



Sommario

1	Presentazione del Piano.....	2
1.1	La normativa e le nuove indicazioni operative.....	3
1.2	Principi generali del ciclo della performance per l'annualità 2018	5
2	Analisi del contesto	8
2.1	Analisi del contesto esterno	8
2.2	Analisi del contesto interno	13
3	Il Sistema di Misurazione e Valutazione per l'annualità 2018.....	30
3.1	L'aggiornamento del Sistema	30
3.2	La performance organizzativa	33
3.3	La performance individuale	36
4	La performance per l'annualità 2018.....	39
4.1	Elementi di coerenza del Piano	39
4.2	Il processo operativo.....	40
4.3	Caratteristiche qualitative e quantitative	43

1 Presentazione del Piano

Il presente documento costituisce il Piano della Performance della Regione Campania per le annualità 2018-2020 così come disciplinato dalla normativa, nonché dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato con D.G.R. n. 73 del 13/02/2018.

Nella stesura del Piano della Performance, oltre a quanto ordinariamente richiesto, si è inteso rappresentare, in una prospettiva integrata, tutte le attività riconducibili agli uffici ai fini di una corretta attuazione del Ciclo Annuale della Performance.

Infatti, in primo luogo, sono state privilegiate le priorità dell'Amministrazione in tema di miglioramento ed accelerazione di azioni ritenute distintive dell'annualità in corso, traducendole in obiettivi rilevanti.

Inoltre, l'impegno profuso nel coniugare l'ordinarietà con la straordinarietà nella scelta degli obiettivi, ma anche nei correlativi indicatori e target, è stato orientato, in ultima analisi, nel configurare un Piano della Performance quale reale strumento di gestione delle unità organizzative nel loro complesso e del personale chiamato ad operare.

In tal senso il Piano può considerarsi l'esito di:

- un'azione di sensibilizzazione, informazione e raccordo da parte della Direzione Generale per le Risorse Umane, che ha coordinato le attività di definizione e raccolta dei dati ai fini della coerenza con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- diversi contributi di alcune Direzioni Generali che, per la trasversalità delle tematiche da esse gestite, hanno ricoperto un ruolo significativo rispetto alla coerenza degli obiettivi di performance con le priorità dell'Amministrazione e con gli impegni da questa assunti nei confronti di terzi;
- un ruolo di raccordo, svolto dalle strutture dedicate al governo e monitoraggio dei fondi comunitari (Programmazione Unitaria e Autorità di Gestione) che hanno dato impulso alla coerenza degli obiettivi strategici con i target dichiarati in sede europea;
- un'ampia partecipazione delle Strutture di primo livello - SPL (Direzioni Generali, Uffici Speciali, Strutture di Missione e Uffici di Staff dotati di autonomia) e delle Strutture di secondo livello - SSL (Unità Operative Dirigenziali e Uffici di Staff incardinati nelle Strutture di primo livello) per definire, rispetto alle singole politiche istituzionali, obiettivi in grado di cogliere la relazione tra le attività dell'Ente e le aspettative dei portatori di interesse.

Va altresì sottolineato che il Ciclo della Performance 2018 della Regione Campania, pur rappresentando un'occasione di sviluppo dell'intera organizzazione dal punto di vista della consapevolezza e del dominio degli strumenti operativi, si propone quale risultato intermedio rispetto agli ulteriori progressi che si intendono perseguire nelle prossime annualità, con particolare riferimento a:

- la capacità di orientare l'Amministrazione nel perseguimento della missione istituzionale;
- la complementarità e coerenza delle varie azioni programmatiche e dei relativi strumenti che ciascuna produce;
- la corrispondenza nella programmazione ed attuazione delle attività degli uffici, rispetto agli indirizzi strategici;
- l'adeguatezza, oggettività e specificità degli indicatori scelti;
- la coerenza delle modalità di rappresentazione del Piano con le chiavi di lettura degli stakeholder.

1.1 La normativa e le nuove indicazioni operative

Con l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e con la conseguente elaborazione del presente Piano della Performance 2018-2020, l'Amministrazione ha impresso un decisivo impulso all'adeguamento degli strumenti programmatici ed operativi alle disposizioni di legge, pur conservando i margini di autonomia consentiti dal legislatore, nonché ha delineato il modello/piano in armonia con la concreta azione amministrativa affidata agli uffici.

In particolare, facendo riferimento anche alle recenti indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, la ratio del presente Piano va ricercata nell'intento di fornire un supporto ai processi di programmazione, attuazione e monitoraggio delle politiche affrancandosi dalla logica del mero adempimento di natura amministrativa.

In tale prospettiva, le Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance pubblicate nel dicembre 2017, seppure indirizzate ai Ministeri, hanno rappresentato un utile riferimento nell'elaborazione del Piano, tenuto conto che le considerazioni e le indicazioni dalle stesse formulate scaturiscono dall'esame di una diffusa casistica.

In sostanza, nell'aggiornamento dello SMiVaP e nel Piano della Performance 2018, sono stati assunti quegli elementi, di seguito brevemente ripresi e contestualizzati, che non solo fossero immediatamente applicabili, ma fossero nel contempo di supporto al raggiungimento di un risultato qualitativamente migliore.

Superamento della logica prescrittiva

Il performance management intende fornire metodi e strumenti per analizzare le organizzazioni e guidarne i miglioramenti; in tal senso SMiVaP e Piano della Performance vanno intesi come "mezzi" e non come "fine". Ciò detto, le esperienze maturate insegnano che approcci troppo prescrittivi costituiscono un fattore di freno e non di facilitazione.

È necessario definire regole e criteri chiari e trasparenti, ma questi non possono prescindere da alcuni elementi caratterizzanti l'organizzazione che deve adottarli quali:

- livello di maturità dell'organizzazione nell'uso di strumenti di performance management e performance measurement;
- competenza ed esperienza del personale coinvolto;

- caratteristiche istituzionali ed organizzative;
- livello di adeguatezza delle strumentazioni di supporto.

Rafforzare l'integrazione degli strumenti programmatori

Se da un lato è necessario tener separati i diversi strumenti strategici e programmatori (ci riferiamo a DEFR, Piano della Performance, Performance Framework dei Programmi Operativi, Piano di Rafforzamento Amministrativo, Piano Anticorruzione, ecc) in quanto ciascuno ha finalità e caratterizzazioni diverse, è altresì determinante far convergere sui ruoli e sulle attività delle singole unità organizzative interessate i relativi contenuti.

Tale strategia consente di superare il rischio che le attività di management dei diversi livelli di responsabilità, in assenza di una visione integrata, si sviluppino in ambiti solo paralleli, nonché di perseguire gli intuibili benefici determinati dalla concorrenza di molteplici strumenti attuativi rispetto alle medesime finalità istituzionali.

Identificazione di ruoli e responsabili

I processi rinvenibili nello sviluppo del ciclo della performance sono diversi e coinvolgono le diverse strutture organizzative in modo trasversale; nei processi di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi, sia di performance organizzativa che individuale, sono identificabili molteplici attori per ognuno dei quali sono e vanno definiti compiti e responsabilità.

È indispensabile, affinché i processi possano svilupparsi senza difficoltà e ambiguità, che siano individuati in modo chiaro gli ambiti di autonomia di ciascun ruolo, ma anche l'articolazione delle diverse fasi in cui si alternano soggetti titolari delle successive e complementari attività.

Ampliamento degli obiettivi dell'OIV

L'esperienza ha insegnato che l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), in virtù della sua posizione di terzietà, può essere una delle principali leve per promuovere un ciclo della performance in grado di raggiungere i miglioramenti attesi di efficacia, efficienza e qualità.

I risultati migliori si ottengono quando l'OIV supera l'esclusiva logica del controllo e assume il ruolo anche di propulsore di innovazione, entrando a pieno titolo nei processi di gestione del ciclo in una logica di condivisione / compartecipazione e non di pura osservazione.

Correlazione tra i cicli di programmazione e contemporaneità riferita ad annualità diverse

Il ciclo della performance va sviluppato in una logica di integrazione orizzontale e verticale:

- orizzontale perché la scelta degli obiettivi nell'annualità non può prescindere dalla valutazione di quanto avvenuto nell'annualità precedente e dall'aspettativa rispetto alle annualità successive;
- verticale perché il singolo ciclo si sviluppa in un arco temporale superiore all'anno solare e pertanto nel corso dell'anno si sovrappongono attività afferenti a diverse annualità.

Terza dimensione della performance organizzativa: processi e progetti

Gran parte dei Piani sviluppano una correlazione forte tra obiettivi e strutture organizzative mentre poca attenzione si presta ad identificare obiettivi perseguibili attraverso processi trasversali e progetti che impattano su una molteplicità di strutture.

Questa modalità, se da una parte semplifica enormemente il percorso di perseguimento nonché di responsabilizzazione rispetto agli obiettivi, dall'altra non è rappresentativa di molti dei fenomeni che si registrano nelle organizzazioni complesse come gli Enti Regione. Con il conseguimento di una nuova maturità organizzativa vanno sempre più evidenziati e misurati i processi trasversali, gli unici attraverso cui è possibile conseguire alcune tipologie di miglioramenti e superare le criticità più impegnative.

Rilevanza degli indicatori

L'adequatezza del sistema degli indicatori è uno degli elementi fondanti per una buona gestione della performance. Gli indicatori, infatti, sono in grado di rappresentare con precisione lo stato dei fenomeni che riguardano l'Amministrazione consentendone anche una proiezione temporale.

Tuttavia detto sistema si costruisce nel tempo. I valori degli indicatori senza una caratterizzazione temporale aiutano poco nel miglioramento. Attraverso l'uso di indicatori contestualizzati e specifici, ma anche oggettivamente misurabili e raggiungibili, l'Amministratore potrà perseguire politiche di miglioramento continuo; ciò pur nella consapevolezza che tale traguardo è raggiungibile nel tempo attraverso una azione costante che investe molteplici annualità.

Nell'aggiornamento SMiVaP, come nello sviluppo del presente Piano della Performance, le suddette indicazioni hanno costituito un riferimento costante.

1.2 Principi generali del ciclo della performance per l'annualità 2018

Nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance, il Piano costituisce lo strumento con il quale la Giunta Regionale orienta le azioni delle strutture organizzative e del personale, verso il perseguimento degli indirizzi strategici indicati dall'Organo politico.

In tal senso il Piano contempla gli obiettivi strategici e operativi di performance, cioè quegli obiettivi che concorrono alla misurazione della performance organizzativa e incidono sulla valutazione individuale del personale.

Il Piano della Performance 2018-2020 della Regione Campania è articolato in due parti; nella presente parte generale sono forniti elementi che riteniamo rilevanti ai fini della comprensione:

- del contesto generale e particolare in cui l'Ente Regione si trova ad operare;
- delle attività preliminari ed operative attraverso cui si è pervenuti alla stesura completa del Piano;
- dei contenuti e delle caratteristiche degli obiettivi strategici.

