa delle risorse territorializzabili del Piano sono destinate al Mezzogiorno, a testimonianza dell'attenzione al tema del riequilibrio territoriale. Il Piano è fortemente orientato all'inclusione di genere e al sostegno all'istruzione, alla formazione e all'occupazione dei giovani. Inoltre contribuisce a tutti i sette progetti di punta della Strategia annuale sulla crescita sostenibile dell'UE (*European flagship*).

Per la Regione Calabria si apre, pertanto, una stagione di importanti sfide sul piano economico e sociale. L'auspicio è quello di una stabile e duratura ripresa in tutti i settori, volta a contenere il divario oramai strutturale con le altre regioni.<sup>2</sup>

Secondo il Rapporto SVIMEZ 2021, pubblicato a novembre, la Calabria è la Regione che ha perso decisamente molto terreno nella fase acuta della pandemia e che stenta più di altre a recuperare terreno e ad agganciare la ripresa che è in atto in Italia. I segnali di "rimbalzo" economico nel corso del 2021 sono stati più deboli nella regione (+3,9% del Pil) tanto da segnalarsi come dato record negativo nel Paese. Il recupero del Gap è strettamente connesso alle «*manovre di finanza pubblica e del Pnrr*» che dovrebbero avvantaggiare il Sud e che se ben utilizzate «*dovrebbero impedire al divario di riaprirsi*».

Al riguardo, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) italiano, presentato alla Commissione europea il 30 aprile 2021 e approvato dalla stessa il 13 luglio scorso, prevede un valore complessivo delle risorse da

---

<sup>1</sup> Rapporto SVIMEZ 2020

<sup>2</sup> PNRR - #NEXTGENERATIONITALIA

utilizzare nel periodo 2021 - 2026, pari a 235,6 miliardi di euro, di cui 191,5 miliardi sono costituiti dalle risorse del Dispositivo di ripresa e resilienza, che fanno dell'Italia il primo beneficiario a livello europeo.

Il PNRR ha previsto di riservare alle otto regioni del Mezzogiorno il 40% delle risorse "territorializzabili" per un valore di circa 82 miliardi. All'interno della «quota Sud» vengono considerati anche i progetti finanziati con l'anticipazione di 15,5 miliardi del Fondo Sviluppo e Coesione, risorse che dovrebbero mantenere la loro destinazione territoriale di legge (per l'80% al Mezzogiorno).

Come noto, il PNRR persegue l'obiettivo di riequilibrio territoriale e di rilancio del Sud come priorità trasversale a tutte le Missioni.

Nella Missione 1, molti interventi sono volti a incidere sulla produttività delle PMI del Mezzogiorno e sul miglioramento della connettività nelle zone rurali e nelle aree interne. Nella Missione 2, sono previsti investimenti e riforme destinati a migliorare, in particolare, la gestione dei rifiuti al Sud, a contribuire a ridurre la dispersione delle risorse idriche, al potenziamento dell'industria nazionale in settori strategici per la produzione di energie rinnovabili e di tecnologie per il trasporto sostenibile, a incentivare l'efficienza energetica e la riqualificazione degli edifici.

Nella Missione 3, gli investimenti sono volti a rafforzare l'alta velocità ferroviaria, potendo contribuire anche a migliorare l'occupazione in tutta la catena logistica del Mezzogiorno.

Nella Missione 4, si prevede che i progetti relativi ad asili e scuole per l'infanzia, alla lotta all'abbandono scolastico, all'edilizia scolastica e al contrasto alla povertà educativa, avranno un forte impatto al Sud nell'ambito di una definizione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) da garantire a tutti i cittadini per la quale ad oggi, tuttavia, non è stato definito un percorso attuativo.

La Missione 5) è descritta nel Piano come missione di grande rilievo nel perseguimento degli obiettivi, 55 trasversali a tutto il PNRR, di sostegno all'empowerment femminile e al contrasto alle discriminazioni di genere, di incremento delle prospettive occupazionali dei giovani, di riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno e delle aree interne.

Nella Missione 6) la prevista riorganizzazione delle politiche della salute attraverso riforme e investimenti basati sui fabbisogni assistenziali potrà contribuire a superare i divari tra i diversi sistemi sanitari regionali. Importante per il Mezzogiorno, e quindi per la Calabria, è anche la riforma settoriale sul rafforzamento della governance delle Zone Economiche Speciali, volta a riformulare le attività e i poteri dei Commissari straordinari delle ZES.<sup>3</sup>

In base all'ultima rilevazione fornita dall'ISTAT, la popolazione residente al 31 dicembre 2020 in Calabria è di 1.860.601 abitanti, in diminuzione rispetto a quanto rilevato il 1° gennaio 2020 pari a 1.894.110 unità<sup>4</sup>.

L'economia calabrese, nel primo semestre del 2021, è stata caratterizzata da importanti segnali di ripresa, seppur ancora insufficienti a colmare il calo registrato durante la crisi pandemica. La ripartenza congiunturale si è rafforzata progressivamente, spinta dalle riaperture delle attività e dal superamento delle precedenti restrizioni. L'indagine promossa dalla Banca d'Italia, segnala una diffusa crescita del fatturato delle imprese nei primi nove mesi dell'anno. La ripresa dell'attività economica è stata più rapida e intensa nel settore industriale. Anche il quadro congiunturale delle costruzioni è stato favorevole, beneficiando della crescita degli investimenti pubblici e degli incentivi a sostegno degli interventi per la riqualificazione energetica.

Nel settore dei servizi la ripartenza è stata più graduale e permane ancora maggiore distanza rispetto ai livelli di attività pre-pandemia. Tale settore risulta essere stato maggiormente colpito dalle misure di contenimento della pandemia, tuttavia ha beneficiato della graduale ripresa dei consumi da parte delle famiglie, resa possibile dalle vaccinazioni e dall'aumento della mobilità. In diversi comparti, però, l'operatività resta ancora lontana da quella precedente la pandemia.

È da rilevare che il quadro congiunturale del terziario ha comunque beneficiato del ritorno della clientela negli esercizi commerciali e della ripresa nel comparto del turismo e dell'ospitalità, maggiormente colpiti dalle misure restrittive introdotte durante le fasi più acute della pandemia. Secondo informazioni provvisorie sui primi sei mesi del 2021 fornite dall'Osservatorio sul turismo della Regione Calabria, le presenze nelle strutture ricettive in regione sono tornate a crescere rispetto al 2020; la ripresa dei flussi turistici sarebbe proseguita

---

<sup>3</sup> *Rapporto SVIMEZ 2021*

<sup>4</sup> *Fonte sito istituzionale ISTAT*

anche nei mesi estivi. Nel commercio al dettaglio non alimentare sono emersi segnali di diffuso aumento del fatturato in connessione al migliorato clima di fiducia.

Per quanto riguarda il settore dei trasporti, la ripartenza è risultata assai più lenta. Complessivamente, nei primi nove mesi dell'anno il numero di passeggeri transitati per gli aeroporti regionali è risultato ancora inferiore di oltre la metà rispetto allo stesso periodo del 2019. La riduzione è ancora più consistente per i passeggeri internazionali. Nel porto di Gioia Tauro, l'operatività nei primi nove mesi dell'anno si è ridotta lievemente rispetto al corrispondente periodo dell'anno scorso (-4 per cento). Dopo la forte riduzione nel primo trimestre, dovuta a fattori organizzativi connessi al piano di investimenti in atto, nei mesi successivi il traffico container è tornato su livelli prossimi a quelli del 2020.

Nel complesso, gli investimenti hanno invece mostrato un andamento meno sostenuto rispetto al fatturato. Sulle prospettive incidono le difficoltà riscontrate a partire dai primi mesi dell'anno nell'approvvigionamento di materie prime e beni intermedi, che si sono già tradotte per alcune imprese in un rialzo dei prezzi dei prodotti finali o in una riduzione dei margini di profitto. Il miglioramento congiunturale ha influito positivamente sulla situazione finanziaria delle imprese, che durante la crisi pandemica avevano comunque beneficiato di ampie misure pubbliche di sostegno. Anche nella prima parte del 2021 i prestiti hanno mantenuto una crescita sostenuta. In un contesto di graduale normalizzazione dell'attività economica e in presenza di un'elevata liquidità, le imprese hanno invece ridotto il ricorso alle moratorie sul debito. Dopo il peggioramento del 2020, il mercato del lavoro calabrese ha beneficiato della ripresa in corso. In particolare, sono cresciute le posizioni di lavoro dipendente, in un quadro che rispetto ai livelli pre-pandemia rimane tuttavia caratterizzato da un numero minore sia di attivazioni sia di cessazioni. Quest'ultimo fenomeno è riconducibile anche ai vincoli ai licenziamenti per motivazioni economiche e all'ampio ricorso agli ammortizzatori sociali, il cui ruolo si è però progressivamente ridotto nel corso dell'anno. Il miglioramento del quadro congiunturale, insieme all'accelerazione della campagna vaccinale e all'allentamento delle misure di restrizione alla mobilità, hanno contribuito a rafforzare il clima di fiducia delle famiglie.

I consumi restano però improntati a maggior cautela rispetto al passato, con un livello di propensione al risparmio ancora elevato. La spesa delle famiglie è stata sospinta anche dal ricorso ai prestiti bancari, con una crescita che ha riguardato sia il credito al consumo sia i mutui per l'acquisto di abitazioni. Tra le fasce più povere, un sostegno diffuso è arrivato dalle misure pubbliche, in particolare Reddito e Pensione di cittadinanza e Reddito di emergenza, che nel loro insieme hanno interessato circa un sesto dei nuclei familiari. Nel complesso, sul mercato del credito si è osservata perlopiù la prosecuzione di alcune tendenze già in atto dallo scorso anno. I prestiti bancari all'economia regionale si sono ancora espansi, sostenuti sia dall'ulteriore aumento per le imprese sia dalla ripresa dei finanziamenti alle famiglie. La qualità del credito è rimasta pressoché stabile. Infine, è continuata l'espansione dei depositi, anche se con un'intensità inferiore.

Il mercato del lavoro calabrese, necessita invero di una maggiore riflessione. Al riguardo, dopo le rilevanti ricadute della crisi pandemica, nel corso del 2021 sono stati registrati primi segnali di ripresa. Secondo i dati provvisori della Rilevazione sulle forze di lavoro dell'Istat, l'occupazione è tornata a crescere a partire dal secondo trimestre dell'anno in tutte le aree del Paese. Tale andamento, secondo informazioni preliminari, avrebbe interessato anche la Calabria, che tuttavia nella media del primo semestre ha recuperato solo in parte l'ampia diminuzione dell'anno precedente.

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

A seguito degli effetti generati dalla crisi pandemica, il tasso di disoccupazione si assesta intorno al 20,1%, mentre quello di occupazione è stimato al 41,1%. Rilevante è l'incidenza del tasso di disoccupazione di lungo periodo stimata al 64,4%.<sup>5</sup>

L'aumento del divario di genere nell'occupazione osservato nel 2020 si è gradualmente riassorbito. Nei primi otto mesi del 2021 le donne sono tornate a ricoprire circa il 40 per cento delle posizioni di lavoro create (era il 32 per cento nel 2020), in linea con i livelli pre-pandemia. Le nuove posizioni sono aumentate anche per i lavoratori più giovani. Questi risultati sono prevalentemente legati alla ripresa delle assunzioni a termine, specialmente nei servizi turistici. Più dell'80 % dei posti di lavoro creati dall'inizio del 2021, infatti, è stato

---

<sup>5</sup> Fonte sito istituzionale ISTAT

attivato con un contratto a tempo determinato (era il 77 % nel 2019), mentre il contributo positivo dei contratti a tempo indeterminato è ancora riconducibile ai vincoli ai licenziamenti per motivazioni economiche e all'ampio ricorso agli ammortizzatori sociali.