Nella seconda parte sono riportate le schede riepilogative degli obiettivi strategici triennali e annuali nonché degli obiettivi operativi. Va rilevato che alcuni di questi hanno valenza generale, come ad esempio quello della trasparenza e dell'anticorruzione che interessa trasversalmente tutte le strutture organizzative regionali.

Di seguito viene fornita una sintesi di quelli che possono considerarsi gli elementi caratterizzanti il Piano della Performance inteso come l'insieme degli obiettivi che l'Amministrazione si è assegnata per l'annualità 2018.

In primo luogo va evidenziato che la **struttura logica degli obiettivi** che costituiscono il Piano, in piena coerenza con quanto previsto dallo SMiVaP, ha una configurazione semplice.

Esiste una relazione diretta tra gli obiettivi strategici e le Strutture di primo livello (SPL) che se ne assumono la responsabilità, come pure tra gli obiettivi operativi e le relative Strutture di secondo livello (SSL). In pratica si è favorito lo sviluppo di un albero della performance in cui per ciascun obiettivo fosse immediatamente individuabile la struttura organizzativa, sia SPL che SSL, che ne assume la diretta responsabilità di raggiungimento.

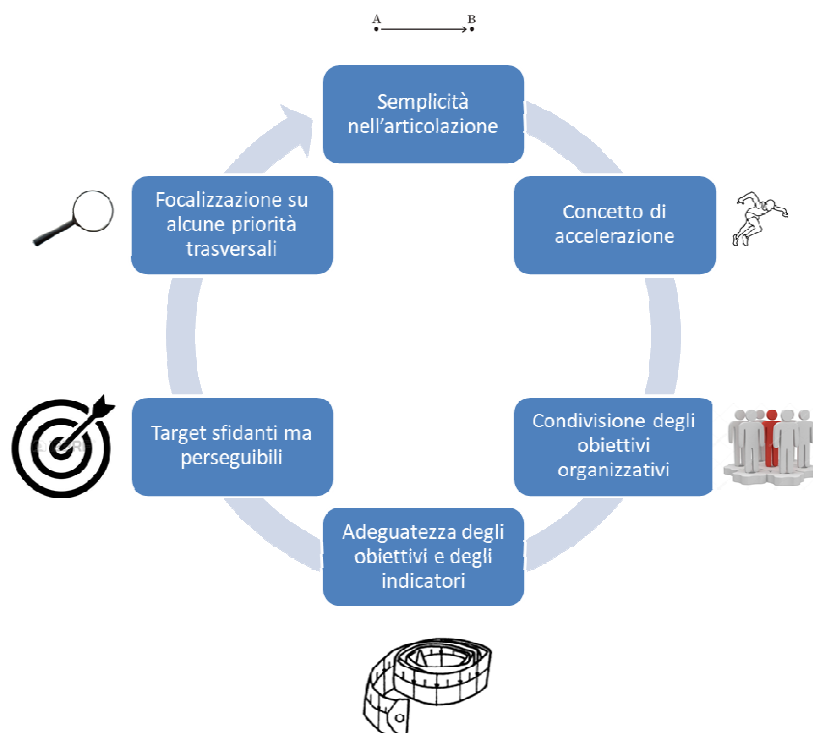
Questo se da una parte potrebbe sembrare una eccessiva semplificazione, dall'altra risponde alla necessità di definire gli assegnatari e la relativa assunzione di responsabilità ma anche un correlativo ed adeguato livello di autonomia nel perseguimento degli obiettivi.

Dalla lettura del Piano risulta evidente anche la volontà, da parte dell'Amministrazione, di **accelerazione** su alcune questioni che allo stato necessitano di un'attenzione particolare.

La Regione Campania supera la questione, più volte discussa nell'articolazione dei piani, tra straordinarietà ed ordinarietà degli obiettivi, ritenuta quest'ultima, da una prassi oramai superata, poco degna di comparire nelle finalità del ciclo della performance; l'impostazione data riguarda la rilevanza che alcuni processi/servizi hanno rispetto alla situazione attuale.

Sono da considerarsi obiettivi di performance organizzativa "coerenti" tutti quelli che consentono di conseguire un miglioramento tangibile rispetto alla situazione esistente, purché riferiti a situazioni ed ambiti in linea con le priorità che l'Amministrazione si è data.

Tutto ciò favorendo un'azione sinergica e bilanciata tra tutto il personale appartenente alla medesima struttura



organizzativa: gli obiettivi di performance organizzativa sono obiettivi delle strutture e si possono raggiungere solo attraverso l'impegno di tutto il personale che vi appartiene.

Va superata la logica degli obiettivi di performance organizzativa assegnati ai singoli: gli obiettivi di performance sono di accelerazione, ma possono essere perseguiti se insieme alla straordinarietà viene gestita e garantita anche l'attività ordinaria.

In altri termini detti obiettivi vanno considerati come elemento unificante delle attività di gruppi di persone che li **condividono** ed operano, ciascuno con le proprie competenze e nei propri ambiti, superando interessi individuali e comportamenti poco collaborativi.

In relazione agli obiettivi di performance organizzativa individuati, le singole unità organizzative ne hanno stabilito l'**adeguatezza** intesa come:

- *coerenza* con gli obiettivi dell'Ente nel suo complesso
- piena *correlazione* con le attività di propria competenza;
- *comprensibilità* anche ai non addetti ai lavori in una logica di accountability;
- *compatibilità* con gli altri strumenti programmatici utilizzati dall'Amministrazione.

Per quanto concerne inoltre gli indicatori scelti, si è cercato di individuare target **sfidanti ma perseguibili**; un Piano particolarmente ambizioso ma non raggiungibile, come pure in alternativa pienamente raggiunta ma sottodimensionata, rappresenterebbe in ogni caso un risultato fortemente negativo per l'intera Amministrazione e in evidente contraddizione con le finalità poste alla base del percorso di miglioramento perseguito attraverso il ciclo della performance.

Infine va sottolineato lo sforzo operato dall'intera amministrazione rispetto a obiettivi per loro natura conseguibili solo attraverso un impegno coordinato delle diverse SPL: si fa riferimento a due priorità trasversali su cui si potrebbe giocare una rilevante quota parte della performance organizzativa della Regione Campania:

- efficientamento amministrativo;
- rispetto dei risultati previsti in termini di gestione delle risorse comunitarie.

In particolare, per quanto riguarda il miglioramento dell'indicatore relativo ai tempi di pagamento, ogni unità organizzativa responsabile dell'emissione del decreto di liquidazione si è data un obiettivo temporale, che modulato congiuntamente al tempo necessario al pagamento effettivo da parte della Direzione Generale per le Risorse Finanziarie, potrà consentire un significativo miglioramento complessivo.

Relativamente ai risultati da conseguire nell'ambito dei processi di gestione dei fondi strutturali, è stata dedicata una particolare e specifica attenzione al target di avanzamento previsto dai Performance Framework regionali.

2 Analisi del contesto

2.1 Analisi del contesto esterno

La crisi economica che ha attanagliato l'economia mondiale a partire dal 2007 è di fatto superata. Le possibilità che tornino a manifestarsi gli effetti più gravi della crisi finanziaria, sia a livello di Stati (pare superata la questione greca) sia a livello di insolvenza di istituti bancari, appaiono sempre più remote grazie alle misure adottate a livello internazionale. La BCE in questi ultimi anni ha immesso un'ingente quantità di liquidità sui mercati mentre un controllo più efficace della spesa ha consentito di rimettere in ordine i bilanci.

Secondo l'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) l'economia globale sta crescendo al ritmo più rapido dal 2010 e la ripresa sta diventando sempre più sincronizzata tra i vari Paesi. Tuttavia il miglioramento nel suo insieme resta modesto se paragonato agli standard del passato e non sembrano esserci ancora le basi per assicurare una crescita forte e sostenuta nel medio termine, oltre che resiliente e inclusiva.

	2017	2018*	2019*
Mondo	3,7	3,9	3,9
USA	2,3	2,9	2,8
Cina	6,6	6,7	6,4
Giappone	0,8	1,5	1,1
Area Euro	1,7	2,3	2,1
Germania	1,7	2,4	2,2
Italia	1,5	1,5	1,1

Fonte: OCSE

Il World Economic Outlook Update dell'Ocse (dati resi noti a fine gennaio 2018) ha stimato al +3,7% la crescita del Pil mondiale nel 2017. Dato leggermente più ottimistico (+0,1%) rispetto a quello fornito a novembre dello scorso anno. L'Organizzazione ha rivisto al rialzo anche le previsioni del Pil mondiale a +3,9% sia per il 2018 che per il 2019 con un aumento rispettivamente di 0,2 e 0,3 punti percentuali rispetto al pronostico fornito nello scorso mese di novembre. I fattori chiave che hanno spinto l'Ocse a rivedere le previsioni sono, soprattutto, la riduzione delle imposte e l'aumento della spesa stabiliti negli Stati Uniti negli ultimi tempi e la recente politica di stimolo fiscale decisa dalla Germania.

Dati in linea con quelli resi noti dal Fondo Monetario Internazionale, mentre sono lievemente più ottimisti rispetto a quelli forniti dal FMI relativamente all'area euro. Per l'Eurozona infatti le previsioni per il 2018 sono al +2,3%, uno 0,1% in più rispetto a quanto previsto dal FMI, mentre si prevede una crescita del 2,1% nel 2019.

In conclusione, complessivamente, all'inizio del 2018, l'economia mondiale sembra sulla strada di una ripresa graduale principalmente trainata dalla crescita del commercio internazionale. Nello stesso tempo però, lo scenario internazionale non resta libero da possibili tensioni geopolitiche e rischi di natura economica. Tra le tensioni politiche occorre analizzare l'andamento dei conflitti perduranti in Medio Oriente, in Siria, dei complessi rapporti tra Stati Uniti e Corea del Nord e delle crisi politiche in America Latina. Tra i rischi di natura economica occorre valutare l'impatto della Brexit sull'economia europea, l'andamento del prezzo del petrolio che sconta il persistente blocco della produzione deciso dai paesi dell'OPEC e la crescita della domanda, nonché le misure di politica economica dell'amministrazione Trump tra cui la decisione di inasprire i dazi nei confronti della Cina e le conseguenti reazioni del colosso asiatico.

2.1.1 L'economia italiana

Il Pil italiano nel 2017 è cresciuto dell'1,5%, dato soddisfacente e superiore a quello stimato a inizio anno ma, comunque, inferiore a quello della zona euro. Anche per il 2018, i principali organismi internazionali, prevedono una crescita che si dovrebbe attestare intorno all'1,5%. L'economia italiana paga, secondo la Commissione europea, la fragilità del sistema bancario e il rischio di interrompere il percorso di riforme strutturali avviato negli ultimi anni. In aggiunta ai fattori internazionali, i previsori esprimono preoccupazioni riguardo all'impatto sull'Italia della eventuale uscita della BCE da una politica di accentuato accomodamento monetario e, inoltre, si dovranno fare i conti con il rischio di ingovernabilità che si è venuta a creare a seguito delle elezioni politiche del marzo 2018.