Con riferimento ai consumi e all'indebitamento delle famiglie, In base ai dati Istat, dopo il peggioramento dello scorso anno, il clima di fiducia dei consumatori nel Mezzogiorno è tornato ai livelli pre-pandemia. L'accelerazione della campagna vaccinale e l'allentamento delle misure di restrizione hanno contribuito a migliorare le prospettive dei consumatori. Le decisioni di spesa sono in recupero rispetto allo scorso anno: secondo l'Indagine straordinaria sulle famiglie italiane (ISF) condotta dalla Banca d'Italia, nel Mezzogiorno la percentuale di nuclei familiari che afferma di dover ridurre i consumi per generi alimentari, abbigliamento e calzature, beni e servizi per la casa nei prossimi tre mesi è scesa considerevolmente nel corso dell'anno. I consumi restano comunque improntati a maggior cautela.

La crisi pandemica ha comportato un aumento della povertà e della disuguaglianza dei redditi anche se le misure di sostegno varate dal Governo hanno permesso di mitigarne l'impatto. In Calabria, a giugno del 2021 il numero di nuclei percettori del Reddito di cittadinanza (RdC) e della Pensione di cittadinanza (PdC) è stato pari a circa 87.800 (di cui quasi 6.500 percettori di PdC) in aumento di 9 punti percentuali rispetto a dicembre 2020, una variazione in linea con il dato del Mezzogiorno ma superiore a quella media italiana (rispettivamente, 10 e 7 %). Le famiglie calabresi beneficiarie del sussidio sono state il 10,9 % di quelle residenti in regione, mentre l'incidenza è stata del 10,2 % nel Mezzogiorno e del 5,1 % in Italia.

Nel corso del 2021 è aumentato anche il ricorso al Reddito di emergenza (REM), in parte per effetto di alcune novità normative che hanno ampliato la platea dei beneficiari.<sup>6</sup>

I nuclei che a giugno hanno usufruito del REM sono stati quasi 43.500, il 5,4 % delle famiglie residenti in Calabria (3,1 % a dicembre dello scorso anno).

La ripresa dei consumi si è associata a un rafforzamento della dinamica dei prestiti alle famiglie, in linea con quanto osservato a livello nazionale. Alla fine di giugno la crescita sui dodici mesi è stata del 3,0 per cento. L'espansione ha interessato sia il credito al consumo sia i mutui per l'acquisto di abitazioni. La dinamica positiva del credito al consumo è stata sostenuta dalla crescita delle cessioni del quinto e, soprattutto, dei finanziamenti finalizzati all'acquisto di autoveicoli, mentre i prestiti personali sono risultati ancora in calo. L'aumento delle compravendite immobiliari si è riflesso sui flussi di nuovi mutui: nel primo semestre dell'anno, al netto delle surroghe e sostituzioni, l'ammontare delle nuove erogazioni è stato di circa 230 milioni di euro, un dato superiore non solo nel confronto con il corrispondente periodo del 2020 ma anche del 2019 (del 38,4 e 4,0 %, rispettivamente). Sul versante del costo del credito, i tassi di interesse sui nuovi mutui per l'acquisto di un'abitazione hanno ripreso a crescere, in particolare per i contratti a tasso variabile, rimanendo però ancora su livelli storicamente contenuti (1,7 % nel secondo trimestre).<sup>7</sup>

### 3 II 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.

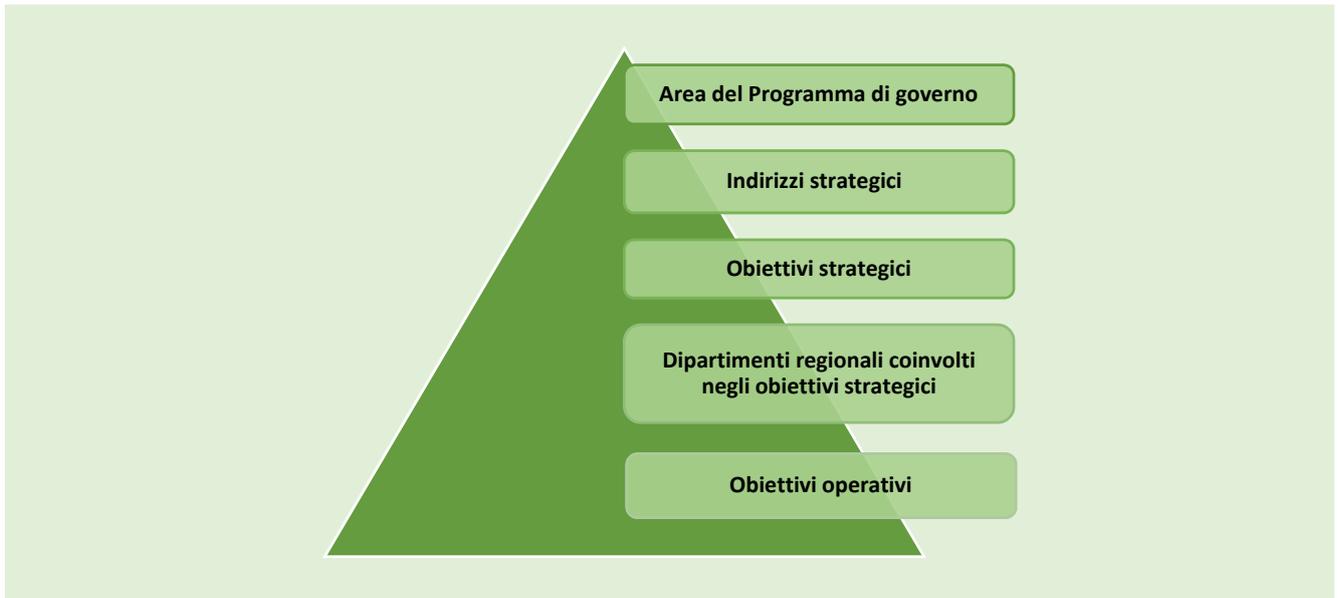
#### 3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

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

---

<sup>6</sup> Banca d'Italia – *L'economia della Calabria, Economie regionali*, n. 18 2021

<sup>7</sup> Banca d'Italia – *Economie Regionali rivista* n. 40 novembre 2021

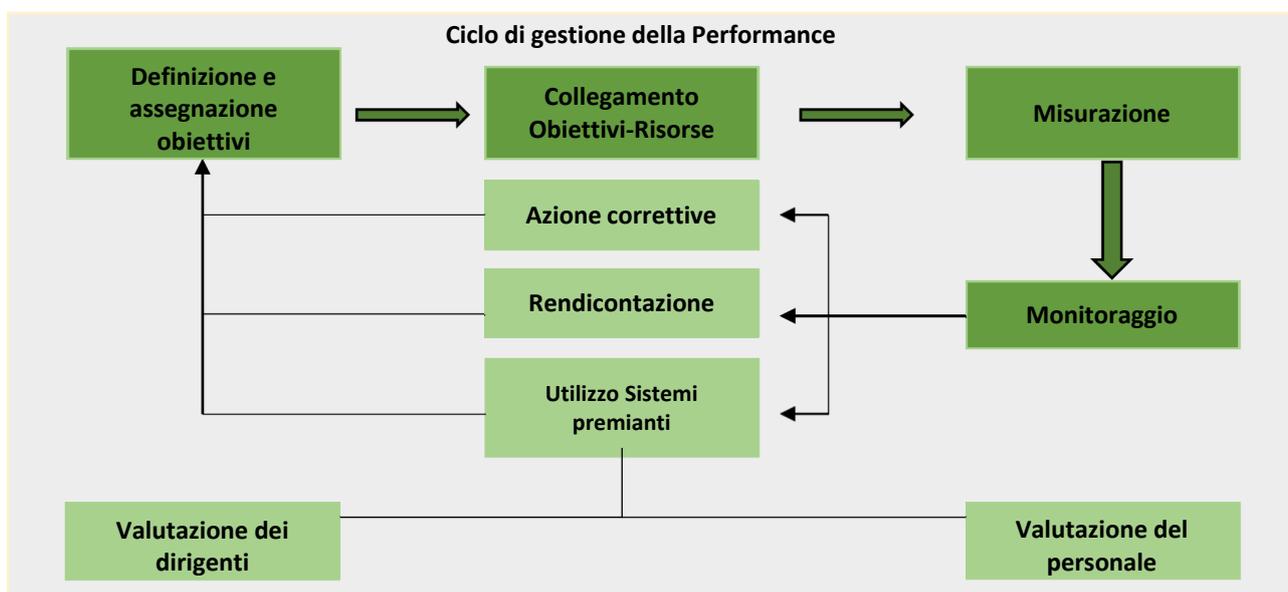


### 3.2 LE FASI DEL CICLO

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 2022-2024 è correlato al Programma di Governo dal quale sono state estrapolate 6 aree prioritarie.

<b>1</b>	<b>• Infrastrutture, AAPP,Lavoro</b>
<b>2</b>	<b>• Turismo, Cultura, Capitale Civico e Archeologia e Tesori nascosti</b>
<b>3</b>	<b>• Sanità e Walfare</b>
<b>4</b>	<b>• Politiche ambientali</b>
<b>5</b>	<b>•Agricoltura, Risorse agroalimentari e Forestazione</b>
<b>6</b>	<b>•Capacità istituzionale, Innovazione e Politiche di Bilancio</b>

Individuate 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 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.

609 del 28 dicembre 2021, avente ad oggetto “Piano della Performance 2022-2024: 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, fermo restando che nel processo di identificazione delle priorità strategiche sono stati utilizzati documenti di programmazione pluriennali nei quali è già previsto il coinvolgimento degli interlocutori esterni (programmazione comunitaria).

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 impatto/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 strategici<sup>8</sup>, la significatività dei sistemi di misurazione (risultati e azioni) e la presenza dei requisiti necessari, ovviamente contestualizzati al livello di appartenenza (gestionale) e al periodo temporale di riferimento (annuale)<sup>9</sup>;
- 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; diversamente sono stati oggetto di un confronto con i dipartimenti per pervenire, se possibile, ad una diversa formulazione prima del 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

<sup>8</sup> La coerenza deve essere vista in relazione all’insieme dell’obiettivo strategico e non deve essere vista come immediata e diretta capacità di incidere sull’indicatore di impatto che per definizione è influenzato da diverse variabili anche di tipo esogeno e non esclusivamente dagli sforzi gestionali

<sup>9</sup> Tra le verifiche si ricordano: a) la presenza di una adeguata e sintetica motivazione in ordine alla modalità di individuazione di indicatori e target, della eventuale assenza di un valore iniziale e la spiegazione delle ragioni per le quali gli obiettivi, data la situazione di contesto, siano rispettosi dei requisiti di miglioramento o espressione della capacità di portare i processi presidiati in una condizione di normalità e tenendo conto delle risorse a disposizione; b) la presenza di una chiara identificazione della fonte e del responsabile della rilevazione degli indicatori, che deve consentire la certezza e la stabilità della medesima rilevazione e la riconducibilità o a sistemi informatici interni/esterni o a sistemi informativi dei quali sia certa la responsabilità della rilevazione e della archiviazione.

Vigilante.