La tabella seguente riporta i principali indicatori economici relativi all'economia italiana secondo la Nota di aggiornamento al Documento economico finanziario 2017 del 23/09/2017.

TAVOLA I.2: QUADRO MACROECONOMICO TENDENZIALE SINTETICO
(variazioni percentuali, salvo ove non indicato diversamente)

	2016	2017	2018	2019	2020
PIL	0,9	1,5	1,2	1,2	1,3
Deflatore PIL	0,8	0,6	1,8	1,8	1,7
<i>Deflatore consumi</i>	0,0	1,5	2,0	2,1	1,8
<i>PIL nominale</i>	1,7	2,1	3,0	3,0	3,0
Occupazione (ULA)	1,4	1,0	0,8	0,9	0,9
Occupazione (FL)	1,3	1,1	0,8	0,9	0,9
Tasso di disoccupazione	11,7	11,2	10,8	10,3	9,8
Bilancia partite correnti (saldo in % PIL)	2,5	2,4	2,4	2,4	2,4

I dati relativi all'occupazione, secondo la Nota di aggiornamento al DEF del settembre 2017, risultano soddisfacenti. Il numero degli occupati ha superato i 23 milioni, una soglia precedentemente oltrepassata solo nel 2008; negli ultimi tre anni sono stati creati circa 900mila posti di lavoro, oltre la metà dei quali a tempo indeterminato.

I più recenti dati disponibili, diffusi dall'ISTAT il 4 aprile 2018, evidenziano su base annua una prospettiva di aumento degli occupati (+0,5%, +109 mila), prevalentemente tra le donne. La crescita si concentra esclusivamente tra i lavoratori a termine mentre i permanenti rimangono stabili e calano gli indipendenti. Restano da valutarsi gli effetti sull'occupazione della fine dell'esonero della contribuzione sociale delle imprese.

L'economia italiana è in via di ripresa dopo una lunga e profonda recessione. Hanno contribuito a questo cambio di tendenza diversi fattori sia di carattere esterno che interno. I prezzi contenuti delle materie prime sui mercati internazionali e la cospicua immissione di liquidità sui mercati monetari effettuata dalla BCE si sono sommate positivamente alle politiche macroeconomiche del governo. In particolare la riforma del mercato del lavoro e l'esonero della contribuzione sociale per le imprese hanno dato slancio all'occupazione e hanno rilanciato i consumi. Restano però da colmare i danni inferti dalla crisi all'economia e al tessuto sociale del Paese. Dall'inizio della crisi il PIL pro capite è calato di circa il 10% e, oggi, è al livello di quello del 1997. Inoltre è quasi raddoppiata la povertà assoluta e restano da affrontare i nodi storici della disoccupazione giovanile e del divario tra Nord e Sud.

Il debito pubblico ha finalmente invertito la tendenza che tra il 2008 e il 2014 ha fatto registrare un incremento in rapporto al prodotto di circa il 30 per cento (dal 99,8 per cento del 2007 al 131,8 per cento): già nel 2015 l'ISTAT ha registrato la prima flessione dopo sette anni di aumenti ininterrotti. Per il 2017 si stima una riduzione rispetto al 2016 e per il 2018 la discesa alla soglia del 130 per cento.

2.1.2 L'economia del Mezzogiorno

Il Rapporto SVIMEZ 2017 certifica che il Mezzogiorno è uscito dalla "lunga recessione". Nel 2016, per il secondo anno consecutivo, ha consolidato la ripresa, facendo registrare una performance ancora superiore, se pur di poco, rispetto al resto del Paese. La ripresa si rinsalda, un risultato dunque per nulla scontato, in cui il Mezzogiorno tiene sostanzialmente il ritmo della crescita nazionale (nel 2017 +1,3%, l'Italia va al +1,5%). A sostenere la crescita è stata soprattutto la domanda interna ma anche un incremento degli investimenti. I consumi finali interni nel 2016 sono cresciuti nel Mezzogiorno dell'1%, in aumento rispetto all'anno precedente. Il miglioramento del clima di fiducia degli imprenditori e le favorevoli condizioni sul mercato del credito, unite alle aspettative positive sulla domanda interna, hanno sospinto gli investimenti anche nel Mezzogiorno, dove sono cresciuti del 2,9%.

Un ulteriore segnale positivo è rappresentato dal fatto che nell'ultimo biennio il Mezzogiorno ha contribuito alla crescita del PIL nazionale per circa un terzo, una quota ben superiore all'attuale peso produttivo (meno di un quarto). Certo, il ritmo dello sviluppo delle regioni del Mezzogiorno, così come quello dell'Italia, resta tuttora distante dalla media europea e non è ancora sufficiente a disancorare il Sud da una spirale in cui si rincorrono bassi salari, bassa produttività e bassa competitività, creando sostanzialmente ridotta accumulazione e minore benessere. Resta negativo il dato sulla povertà che rimane alta insieme alla diseguaglianza sociale che i tagli al welfare hanno accentuato. Come va rimarcata la crisi demografica che, cominciata nei primi anni Duemila, si è aggravata durante la recessione economica. Il Sud non è più un'area giovane né tanto meno il serbatoio di nascite del resto del Paese e, considerando il saldo migratorio, negli ultimi quindici anni è stata registrata una perdita di circa 200.000 giovani laureati meridionali. Un vero e proprio depauperamento del capitale umano meridionale stimato in circa 2 punti percentuali di PIL.

Relativamente al dato occupazionale, nel 2016 sono stati confermati i segnali di ripresa del mercato del lavoro. Nella media del 2016, gli occupati aumentano al Sud di 101 mila unità, pari al +1,7%, mentre al Centro-Nord si registra una crescita di 192 mila unità, pari al +1,2%.¹ Pur sottolineando l'importanza dei dati sopradetti resta intatto il forte divario con l'Europa e con le regioni del Centro - Nord vicine alla media europea (69,4%) ed il Mezzogiorno lontano di circa 24 punti (47%, era al 46,1% nel 2015). Pur valutando positivamente il trend occupazionale nel Mezzogiorno è opportuno segnalare profili di criticità relativi alla qualità e alla struttura del lavoro. Il dato più eclatante è quello della sempre maggiore difficoltà da parte dei giovani (under 35) nel trovare occupazione. "La flessione complessiva di 811 mila occupati nella crisi (2008-2014), sottende una contrazione di 1 milione 927 mila giovani under 35 (-27,7%, parzialmente compensata da un aumento di 1 milione 115 mila nelle classi da 35 in su, +6,9%). Il biennio 2015-2016 di ripresa occupazionale non ha sostanzialmente inciso su questo quadro: nella media del 2016 a livello nazionale si registrano ancora oltre 1 milione e 900 mila giovani occupati in meno rispetto al 2008".² Anche nel 2017, secondo l'ISTAT, il Mezzogiorno ha chiuso l'anno con un recupero del tasso di occupazione del solo 0,6%, ovvero con un numero di occupati pari al 44% in totale, molto inferiore rispetto al resto dell'Italia (+66,7% al Nord e +62,8% al Centro).

2.1.3 L'economia della Campania

"La Campania è la regione italiana, e non solo meridionale, che ha registrato nel 2016 il più alto indice di sviluppo, con una crescita del 2,4% del prodotto". Così scriveva la SVIMEZ nel Rapporto 2017 sullo stato dell'economia del Mezzogiorno, pubblicato a metà dello scorso anno. Una percentuale pienamente soddisfacente che ha trovato un nuovo e più importante riscontro nei dati della contabilità regionale, aggiornati al 2016, resi noti dall'ISTAT a fine dicembre 2017.

Variazioni % 2015-2016

¹ Rapporto SVIMEZ 2017 sull'economia del Mezzogiorno.

² Rapporto SVIMEZ

Area	PIL	Occupati
<i>Piemonte</i>	0,4	1,1
<i>Valle d'Aosta</i>	0,1	-0,2
<i>Lombardia</i>	1,2	1,2
<i>Trentino Alto Adige</i>	1,4	0,7
<i>Veneto</i>	0,9	2,1
<i>Friuli Venezia Giulia</i>	0,5	0,3
<i>Liguria</i>	-0,4	-0,7
<i>Emilia-Romagna</i>	1,9	1,9
<i>Toscana</i>	0,9	0,5
<i>Umbria</i>	-1,3	-1,5
<i>Marche</i>	0,6	0,2
<i>Lazio</i>	1,0	1,0
<i>Abruzzo</i>	0,2	0,5
<i>Molise</i>	2,8	4,4
<i>Campania</i>	3,2	3,6
<i>Puglia</i>	-0,4	1,9
<i>Basilicata</i>	0,3	1,5
<i>Calabria</i>	0,8	1,0
<i>Sicilia</i>	-0,1	0,8
<i>Sardegna</i>	-0,9	-0,6
- NORD-OVEST	0,9	1,0
- NORD-EST	1,3	1,7
- CENTRO	0,8	0,6
- CENTRO - NORD	1,0	1,1
- MEZZOGIORNO	0,8	1,7
ITALIA	0,9	1,3

Fonte: ISTAT

Da questa rilevazione la Campania con il suo +3,2% si colloca al primo posto in Italia per crescita del PIL, consolidando il trend positivo dell'ultimo periodo. Anche il dato occupazionale, +3,6%, risulta soddisfacente anche se rimangono rilevanti differenze rispetto alle diverse realtà territoriali del Centro – Nord. Infatti la regione Campania presenta il terzo più alto dato percentuale di disoccupazione in Italia, il 20,4% contro una media nazionale dell'11,6%.

Pur non disponendo ancora di dati definitivi, anche nel 2017 la Campania prosegue nell'andamento positivo e di crescita ulteriore dell'economia regionale, come emerge dai contenuti nell'aggiornamento congiunturale del rapporto sull' "Economia della Campania", che sono stati presentati a fine novembre 2017 dalla Banca d'Italia. La conferma del trend espansivo della crescita è netta, dopo i due anni precedenti di risultati positivi. Si comincia a individuare concretamente una via d'uscita da una pesante crisi che ha investito la Campania e che ancora pesa sulla nostra regione. I dati relativi ai primi nove mesi del 2017 confermano la continuità della ripresa per il comparto manifatturiero, per i servizi e per il turismo. L'esportazione si mantiene a buoni livelli di crescita (+2,3%). In particolare, sono molto confortanti i dati relativi all'occupazione (+3,2 %), soprattutto quella industriale (+ 6%), pur rimanendo elevato il tasso complessivo di disoccupazione. Il settore industriale guida questa fase di ripresa, facendo registrare un aumento netto degli investimenti, con una previsione di crescita ulteriore nel 2018. Nel 2017 si è registrato anche un aumento del fatturato, della liquidità e del credito per le imprese, a testimonianza di uno sviluppo considerevole delle attività produttive della Campania.

Settore particolarmente rilevante dell'economia campana è il turismo che anche nel 2017 prosegue il trend positivo evidenziato negli anni scorsi. Lo scorso anno la nostra regione si attesta al secondo posto in Italia, dopo il Lazio e davanti alla Toscana, per numero di visitatori con quasi nove milioni di turisti. Pompei si conferma il secondo sito turistico nazionale nella graduatoria dei luoghi più visitati con 3,4 milioni di presenze e tra i 5 siti che hanno fatto registrare la crescita maggiore di presenze nel 2017, ben 4 sono campani: la Reggia di Caserta (+23%), Ercolano (17%), il Museo archeologico di Napoli (+16%) e Paestum (+15%). Dati decisamente positivi che confermano il boom del turismo campano.

2.2 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno risulta utile a evidenziare l'organizzazione e l'articolazione della Regione Campania focalizzando, altresì, l'attenzione sui diversi livelli di responsabilità.

L'articolazione delle funzioni e la complessa organizzazione incidono naturalmente anche sull'ambito di attuazione del sistema regionale finalizzato a garantire la trasparenza e la prevenzione della corruzione.

Con il Regolamento n.12/2011, la Giunta della Regione Campania ha approvato il nuovo ordinamento con cui ha ridisegnato la struttura organizzativa, avviando uno snellimento delle procedure, tempestività nelle risposte, valorizzazione delle competenze. La struttura organizzativa prevista dal citato Regolamento prevedeva all'apice 5 Dipartimenti, articolati in Direzioni Generali, a loro volta declinate in Unità Operative Dirigenziali (U.O.D.), che curano l'attuazione dei progetti e la gestione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, esercitando anche poteri di spesa.

Con il Regolamento in questione sono stati ulteriormente definiti anche gli Uffici di diretta collaborazione del Presidente (U.D.C.P.) con funzioni di supporto all'organo di direzione politica e di raccordo tra questo e la struttura amministrativa regionale.

Nell'ottobre 2016, al fine di rendere più agile e migliorare la funzionalità della struttura organizzativa, la Giunta ha adottato la delibera n. 535 con la quale ha soppresso i Dipartimenti. Tali modifiche hanno ridefinito i vertici amministrativi della Giunta regionale, facilitando il percorso attuativo delle misure normative e le conseguenti azioni amministrative. Al tempo stesso il provvedimento ha reso più immediata l'individuazione dei responsabili dei procedimenti, velocizzandone i tempi. In particolare, sopprimendo i Dipartimenti, sono state ripartite tra le Direzioni Generali alcune funzioni e sono stati razionalizzati i compiti del Comitato di Coordinamento Interdirezionale che ha preso il posto del vecchio Comitato di Coordinamento Interdipartimentale.

L'ordinamento amministrativo della Giunta regionale alla data del 16/03/2018 risulta organizzato in 243 strutture, così articolate:

- Direzioni Generali;
- Uffici Speciali;
- Uffici di Staff alle Direzioni Generali e agli Uffici Speciali;
- Uffici di Staff dotati di particolare autonomia ai sensi del citato Regolamento;
- Unità Operative Dirigenziali;
- Strutture di Missione.

Inoltre, nell'ambito degli U.D.C.P. vi sono gli Uffici di cui all'art. 37 del Regolamento n. 12/2011, la Segreteria di Giunta e l'Autorità di Audit. L'organizzazione degli U.D.C.P. è regolamentata da quanto stabilito dal Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 37 del 4 febbraio 2013.

Di seguito l'elenco delle strutture regionali al 16 marzo 2018.

Cod.1	Cod.2	Cod.3	Denominazione Strutture
50	01	00	DIREZIONE GENERALE AUTORITA' DI GESTIONE FONDO SOCIALE EUROPEO E FONDO PER LO SVILUPPO E LA COESIONE
50	01	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	01	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	01	01	Gestione finanziaria del PO FSE Campania
50	01	02	Supporto all'Autorità di Gestione FSC - Reti infrastrutturali e grandi opere - Obiettivi di servizio e monitoraggio
50	01	03	Programmazione negoziata di livello locale - Programmi di intervento regionale multi-settoriale - Attività di verifica degli investimenti. Leggi 64/86, 641/96 e 208/98
50	01	04	Controlli di I livello FSE

50	01	05	Supporto all'attuazione Obiettivi Operativi FSE
50	02	00	DIREZIONE GENERALE PER LO SVILUPPO ECONOMICO E LE ATTIVITA' PRODUTTIVE
50	02	91	STAFF tecnico operativo – Manifattur@Campania : Industria 4.0
50	02	92	STAFF tecnico amministrativo- Vice Direttore con funzioni Vicarie
50	02	93	STAFF tecnico operativo – Programmazione delle politiche per lo Sviluppo economico – Coordinamento Contratti di Sviluppo ed altri strumenti nazionali, Aree di crisi, Crisi industriali
50	02	94	STAFF - Sportello Unico Regionale per le Attività produttive
50	02	01	Programmazione e monitoraggio delle strategie e dei fattori di sviluppo economico. Azioni di sistema per il rafforzamento e la competitività del tessuto produttivo campano
50	02	02	Attività artigianali, commerciali e distributive. Cooperative e relative attività di controllo. Tutela dei
50	02	03	Energia, efficientamento e risparmio energetico, Green Economy e Bioeconomia
50	02	04	Programmazione negoziata. Sviluppo di reti, distretti e filiere di impresa. Promozione dei comparti di eccellenza campani
50	02	05	Competitività delle imprese, Imprenditorialità e cultura d'impresa. Strumenti finanziari e accesso al credito. Patrimonializzazione delle imprese. Sostegno ai processi di riorganizzazione aziendale
50	02	06	Infrastrutturazione e sviluppo delle aree industriali. Reindustrializzazione e riconversione delle aree di crisi. Attrazione degli investimenti. Promozione delle Aree Produttive. Promozione del sistema produttivo campano sui mercati
50	03	00	DIREZIONE GENERALE AUTORITÀ DI GESTIONE FONDO EUROPEO DI SVILUPPO REGIONALE
50	03	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	03	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	03	93	STAFF Raccordo con le Autorità di Gestione dei Fondi Europei e Responsabile del Piano di Rafforzamento Amministrativo
50	03	94	STAFF Grandi Progetti
50	03	02	Assistenza Tecnica e Comunicazione
50	03	04	Internazionalizzazione del Sistema regionale – Aiuti di Stato
50	03	05	Programmazione risorse
50	04	00	DIREZIONE GENERALE PER LA TUTELA DELLA SALUTE E IL COORDINAMENTO DEL SISTEMA SANITARIO REGIONALE
50	04	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	04	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	04	93	STAFF - Funzioni di supporto nella verifica delle performance degli enti del Servizio Sanitario regionale – Rapporti con le Amministrazioni statali- Raccordo con l'Ufficio Speciale Vigilanza e Controllo delle società e con l'Ufficio Speciale Servizio Ispettivo sanitario e socio-sanitario

50	04	01	Prevenzione e sanità pubblica veterinaria
50	04	02	Prevenzione e igiene sanitaria - prevenzione e tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di vita e lavoro - O.E.R.
50	04	03	Assistenza territoriale
50	04	04	Assistenza ospedaliera
50	04	05	Governo clinico - sistema accreditamento istituzionale strutture sanitarie pubbliche e private
50	04	06	Politica del farmaco e dispositivi
50	04	07	Monitoraggio e regolamentazione dei l.e.a. - appropriatezza prestazioni sanitarie e socio-sanitarie
50	04	08	Sistema informativo sanitario e sanità elettronica
50	04	09	Edilizia sanitaria, gestione POR e accordi di programma valorizzazione e alienazione del patrimonio immobiliare del S.S.R.
50	04	10	Personale del S.S.R.
50	04	11	Governo economico finanziario in raccordo con la dg risorse finanziarie
50	04	12	Assistenza e interventi sociosanitari
50	04	13	Vigilanza contabile e amministrativa
50	04	14	Promozione e potenziamento programmi di "Health's Innovation"
50	04	15	Monitoraggio Beni e Servizi Sanitari e non Sanitari
50	04	16	Monitoraggio e Gestione delle piattaforme informatiche - Rapporto con gli Organi centrali per la corretta implementazione dei Flussi Sanitari
50	04	17	Attività consultoriali e assistenza materno-infantile
50	05	00	DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE SOCIALI E SOCIO-SANITARIE
50	05	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	05	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	05	01	Terzo settore, servizio civile e sport
50	05	02	Programmazione e valorizzazione del sistema integrato dei servizi socio-educativi, asili, nidi e micro-nidi
50	05	03	Monitoraggio dell'assistenza Socio Sanitaria e materno infantile
50	05	04	Politiche dell'immigrazione e dell'emigrazione
50	06	00	DIREZIONE GENERALE PER LA DIFESA DEL SUOLO E L'ECOSISTEMA
50	06	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo – Programmi straordinari di contrasto all'abbandono dei rifiuti e dei roghi tossici – Programma Campania Più e Terra dei Fuochi – Rapporti con le società del Polo ambientale per le attività di competenza
50	06	02	Fondi regionali, nazionali e comunitari – Bilancio della Direzione Generale

50	06	04	Acustica, qualità dell'aria e radiazioni- criticità ambientali in rapporto alla salute umana
50	06	05	Bonifiche
50	06	07	Gestione delle risorse naturali protette - Tutela e salvaguardia dell'habitat marino e costiero – Parchi e riserve naturali
50	06	08	Tutela delle acque – Contratti di fiume
50	06	16	Coordinamento sistemi integrati – difesa suolo e bonifica – Cartografia georeferenziata dei siti e impianti di rilevanza ambientale – risorse geotermiche
50	07	00	DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE AGRICOLE, ALIMENTARI E FORESTALI
50	07	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	07	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	07	01	Ufficio Di Supporto alla Programmazione ed alla Gestione di Programmi ed Interventi Previsti dalla Politica Agricola Comune
50	07	02	Ufficio Centrale Supporto alle Imprese del settore agro-alimentare
50	07	03	Infrastrutture Rurali ed Aree Interne
50	07	04	Ufficio Centrale Foreste e Caccia
50	07	05	Ufficio Centrale Pesca ed Acquacoltura
50	07	06	Tutela della qualità, tracciabilità dei prodotti agricoli e zootecnici servizi di sviluppo agricolo
50	07	07	Ufficio Centrale Fitosanitario
50	07	08	Ufficio Centrale di Controllo
50	07	09	Ufficio Centrale della Gestione Economico-Contabile e Finanziaria
50	07	10	Servizio territoriale provinciale Avellino
50	07	11	Servizio territoriale provinciale Benevento
50	07	12	Servizio territoriale provinciale Caserta
50	07	13	Servizio territoriale provinciale Napoli
50	07	14	Servizio territoriale provinciale Salerno
50	08	00	DIREZIONE GENERALE PER LA MOBILITA'