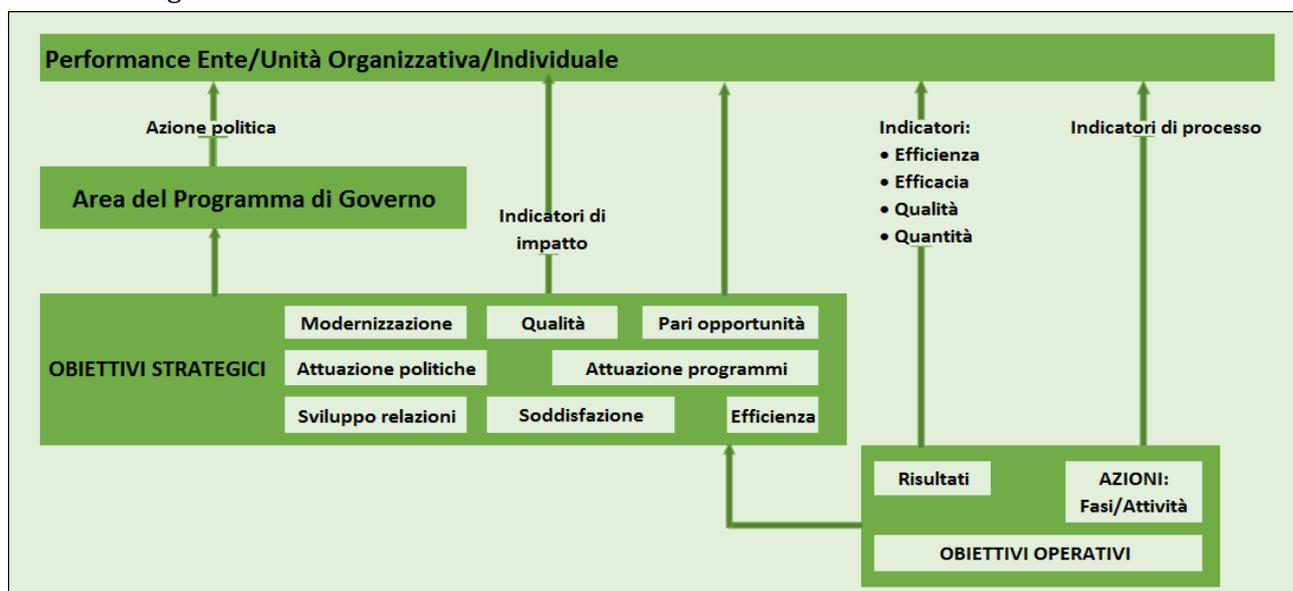
Il documento sarà pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale della Regione Calabria [www.regione.calabria.it](http://www.regione.calabria.it) ed è reso fruibile e navigabile a seguito di uno specifico intervento evolutivo del sistema informatico.

### 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;
- 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.

Le modalità di rappresentazione degli obiettivi strategici sono migliorate attraverso l'utilizzo della metodologia basata sulla *balanced scorecard*.

### 3.7 LA BALANCED SCORECARD

La Regione Calabria ha avviato, già dal ciclo 2021, 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 riposta ai bisogni e sia lo sforzo gestionale.

Il percorso prevede l'utilizzo della *Balanced Scorecard*<sup>10</sup>, 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
<b>Collettività</b>	<p>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.</p> <p><b>Risponde alle domande:</b> quali obiettivi deve perseguire la politica regionale per soddisfare i bisogni della collettività amministrata?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quali obiettivi garantiscono all'azione di governo il gradimento dei cittadini e dei portatori di interessi?</li> </ul>
<b>Finanziaria</b>	<p>La prospettiva finanziaria interpreta la politica regionale in termini di efficienza ed efficacia della spesa dedicata alla realizzazione degli interventi strategici.</p> <p>Il fattore critico di successo è la disponibilità di risorse sia trasferite che proprie.</p> <p><b>Risponde alla domanda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual è l'ammontare, l'efficacia e l'efficienza delle risorse finanziarie regionali destinate alla realizzazione della politica regionale</li> </ul>

<sup>10</sup> 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.

<b>Organizzazione e processi</b>	<p>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.</p> <p><b>Risponde alle domande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quali procedure occorre migliorare?</li> <li>• quali materie è necessario disciplinare per aumentare l'efficacia e l'efficienza delle risorse regionali e soddisfare i bisogni della collettività?</li> <li>• come è possibile aumentare l'efficacia e l'efficienza della spesa destinata alla realizzazione della politica regionale?</li> </ul>
<b>Sviluppo e apprendimento</b>	<p>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.</p> <p>Il fattore critico di successo è la capacità di osservare e interpretare l'evoluzione del contesto.</p> <p><b>Risponde alla domanda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quali competenze occorre sviluppare per migliorare processi e organizzazione e aumentare l'efficacia e l'efficienza delle risorse?</li> </ul>

### 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.



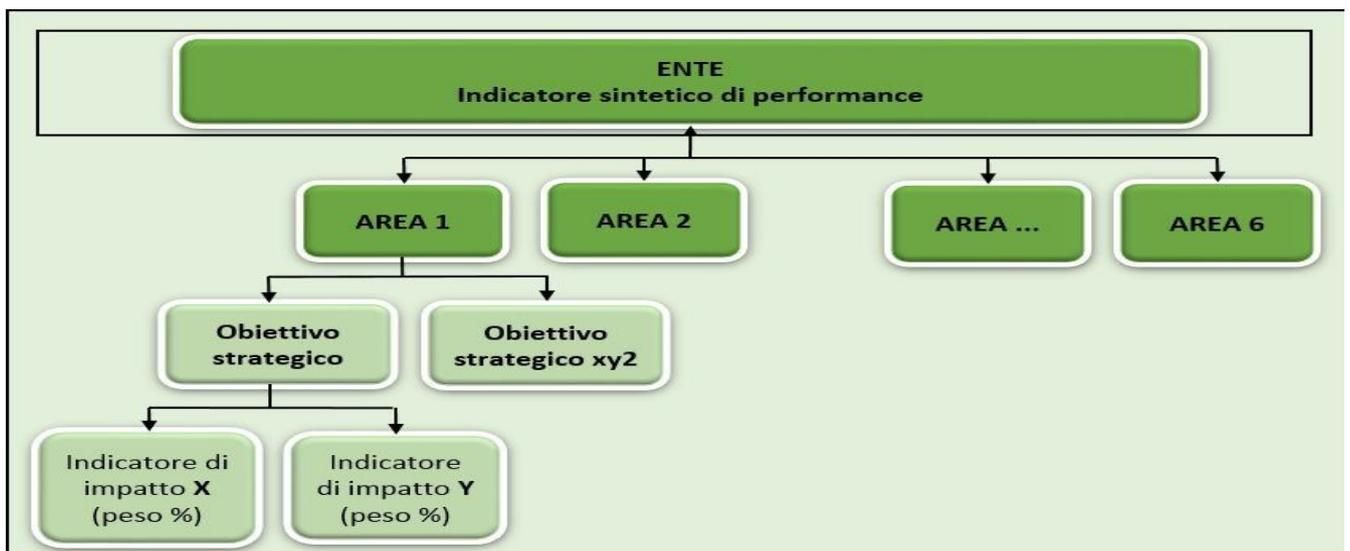
La rappresentazione grafica evidenzia la correlazione tra la struttura organizzativa ed i livelli di misurazione della performance, nonché la coerenza tra:

- 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:



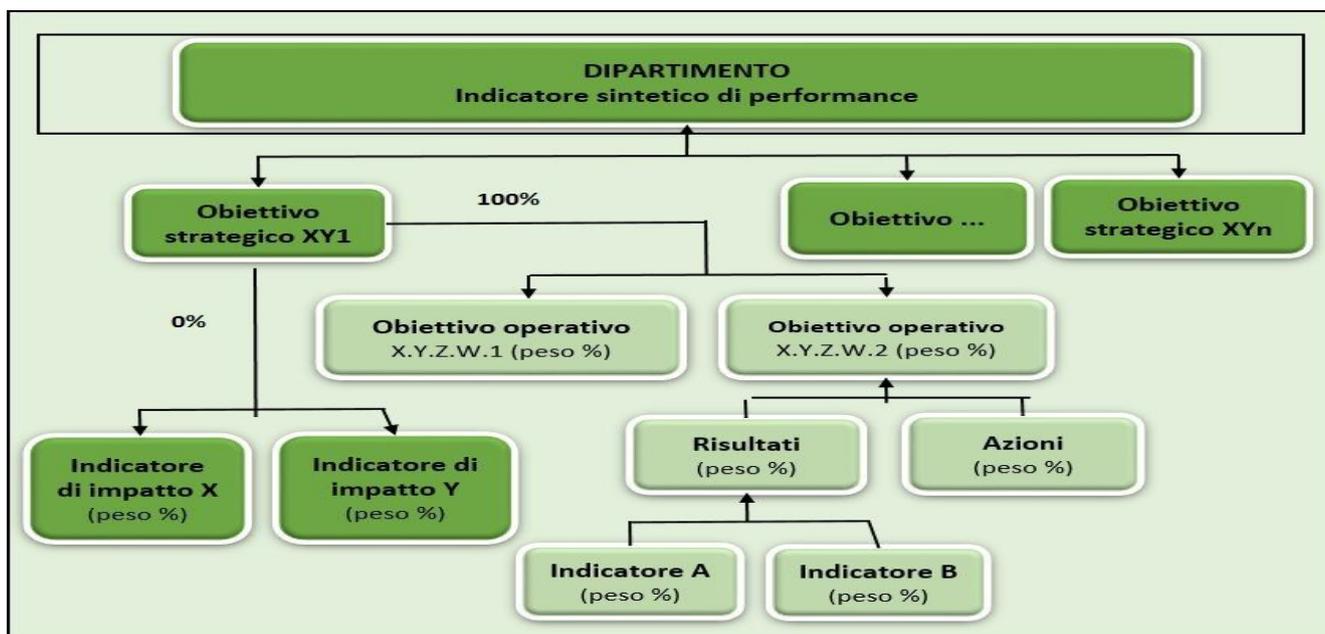
La figura espone la modalità di misurazione della performance generale di Ente, che prevede che all'indicatore sintetico di performance dell'Ente si pervenga mediante la media delle percentuali di realizzazione dei singoli obiettivi strategici.

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.

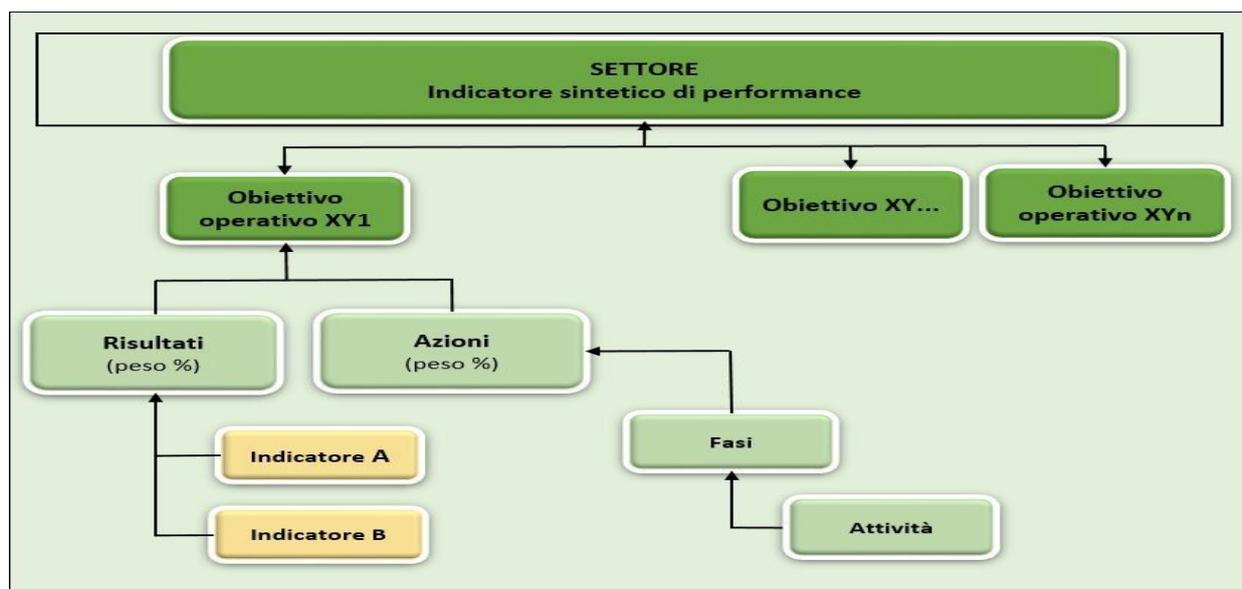
La performance di Dipartimento viene rappresentata dal seguente grafico:



La rappresentazione grafica 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:*

- a. *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;

- b. 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%.
- c. 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";
- d. 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

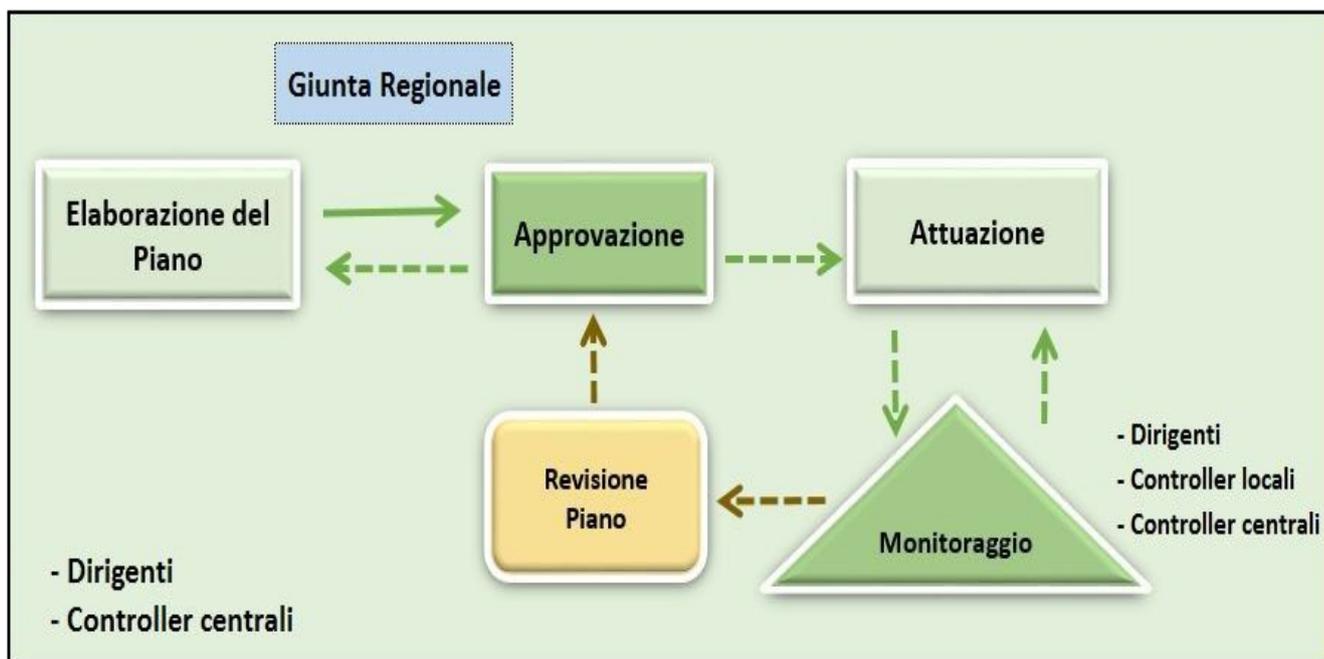
Il Piano della performance è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, da ciò ne deriva la possibilità di revisione nel corso dell'esercizio.

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
<b>Vertice politico-amministrativo</b>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<b>Settore Controllo di Gestione e Strategico, Supporto OIV</b>	<p>Ha competenza in materia di Controllo Strategico e di gestione.</p> <p>Il settore di cui trattasi, presidia il processo che porta all'approvazione della delibera di indirizzo prima e, successivamente, all'elaborazione del Piano della performance, con riguardo alla definizione sia degli obiettivi strategici e degli obiettivi individuali dei dirigenti di vertice dell'amministrazione e degli entistrumentali, sia definizione degli obiettivi operativi.</p> <p>Nello specifico attiva 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.</p> <p>Ha il compito 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.</p> <p>Presidia il sistema informativo di supporto al ciclo di gestione delle performance e in modo specifico per l'elaborazione del piano della performance.</p> <p>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</p>

SOGGETTI	RUOLI E FUNZIONI
	operativi trasversali.
<b>Controller centrali</b>	Svolgono una funzione di supporto tecnico e operativo alla struttura organizzativa preposta al Controllo strategico e di gestione, sia a livello di Pianificazione e di Programmazione, sia in fase di Monitoraggio e Rendicontazione.
<b>Dirigenti</b>	<p>Sono attori fondamentali del processo di definizione degli obiettivi operativi e di assegnazione degli obiettivi individuali e sono titolari della funzione valutativa.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<b>Controller dipartimentali</b>	<p>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).</p> <p>Sono designati dal Dirigente generale del Dipartimento di appartenenza e le loro nomine devono essere comunicate alle strutture centrali di controllo.</p>
<b>Organismo regionale indipendente di valutazione</b>	<p>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.</p> <p>In modo specifico, verifica la coerenza con il piano triennale di prevenzione della corruzione e l'adeguatezza dei relativi indicatori.</p> <p>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.</p>

## 6 COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LATRASPARENZA

Il Piano triennale della di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 2022-2024 (P.T.P.C.T) della Regione Calabria, è stato adottato con deliberazione di Giunta n. 36 del 31 gennaio 2022.

Al riguardo, si rappresenta che le disposizioni normative in materia di prevenzione e repressione della corruzione nella pubblica amministrazione prevedono che l'organo di indirizzo di ciascuna PA, definisca gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, quale contenuto imprescindibile sia dei documenti di pianificazione strategica e programmazione gestionale, che del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza. L'ANAC nel PNA 2019 ha richiesto che l'organo di indirizzo assuma un ruolo proattivo nella definizione delle strategie di gestione del rischio corruttivo, indicando gli obiettivi strategici su cui intervenire e, successivamente, approvando il PTPCT. Spetta poi all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPCT e quelli indicati

nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. D'altronde, non può darsi un'efficace attuazione di processi di contrasto alla corruzione se questi non sono totalmente funzionali ad un più efficace perseguimento delle missioni istituzionali.

Il collegamento tra Piano della performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza è garantito, per l'anno 2022, dall'incidenza percentuale, sulla performance individuale dei Dirigenti generali/apicali, degli obiettivi previsti negli stessi strumenti di programmazione.

L'Amministrazione regionale ha ritenuto opportuno, pertanto, inserire nel Piano della Performance 2022-2024, specifici obiettivi, uno in materia di Prevenzione della Corruzione ed uno in materia di Trasparenza.