50	08	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	08	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	08	93	STAFF - Società, Enti e Organismi di riferimento
50	08	01	Trasporto su ferro
50	08	02	Trasporto su gomma
50	08	03	Infrastrutture logistiche, portuali e aeroportuali, trasporti merci
50	08	04	Trasporto marittimo e Demanio marittimo portuale
50	08	05	Gestione finanziaria –Monitoraggio e controllo degli interventi di competenza della DG
50	08	06	Infrastrutture ferroviarie
50	08	07	Infrastrutture viarie e viabilità regionale
50	08	08	Mobilità sostenibile e rapporti con le Amministrazioni centrali
50	09	00	DIREZIONE GENERALE PER IL GOVERNO DEL TERRITORIO, I LAVORI PUBBLICI E LA PROTEZIONE CIVILE
50	09	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	09	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	09	93	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	09	94	STAFF - Pianificazione paesaggistica - Tutela e valorizzazione dei paesaggi
50	09	95	STAFF - Protezione Civile, Emergenza e post-emergenza
50	09	01	Pianificazione territoriale – Urbanistica. Antiabusivismo
50	09	03	Rigenerazione urbana e territoriale
50	09	04	Politiche Abitative
50	09	06	Affari giuridico legali e amministrativi
50	09	07	Gestione tecnico-amministrativa dei LL.PP. Osservatorio Regionale Appalti

50	09	08	Ufficio di Pianificazione di Protezione civile - Rapporti con gli Enti locali - Formazione
50	09	09	Centro Funzionale Multirischi di Protezione Civile
50	09	12	Genio civile di Avellino e Ariano Irpino; presidio protezione civile
50	09	13	Genio civile di Benevento; presidio protezione civile
50	09	14	Genio civile di Caserta; presidio protezione civile
50	09	15	Genio civile di Napoli; presidio protezione civile
50	09	16	Genio civile di Salerno; presidio protezione civile
50	10	00	DIREZIONE GENERALE PER L'UNIVERSITA', LA RICERCA E L'INNOVAZIONE
50	10	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	10	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	10	93	STAFF – RIS 3 - Vigilanza e controllo degli enti di riferimento
50	10	94	STAFF – Servizi Digitali e Comunità intelligenti
50	10	01	Università - Accademie - Conservatori e diritto allo studio
50	10	02	Innovazione tecnologica, sostegno al tessuto industriale
50	10	04	Progettazione e sviluppo del Sistema Informativo Regionale (SIR) e del sistema pubblico di connettività
50	10	05	Startup innovative ed Economia Digitale
50	10	06	Data Center Regionale - Postazioni di Lavoro - Rete Telematica fonia e dati – Sistema Pubblico di Connettività (SPC)
50	11	00	DIREZIONE GENERALE PER L'ISTRUZIONE, LA FORMAZIONE, IL LAVORO E LE POLITICHE GIOVANILI
50	11	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	11	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	11	93	STAFF – Funzioni tecniche mercato del lavoro
50	11	01	Istruzione

50	11	02	Politiche giovanili
50	11	03	Controlli e vigilanza sugli interventi - attività territoriali
50	11	04	Formazione professionale
50	11	05	Servizio territoriale provinciale Avellino
50	11	06	Servizio territoriale provinciale Benevento
50	11	07	Servizio territoriale provinciale Caserta
50	11	08	Servizio territoriale provinciale Salerno
50	11	09	Edilizia Scolastica
50	12	00	DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE CULTURALI E IL TURISMO
50	12	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	12	92	STAFF - programmazione sistema turistico - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	12	93	STAFF - Monitoraggio e controllo delle Società e Fondazioni partecipate in ambito culturale e gestione fondi europei di competenza
50	12	01	Promozione e valorizzazione dei musei e delle biblioteche
50	12	02	Promozione e valorizzazione delle attività artistiche e culturali
50	12	03	Persone giuridiche private
50	12	04	Cooperazione interistituzionale per la promozione e lo sviluppo del turismo
50	12	05	Sviluppo e Promozione Turismo. Promozione Universiadi
50	12	06	Operatori turistici e sostegno ai nuovi turismi
50	13	00	DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE FINANZIARIE
50	13	91	STAFF – Funzioni di supporto tecnico-operativo – Formazione e Predisposizione del Bilancio
50	13	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo

50	13	93	Funzioni di supporto tecnico-operativo – Gestione e coordinamento dei procedimenti di spesa e del riconoscimento dei debiti fuori bilancio
50	13	01	Gestione del bilancio inerente le entrate
50	13	03	Programmazione finanziaria ed economica. Supporto al controllo di gestione e analisi dei costi. Conti pubblici territoriali
50	13	04	Rendicontazione finanziaria ed economico-patrimoniale. Indebitamento diretto. Reportistica finanziaria
50	13	05	Autorità di Certificazione e Tesoreria
50	13	10	Gestione delle varie fasi contabili delle spese relative agli emolumenti ai dipendenti, ai corrispettivi assimilati ai redditi di lavoro dipendente ed ai pagamenti degli altri corrispettivi. Monitoraggio e analisi della relativa spesa
50	13	11	Contabilità Economica e Bilancio Consolidato
50	14	00	DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE UMANE
50	14	91	STAFF - funzioni di supporto tecnico-operativo
50	14	92	STAFF - funzioni di supporto tecnico amministrativo
50	14	93	STAFF - Coordinamento attività piano della performance
50	14	94	STAFF - Supporto al Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza
50	14	81	UFFICIO DEL DATORE DI LAVORO
50	14	82	Sorveglianza Sanitaria
50	14	83	Struttura Tecnica di supporto all'O.I.V.
50	14	01	Stato giuridico ed Inquadramento del personale - Applicazione istituti normativi e contrattuali
50	14	02	Ufficio disciplinare ed esecuzione giudicati
50	14	03	Rapporti con le OO.SS.- Istituti contrattuali adempimenti connessi
50	14	04	Posizioni organizzative - Formazione del personale - Contenzioso del lavoro – Processi di customer satisfaction - Benchmarking
50	14	05	Trattamento economico personale regionale comandato-gestione procedure stipendiali e adempimenti connessi-gestione servizio contributivo-costituzione e monitoraggio fondi dirigenti e comparto

50	14	07	Quiescenza - certificazione posizioni assicurative - assicurazione sociale vita Previdenza - adempimenti connessi ai benefici contrattuali - conto annuale - L. 336/70
50	14	08	Assistenza fiscale – credito e trattenute extra fiscali – gestione servizio assistenziale - monitoraggio spesa del personale
50	15	00	DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE STRUMENTALI
50	15	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-operativo
50	15	92	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
50	15	01	Demanio regionale
50	15	02	Valorizzazione e alienazione del patrimonio immobiliare regionale - Ufficio tecnico-Manutenzione beni demaniali e patrimoniali-Ufficio dell'Energy manager
50	15	03	Gestione beni - Cassa economale - Supporto sedi
50	16	00	DIREZIONE GENERALE PER LE ENTRATE E POLITICHE TRIBUTARIE
50	16	91	STAFF - Supporto Tecnico Amministrativo
50	16	92	STAFF - Supporto Tecnico Operativo
50	16	01	Rapporti con l'Amministrazione finanziaria centrale e riscossione coattiva
50	16	02	Gestione tributi regionali
50	16	03	Gestione Tassa automobilistica
50	16	04	Contenzioso e Normativa Tributaria
50	16	05	Fiscalità passiva e Gestione delle entrate tributarie
50	17	00	DIREZIONE GENERALE CICLO INTEGRATO DELLE ACQUE E DEI RIFIUTI, VALUTAZIONI E AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI
50	17	91	STAFF – Tecnico Operativo Infrazioni Comunitarie e Piano regionale dei rifiuti – Rapporti con le società del Polo ambientale per le attività di competenza
50	17	92	STAFF – Tecnico Amministrativo - Valutazioni Ambientali
50	17	01	Fondi regionali, nazionali e comunitari. Bilancio della Direzione Generale
50	17	02	Osservatori Ambientali. Documentazione ambientale. Coordinamento e controllo autorizzazioni ambientali regionali

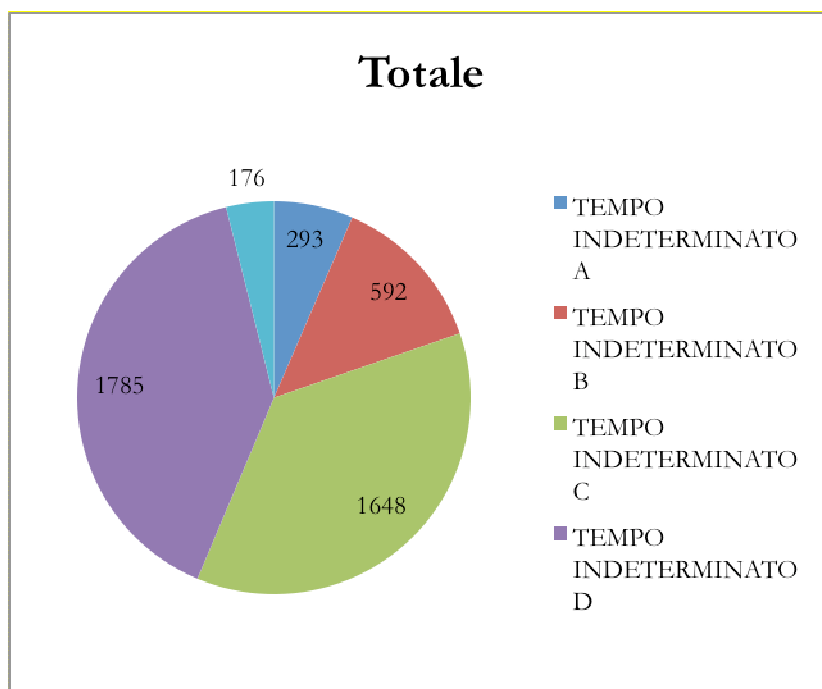
50	17	03	Impianti e reti del ciclo integrato delle acque di rilevanza regionale
50	17	04	Programma straordinario ai sensi dell'art. 45 della legge regionale n. 14/2016
50	17	05	Autorizzazioni ambientali e rifiuti Avellino
50	17	06	Autorizzazioni ambientali e rifiuti Benevento
50	17	07	Autorizzazioni ambientali e rifiuti Caserta
50	17	08	Autorizzazioni ambientali e rifiuti Napoli
50	17	09	Autorizzazioni ambientali e rifiuti Salerno
60	01	00	AVVOCATURA REGIONALE
60	01	91	STAFF- Funzioni di supporto tecnico-operativo
60	01	92	STAFF- Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
60	01	93	STAFF - Assistenza stragiudiziale nelle materie di competenza degli enti strumentali della Regione – Recupero crediti CIA
60	01	01	Assistenza tecnico-legale al Gabinetto del Presidente
60	01	03	Lavoro e Personale
60	01	04	Recupero Crediti, Esecuzione, Ragioneria, Finanze e Tributi
60	01	05	Trasporti, Lavori Pubblici, Protezione Civile
60	01	06	Sanità, AA.SS.LL., Aziende Ospedaliere ex art.29 L.R.1/2008
60	01	07	Attività Produttive, Agricoltura, Istruzione, Formazione
60	01	08	Turismo, Università, Ricerca Scientifica e Innovazione, Governo del Territorio
60	01	09	Contenzioso tributario
60	01	10	Demanio e Patrimonio, Enti Locali, Politiche Culturali, Assistenza Sociale
60	03	00	NUCLEO PER LA VALUTAZIONE E LA VERIFICA DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI
60	03	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo

60	03	01	Valutazione e verifica degli investimenti pubblici e programmi SIE
60	06	00	CENTRALE ACQUISTI, PROCEDURE DI FINANZIAMENTO DI PROGETTI
60	06	01	Centrale Acquisti e Procedure di Finanziamento di Progetti Relativi ad Infrastrutture
60	06	02	Progettazione
60	07	00	UFFICIO SPECIALE SERVIZIO ISPETTIVO SANITARIO E SOCIO-SANITARIO
60	07	01	UOD Supporto all'attività ispettiva
60	08	00	UFFICIO COMUNITARIO REGIONALE
60	08	01	UOD Rapporti con l'UE - Aa.gg.- Affari giuridico - legali - Gestione risorse umane e strumentali e contenzioso
60	09	00	UFFICIO PER IL FEDERALISMO E DEI SISTEMI TERRITORIALI E DELLA SICUREZZA INTEGRATA
60	09	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico-amministrativo
60	09	92	STAFF – Funzioni di supporto tecnico-operativo
60	09	01	Rapporti con Enti locali
60	09	02	Attuazione delle riforme amministrative e Promozione delle politiche di sviluppo territoriale
60	09	04	Politiche di Sviluppo delle Aree Interne
60	09	05	Scuola Regionale di Polizia Locale
60	09	06	Legalità e Sicurezza
60	10	00	UFFICIO SPECIALE PER IL CONTROLLO E LA VIGILANZA SU ENTI E SOCIETA' PARTECIPATE
60	10	91	STAFF - Funzioni di supporto tecnico e amministrativo
60	10	01	Vigilanza e controllo analogo sulle società
60	10	02	Vigilanza e controllo sugli enti e organismi, diversi dalle società, partecipati o controllati
70	05	00	STRUTTURA DI MISSIONE PER LO SMALTIMENTO DEI RSB
70	05	01	U.O.D. Area tecnica

70	05	02	U.O.D. Area amministrativa
70	05	03	U.O.D. Attività tecniche connesse allo smaltimento delle ecoballe
70	05	04	U.O.D. Attività tecniche per l'adeguamento dell'impiantistica e la bonifica dei siti oggetto di smaltimento
70	06	00	STRUTTURA DI MISSIONE PER I CONTROLLI - CHIUSURA POR FESR
70	07	00	STRUTTURA TECNICA DI MISSIONE PER L'ATTUAZIONE DELIBERA CIPE 54/2016"
70	07	01	Area Amministrativa
70	07	02	Area Tecnica
41	01	00	AUTORITA' DI AUDIT
41	01	01	Controllo di II livello FESR
41	01	02	Controllo di II livello FSE

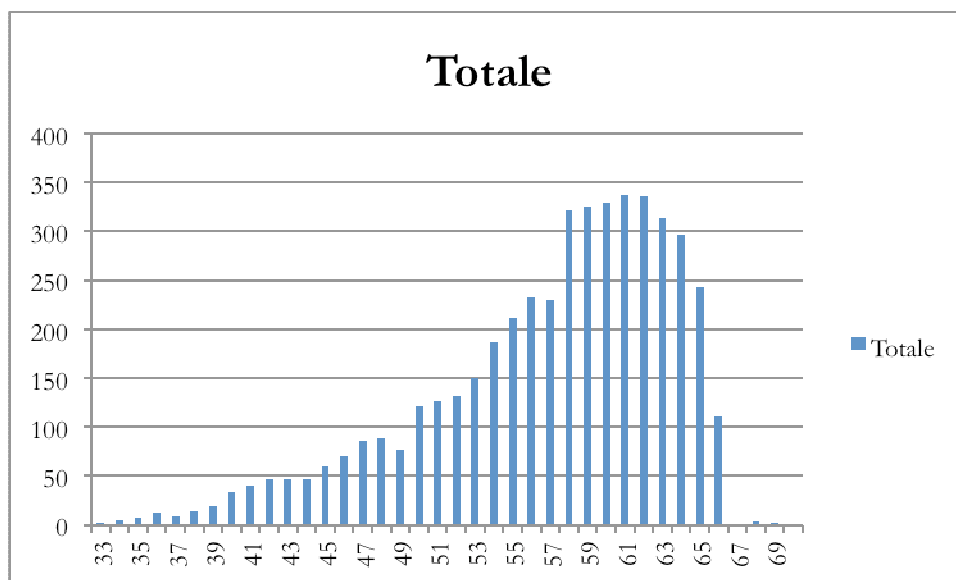
Complessivamente la Giunta regionale della Campania ha una dotazione di **4.494** unità di personale a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2017. La dimensione particolarmente rilevante determina un ulteriore fattore di complessità in termini di attuazione della trasparenza e del sistema di prevenzione della corruzione. Nelle tabelle sottostanti la ripartizione per categorie.

Distribuzione per Categoria		
TIPO_CONTR	CATEGORIA	Totale
TEMPO INDETERMINATO	A	293
	B	592
	C	1648
	D	1785
	DIR	176
	Totale	4494



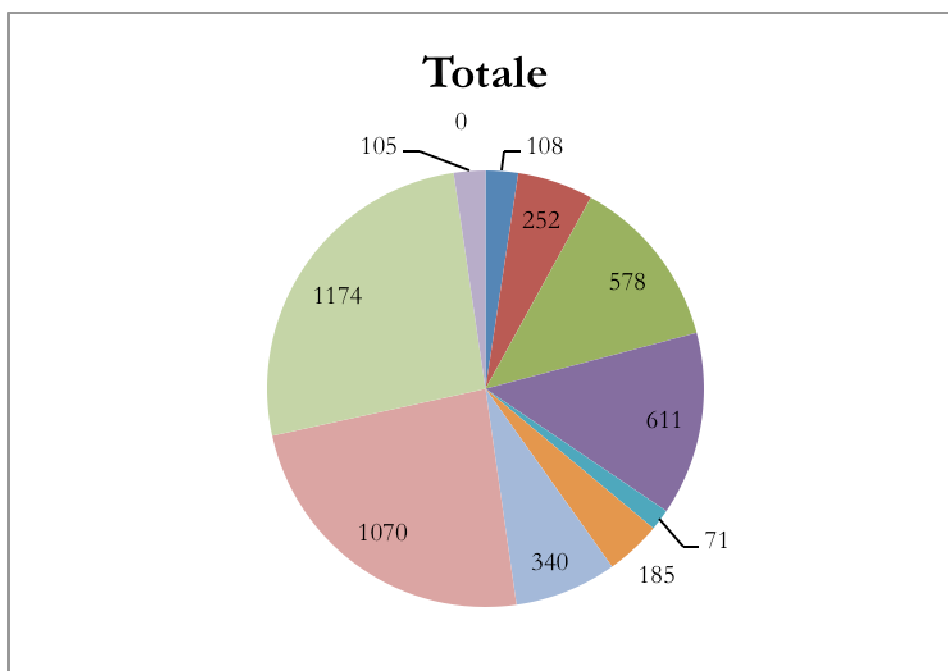
La dotazione risulta di 296 unità in meno rispetto all'anno precedente.

La distribuzione per età dei dipendenti evidenzia un'età media molto avanzata con i valori più elevati compresi tra i 59 e i 65 anni, come conseguenza del lungo periodo di blocco del turnover.



La distribuzione per sesso vede la netta prevalenza di quello maschile. Tale prevalenza si conferma anche nel ruolo della dirigenza.

DISTR. SESSO			
SESSO	TIPO_CONTR	CATEGORIA	Totale
F	TEMPO INDETERMINATO	A	108
		B	252
		C	578
		D	611
		DIR	71
	TEMPO INDETERMINATO Totale		1620
F Totale			1620
M	TEMPO INDETERMINATO	A	185
		B	340
		C	1070
		D	1174
		DIR	105
	TEMPO INDETERMINATO Totale		2874
M Totale			2874
(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)	
	(vuoto) Totale		
(vuoto) Totale			
Totale complessivo			4494



2.2.1 Il Bilancio di previsione della Regione Campania per il 2018

In data 27 dicembre 2017 il Consiglio Regionale della Campania ha approvato il Disegno di legge “Disposizioni per la formazione del Bilancio di previsione finanziario per il triennio 2018-2020 della Regione Campania – Legge di stabilità regionale 2018” e il Disegno di legge “Bilancio di previsione finanziario per il triennio 2018-2020 della Regione Campania.

Il totale generale delle entrate della Regione per l'anno finanziario 2018 è approvato in euro 28.632.060.187,48 in termini di competenza, di cui per entrate conto terzi e partite di giro euro 4.846.640.000,00 e in euro 30.642.497.166,50 in termini di cassa.

Il totale generale della spesa della Regione per l'anno finanziario 2018 è approvato in euro 28.632.060.187,48 in termini di competenza, di cui per spese conto terzi partite di giro euro 4.646.640.000,00 e in euro 30.642.497.166,50 in termini di cassa.

Per l'anno finanziario 2019 il totale generale delle entrate della Regione è approvato in euro 23.650.714.233,00 in termini di competenza, di cui per entrate conto terzi partite di giro euro 4.846.640.000,00.

E per l'anno finanziario 2020 il totale generale delle entrate della Regione è approvato in euro 22.813.735.282,89 in termini di competenza, di cui per entrate conto terzi partite di giro euro 4.846.640.000,00.

Anche nei due anni successivi, come per il 2018, è previsto il pareggio rispetto alle entrate della spesa di bilancio.

2.2.2 Indirizzi strategici della Regione Campania per il triennio 2018 – 2020

Il governo regionale, fin dal suo insediamento, si è fortemente impegnato in un ampio programma di interventi. “Riposizionare nella modernità e su un piano di competitività vera la Regione Campania”, rappresenta il paradigma di fondo dell’azione amministrativa.