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

Gli obiettivi individuati sono i seguenti:

- ❖ **Migliorare il processo di gestione del rischio al fine di incrementare il grado di prevenzione della corruzione**, misurato secondo gli indicatori illustrati in tabella 1 e di uguale peso sul risultato.

L'obiettivo si prefigge di rafforzare il livello di prevenzione della corruzione attraverso l'esame dei processi presidiati dalle direzioni al fine di identificare le aree che, in ragione della natura e della 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 di processi mappati, l'effettivo svolgimento delle attività previste dall'obiettivo dovrà risultare in forma chiara e comprensibile. Per realizzare l'obiettivo sono state appositamente ampliate le funzionalità del Sistema informatico Perseo che dovranno essere utilizzate secondo le indicazioni fornite dal RPCT. Al fine di mappare i processi é prevista una fase preliminare finalizzata all' implementazione del "Modulo Rischio" del Sistema Perseo entro il 30 giugno.

Gli indicatori rappresentano due fenomeni tra di loro correlati: il primo concerne la mappatura dei processi sul Sistema informatico e il secondo misura il grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione di competenza di ciascun Dipartimento o struttura assimilata, come previsto dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024. Al raggiungimento dell'obiettivo concorrono tutte le Direzioni Generali delle strutture della Regione Calabria.

**Tabella 1- Indicatori**

Titolo	Descrizione e struttura	Fonte	Unità di misura	Valore iniziale	Target
Attuazione Misure di Prevenzione della Corruzione	Misure attuate/Misure di competenza del Dipartimento o struttura assimilata.	RPCT	%	0	100
Mappatura dei processi su Sistema informatico Perseo	Numero di processi mappati/ numero di processi afferenti al Dipartimento o struttura assimilata.	RPCT Software gestionale Modulo Rischio	On/off	--	ON

- ❖ **Migliorare il processo di gestione del rischio al fine di incrementare il grado di prevenzione della corruzione**

L'obiettivo viene assegnato al Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e viene misurato secondo l'indicatore illustrato in tabella 2.

L'obiettivo si prefigge di rafforzare il livello di prevenzione della corruzione attraverso l'esame dei processi presidiati dalle direzioni al fine di identificare le aree che 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 di processi mappati, l'effettivo svolgimento delle attività previste dall'obiettivo dovrà risultare in forma chiara e comprensibile.

L'indicatore rappresenta il grado di realizzazione dell'obiettivo attraverso l'effettiva attuazione delle misure al 31 dicembre come previsto dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024.

**Tabella 2- indicatore**

Titolo	Descrizione e struttura	Fonte	Unità di misura	Valore iniziale	Target
Attuazione Misure di Prevenzione della Corruzione	Misure attuate/Misure previste Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024.	RPCT	%	0	100

❖ **Migliorare la Trasparenza, l'interoperabilità e l'accesso ai dati pubblici a supporto dell'analisi ed elaborazione delle informazioni da parte dei cittadini e degli stakeholder al fine di assicurare la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico regionale**, misurato attraverso gli indicatori illustrati in tabella 3.

L'obiettivo intende migliorare l'efficienza amministrativa attraverso la diffusione della cultura open data, il riuso dei dati pubblici, l'aumento della trasparenza amministrativa anche quale strumento di prevenzione della corruzione, il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze, nonché l'incremento del livello di informazione e consapevolezza sull'importanza dei dati aperti generando valore economico, sociale e rafforzando l'accountability dell'azione della PA.

Al raggiungimento dell'obiettivo concorrono tutte le Direzioni Generali delle strutture della Regione Calabria e le Direzioni Generali degli Enti strumentali vigilati.

**Tabella 3 - Indicatori**

Titolo	Descrizione e struttura	Fonte	Unità di misura	Valore iniziale	Target
Grado di validazione degli Open Data	n. di data set validati dal Gruppo di Lavoro/n. di data set pubblicabili	Gruppo di Lavoro Open Data	%	--	100%
Pubblicazione degli Open Data	Pubblicazione degli Open Data validati entro il 31.12.2022	Portale Calabria Open Data	ON/OFF	--	ON

## 7 IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (P.I.A.O.)

Il PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, introdotto per le pubbliche amministrazioni dall'articolo 6 del D.L. n. 80/2021 ("Decreto Reclutamento"), convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", costituisce uno strumento di integrazione di direttrici programmatiche fino ad oggi dotate di una propria autonomia.

In ottemperanza a tale disposizione normativa, le Amministrazioni dovranno riunire in un unico documento i seguenti documenti di programmazione, al fine di superare la frammentazione degli strumenti ad oggi in uso:

- 1) il Piano della Performance;
- 2) il Piano Organizzativo per il lavoro Agile (POLA);
- 3) il piano dei fabbisogni formativi;

- 4) il Piano triennale del fabbisogno del personale;
- 5) il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- 6) il Piano delle azioni positive.

Sebbene il D.L. 80/2021 abbia fissato al 31 gennaio 2022 la scadenza per l'adozione del PIAO, il D.L. "Milleproroghe", varato il 23 dicembre scorso dal Consiglio dei Ministri, ha posticipato la data di scadenza al 30 aprile 2022. Peraltro, al momento non sono stati ancora formalmente adottati i Piani-tipo e il D.P.R. che dovrà individuare le norme abrogate per effetto dell'entrata a regime del PIAO; conseguentemente, l'amministrazione, con l'approvazione del Piano della performance, ha inteso mettere in sicurezza il ciclo valutativo ed evitare paralisi dell'attività programmatoria e gestionale.

Il PIAO, in sintesi, definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati
  - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale
  - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali
  - e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi;
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sull'utenza, attraverso le rilevazioni del grado di soddisfazione.

Successivamente all'approvazione del Piano della performance verrà avviato un percorso che consentirà di riutilizzare i contenuti del Piano nell'ottica di integrazione prevista dal PIAO, tenendo conto delle diverse sezioni in cui si strutturerà, secondo le indicazioni che verranno fornite con la definitiva adozione del Piano-tipo.