In coerenza con il Programma di Governo presentato nella seduta di insediamento al Consiglio Regionale, il Presidente della Giunta Regionale ha definito, ai fini dell’avvio del processo di adozione del Piano della Performance, gli indirizzi strategici dell’Ente per l’anno 2017 affinché l’intera attività amministrativa si svolga in un contesto unitario e armonico.

Il Presidente della Giunta Regionale ha, quindi, aggiornato gli indirizzi strategici della Regione Campania per il triennio 2018 – 2020, in coerenza ai quali nel presente Piano vengono formulati gli obiettivi delle diverse strutture, garantendo la trasversalità e l’omogeneità degli stessi.

Sono, altresì, definite le misure più efficaci per la loro realizzazione, la programmazione dei tempi e la metodologia per verificarne l’andamento e valutarne l’efficacia e l’impatto, le strutture coinvolte.

Tali azioni, affidate alla responsabilità politica degli Assessori e alla responsabilità operativa e gestionale della dirigenza, tendono, in ogni caso, al miglioramento della condizione sociale ed economica dei cittadini e della Regione, all’uso efficiente delle risorse disponibili, all’innovazione digitale, al miglioramento degli standard dei servizi da rendere ai cittadini e alle imprese, a garantire condizioni di accesso, partecipazione e benessere equamente distribuite, con un orientamento continuo al soddisfacimento dell’interesse pubblico e mirando ad accrescere il valore ancora inespresso di tutte le straordinarie risorse del territorio campano.

Gli indirizzi strategici che dovranno informare la pianificazione strategica e la conseguente programmazione operativa sono i seguenti:

- **Politiche relative al miglioramento dell’assetto istituzionale e della governance**, contenente gli obiettivi strategici in materia di SIAR, Risorse finanziarie, Risorse umane, Risorse strumentali, Centrale acquisti, Enti e società partecipate, Datore di lavoro, Avvocatura, Ufficio comunitario regionale, Nucleo di valutazione e verifica investimenti pubblici, Fondi Europei, FSC, Struttura di missione per i controlli, Audit.

Le strutture regionali coinvolte in tali indirizzi sono le seguenti: Autorità di Audit; Direzione Generale 01; Direzione Generale 03; Direzione Generale 10; Direzione Generale 13; Direzione Generale 14; Direzione Generale 15; Ufficio del Datore di Lavoro; Avvocatura Regionale; Nucleo per la Valutazione e la Verifica degli Investimenti Pubblici; Centrale

acquisti, Procedure di Finanziamento di progetti relativi ad infrastrutture, progettazione: Ufficio Comunitario Regionale; Ufficio Speciale per il Controllo e la Vigilanza su Enti e Società Partecipate; Struttura di missione per i controlli - Chiusura POR FESR; Ufficio dei Sistemi territoriali e della Sicurezza integrata.

- **Salute e condizioni sociali**, contenente gli obiettivi strategici in materia di Politiche sociali, Pari opportunità, Sanità, Sicurezza.

Le strutture regionali coinvolte in tali indirizzi sono le seguenti: Direzione Generale 04; Direzione Generale 05; Direzione Generale 09; Ufficio Speciale Servizio Ispettivo Sanitario e Socio-Sanitario; Ufficio dei Sistemi territoriali e della Sicurezza integrata

- **Politiche relative alla tutela dell'ambiente, del territorio e del paesaggio**, contenente gli obiettivi strategici in materia di Governo del Territorio, Trasporti, Lavori pubblici e protezione civile, Ambiente, Federalismo, Grandi progetti.

Le strutture regionali coinvolte in tali indirizzi sono le seguenti: Direzione Generale 01; Direzione Generale 06; Direzione Generale 08; Direzione Generale 09; Direzione Generale 11; Ufficio dei Sistemi territoriali e della Sicurezza integrata; Unità Operativa Grandi Progetti; Struttura di missione per lo smaltimento dei RSB.

- **Politiche relative allo sviluppo economico ed alla competitività**, contenente gli obiettivi strategici in materia di Turismo, Agenda digitale, Ricerca Scientifica, Start up ed innovazione, Internazionalizzazione. Diritto allo studio, Attività produttive, Fondi europei, Grandi progetti, Cultura, Istruzione, Formazione, Lavoro, Politiche giovanili, Agricoltura, Autonomie locali.

Le strutture regionali coinvolte in tali indirizzi sono le seguenti: Direzione Generale 01; Direzione Generale 02; Direzione Generale 03; Direzione Generale 07; Direzione Generale 09; Direzione Generale 10; Direzione Generale 11; Direzione Generale 12; Unità Operativa Grandi Progetti.

3 Il Sistema di Misurazione e Valutazione per l'annualità 2018

3.1 L'aggiornamento del Sistema

L'Amministrazione ha adottato, con Delibera di Giunta regionale n. 145 del 14.03.2017 es.m.i., il *Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale e dei dirigenti della Giunta regionale della Campania* (già SMiVaP).

Il Decreto Legislativo n. 74 del 25 maggio 2017, di attuazione della legge delega n. 124/2015, ha introdotto una serie di modifiche al Decreto Legislativo n. 150/2009, alle quali le

Amministrazioni sono tenute ad adeguarsi secondo le indicazioni contenute nell'art. 18 dello stesso Decreto n. 74/2017.

In particolare, l'art. 18, contenente le Disposizioni transitorie e finali, ha stabilito che le Regioni e gli enti locali adeguino i propri ordinamenti alle prescrizioni di cui agli art. 16 e 31 del Decreto legislativo n.150/2009, come modificati dal Decreto 74/2017. In detti articoli vengono indicati i principi – e le disposizioni che li contemplano – che le Regioni e gli enti locali devono recepire. Per l'attuazione della restante disciplina prevista dal Decreto n.150/2009, l'art. 16 prescrive che occorre procedere mediante accordo da sottoscrivere in sede di Conferenza Unificata. E' stato pertanto stabilito un percorso di adeguamento in due fasi: 1) con riferimento alle disposizioni indicate negli art. 16 e 31 del D.Lgs. n.150/2009, l'adeguamento è stato previsto entro sei mesi dall'entrata in vigore del Decreto 74/2017; 2) per le restanti disposizioni l'adeguamento dovrà avvenire a seguito dell'accordo sottoscritto in sede di Conferenza unificata.

Ai fini dell'adeguamento del Sistema (SMiVaP) vigente alle modifiche introdotte dal D.Lgs. n.74/2017, si è quindi tenuto conto, in via preliminare, delle disposizioni alle quali le Regioni sono tenute ad adeguare i propri ordinamenti, indicate agli art. 16 e 31 del D.Lgs. n. 150/2009 (come modificati dal D.Lgs. n. 74/2017).

Nello specifico, si è provveduto ad aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, approvato con Delibera di Giunta regionale 145/2017, adeguandolo sia alle disposizioni di cui agli articoli richiamati dagli art. 16 e 31 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificate dal D.Lgs. n. 74/2017, che alle disposizioni di cui agli articoli richiamati dagli art. 16 e 31 del D.Lgs. n. 150/2009, non modificate dal D.Lgs. n. 74/2017, che non erano state recepite nel citato Sistema.

Sono, quindi, state introdotte nel Sistema le previsioni di cui ai principi generali (tra i quali si annovera la disciplina della valutazione negativa), al ciclo di gestione della performance, al sistema di misurazione e valutazione, agli ambiti di misurazione della performance organizzativa e della performance individuale, ai soggetti coinvolti.

In ordine alle disposizioni non immediatamente cogenti per le Regioni ed a cui adeguarsi a seguito dell'Accordo da sottoscrivere in sede di Conferenza unificata, il Sistema ne conteneva alcune – sugli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 6), sul Piano della Performance (art. 10), sulla Relazione sulla performance (art. 13), sui Soggetti coinvolti (art. 14) – che si è provveduto, in sede di adeguamento, ad aggiornare tenuto conto delle modifiche ad esse apportate dal D.Lgs. n.74/2017.

Inoltre, con riferimento al Monitoraggio della performance, disciplinato dall'art. 6 del D.Lgs. n.150/2009 e modificato dal D.Lgs. n.74/2017, si è provveduto ad introdurre nel nuovo Sistema uno specifico articolo – art. 12 bis Iter per il Monitoraggio della Performance – nel quale sono state recepite le indicazioni di cui al citato art. 6, come modificate dal D.Lgs. n.74, con regolamentazione del procedimento.

Occorre, altresì, sottolineare che, la contestuale adozione dello SMiVaP e del Piano della

Performance 2017-2019 (approvato con Delibera di Giunta regionale n. 286 del 23/05/2017) ha inevitabilmente comportato talune discrasie nell'applicazione concreta di procedure e strumenti operativi, rilevati anche nel corso della fase di monitoraggio, che necessitano, per la loro connaturata complessità, di fasi di sedimentazione. Nondimeno si è pervenuti alla definizione degli atti, ma siffatta esperienza ha reso necessaria la rivisitazione della disciplina e dei procedimenti al fine di pervenire, attraverso una gradualità di interventi, ad una formulazione semplificata e più incisiva delle pratiche proposte in vista anche dell'implementazione di sistemi informativi e dei sistemi di controllo interno.

Su tale versante, si è, in particolare, provveduto a definire gli ambiti e la disciplina riferibili a questo Ente in ragione dell'assetto organizzativo e delle responsabilità dei soggetti coinvolti.

In ordine agli aspetti procedurali, muovendo dalla citata esigenza di manutenzione/revisione del Sistema a fronte delle criticità applicative nonché per assicurare coerenza con le variazioni formulate nell'ambito dell'adeguamento normativo, sono state apportate alcune modifiche in ordine ad una serie di elementi, quali, per citarne alcuni, le modalità e gli ambiti di misurazione della Performance organizzativa, la correlazione tra gli adempimenti e gli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza previsti dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e dalla normativa di settore e gli obiettivi strategici, operativi ed individuali delle Strutture, dei dirigenti e del personale coinvolto, il monitoraggio del Piano della performance, il ruolo e le responsabilità dei controller, i tempi e le fasi del ciclo della performance.

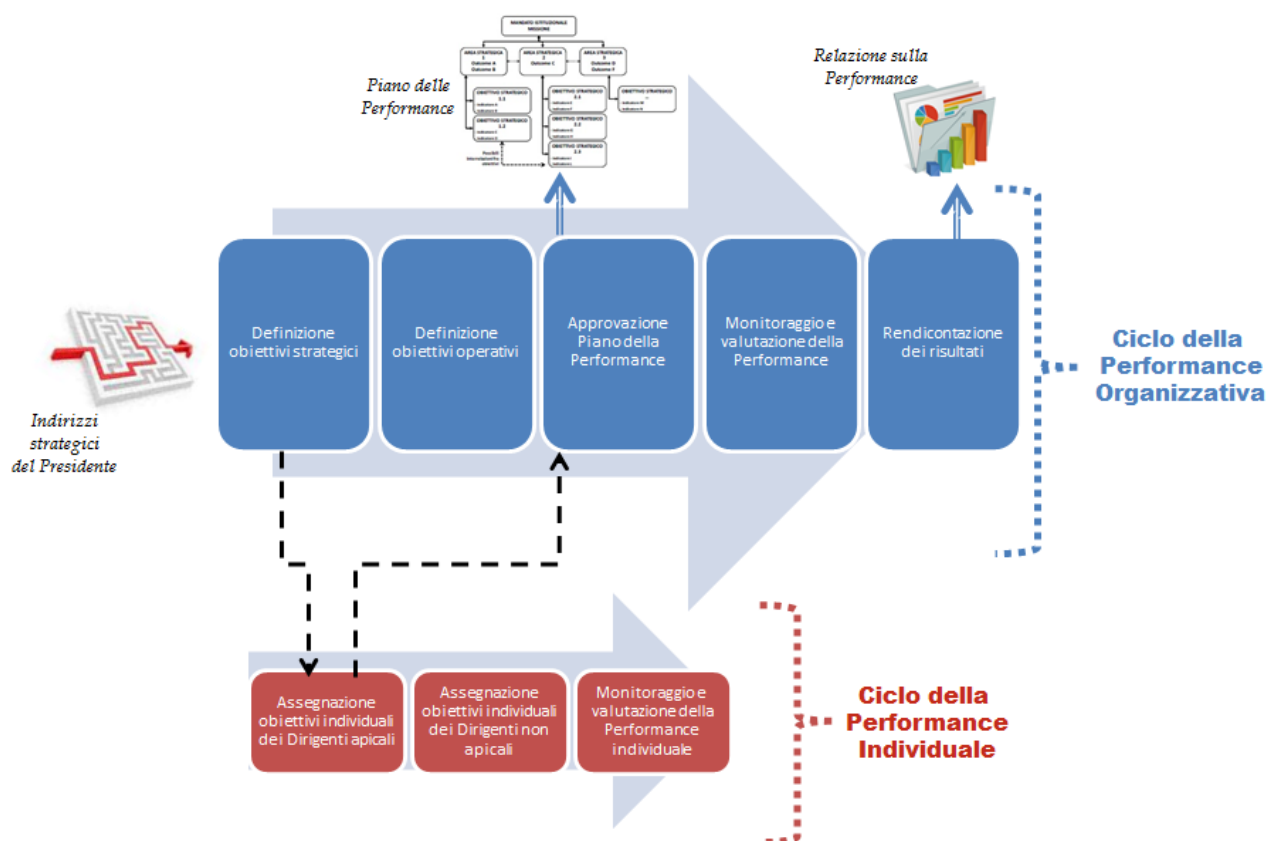
Si è ritenuto altresì necessario riformulare i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti sulla scorta del dettato normativo, in particolare in ordine al processo condiviso di individuazione degli obiettivi strategici tra l'organo di indirizzo politico-amministrativo ed i vertici dell'amministrazione, nonché alle modalità delle successive declinazioni in obiettivi operativi fino al coordinamento e presidio del Piano complessivo.

La configurazione della competenza del monitoraggio della performance, introdotta in conformità alla norma, afferma la terzietà di una complessiva valutazione dell'andamento della performance e determina l'autorevole intervento in tema di correttivi e rilievi nel corso del perseguimento degli obiettivi. Dette competenze sono assunte dall'Organismo Indipendente di Valutazione all'esito di una complessiva attività assolta dalle Strutture e coordinata dalla Direzione Generale per le Risorse Umane e dalla Struttura di supporto allo stesso Organismo.

Infine, sono stati semplificati gli strumenti tecnici (schede), conferendo maggiore ordine e coerenza ai diversi ambiti di compilazione e prevedendo, altresì, una più efficace declinazione degli obiettivi.

Sul Sistema aggiornato, l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ente, al quale è stato richiesto il prescritto parere preventivo e vincolante, ha espresso parere favorevole, formulando alcune necessarie prescrizioni che sono state recepite nel documento.

L'aggiornamento 2018 dello SMiVaP è stato approvato con Delibera di Giunta Regionale n. 73 del 13/02/2018.



3.2 La performance organizzativa

Attraverso la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, la Regione Campania intende perseguire il miglioramento della qualità dei servizi offerti e il potenziamento delle competenze professionali, valorizzando il merito conformemente a quanto disposto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP). Nel definire gli obiettivi strategici, operativi e individuali delle strutture, dei dirigenti e del personale coinvolto, inoltre, l'amministrazione tiene conto dell'assolvimento delle misure e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione previsti dalla normativa vigente e dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, che assumono rilevanza nell'ambito del processo di valutazione della performance.

Contemplando i risultati raggiunti dall'Ente nel suo complesso e dalle singole strutture organizzative, la performance organizzativa viene misurata attraverso un sistema di indicatori che consente di valutare il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici ed operativi, declinati sulla base degli indirizzi strategici del Presidente della Regione.



Ai fini della piena comprensione della terminologia utilizzata, è opportuno precisare quanto segue:

- **Indirizzi strategici:** costituiscono le linee programmatiche strategiche dell'Amministrazione che, attraverso specifiche priorità, determinano l'agire amministrativo;
- **Obiettivi strategici triennali (OBST):** rappresentano la correlazione logico-concettuale tra gli indirizzi strategici e gli obiettivi in una prospettiva di medio termine, consentendo il raccordo tra le priorità e le strutture operative che ne assumono la responsabilità;
- **Obiettivi strategici annuali (OBSA):** dettagliano, attraverso specifici indicatori di outcome, le finalità che ciascuna SPL intende perseguire in un quadro di coerenza logica con gli indirizzi/obiettivi sovraordinati;
- **Obiettivi operativi annuali (OBO):** dettagliano, attraverso specifici indicatori di output, le finalità che ciascuna SSL intende perseguire in un quadro di coerenza logica con gli indirizzi/obiettivi sovraordinati;
- **Strutture di primo livello (SPL):** sono le Direzioni Generali, gli Uffici Speciali, le Strutture di Missione e gli Uffici di Staff dotati di autonomia;
- **Strutture di secondo livello (SSL):** sono le Unità Operative Dirigenziali, gli Uffici di Staff incardinati presso le Direzioni Generali, gli Uffici Speciali, le Strutture di Missione;
- **Indicatori di outcome:** consentono di misurare gli impatti dell'agire amministrativo con particolare riferimento alle ricadute delle politiche istituzionali;
- **Indicatori di output:** consentono di misurare i risultati, output ed evidenze oggettive, delle azioni collegate a ciascun obiettivo operativo/ordinario.

A monte dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa, si configura il processo di definizione e approvazione del Piano della performance, documento programmatico relativo al triennio 2018-2020, coerente con i contenuti, gli strumenti e il ciclo della programmazione regionale e di bilancio.

Lo SMiVaP dispone che il processo abbia inizio con l'emanazione degli indirizzi strategici da parte del Presidente, entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, in cui

individua le linee programmatiche dell'Amministrazione, sulla base delle quali va articolato il Piano della performance. Contestualmente all'emanazione degli indirizzi strategici, vengono individuate, per ciascun indirizzo, le Strutture di primo livello che saranno coinvolte nel loro perseguimento e quindi nell'attuazione degli obiettivi strategici ed operativi che da questi si articoleranno.

In coerenza con detti indirizzi strategici, i responsabili delle Strutture di primo livello articolano gli OBSA di propria competenza e la relativa misurazione, secondo le schede previste dal documento "Modalità operative", allegato allo SMiVaP. In seguito, individuano ed articolano gli OBO di competenza delle SSL che ad essi riportano, sentiti i dirigenti delle stesse strutture.

In seguito ad un'attività di verifica degli OBSA e degli OBO da parte di tutti gli uffici interessati, la Giunta assegna definitivamente alle SPL le responsabilità relative agli OBSA e alle SSL le responsabilità relative agli OBO. La Direzione Generale per le Risorse Umane coordina le attività ai fini della complessiva coerenza e completezza del Piano della Performance.

La Giunta Regionale, su proposta dell'Assessore alle Risorse Umane, approva entro il 31 gennaio il Piano della performance, documento programmatico che consente di declinare gli indirizzi strategici in obiettivi strategici e ed operativi e stabilisce gli obiettivi, gli indicatori e i target per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione. Tale articolazione dovrà essere coerente con i contenuti, gli strumenti e il ciclo della programmazione regionale e di bilancio, nonché contemplare, in particolare, gli obiettivi strategici individuati nel DEFR.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica del processo descritto.

Approvato il Piano della performance e definiti gli obiettivi strategici e operativi di ciascuna struttura amministrativa e le rispettive modalità di misurazione e valutazione della performance, il ciclo della performance prosegue con il processo di monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa.

L'art. 5 dello SMiVaP precisa che:

1. La performance organizzativa dell'Ente rappresenta il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici perseguiti nell'ambito della missione istituzionale dell'ente e del programma di governo, per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e dei portatori di interessi ed è calcolata come media aritmetica della performance organizzativa delle Direzioni Generali, Uffici Speciali, Strutture di Missione e Uffici di Staff dotati di autonomia (Strutture di Primo Livello).
2. La performance organizzativa delle Strutture di Primo Livello, rappresenta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla medesima struttura ed è calcolata come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici annuali assegnati alla struttura stessa.

3. La performance organizzativa delle Unità Operative Dirigenziali e degli Uffici di Staff incardinati presso le Direzioni Generali, gli Uffici Speciali, le Strutture di Missione e gli Uffici di Staff dotati di autonomia (Strutture di Secondo Livello), rappresenta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle medesime strutture; è calcolata come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura stessa.

L'art. 12 bis dello SMiVaP dispone che:

Ciascuna Struttura dirigenziale monitora in corso di esercizio, almeno una volta all'anno, entro il 30 giugno, lo stato di avanzamento e di attuazione degli obiettivi. Ciascuna Struttura di Primo Livello propone l'attivazione di eventuali interventi correttivi relativi agli obiettivi strategici e operativi, previa intesa con gli Amministratori di riferimento e con ulteriori livelli di responsabilità interessati (Responsabile della Programmazione Unitaria, Autorità di Gestione ecc). L'Ufficio competente (Direzione Generale per le Risorse Umane coordina il procedimento di monitoraggio, trasferendo alla Struttura tecnica di supporto all' O.I.V. la relativa reportistica nonché le proposte di interventi correttivi predetti. L'O.I.V. verifica l'andamento della performance, valutando la necessità o l'opportunità di interventi correttivi anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione e dando comunicazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all' Ufficio competente delle risultanze ai fini dell'aggiornamento del Piano da approvarsi entro il 31 luglio.

3.3 La performance individuale

Le medesime logiche che disciplinano la performance organizzativa orientano anche il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale non dirigente della Regione Campania, consentendo all'Ente di promuovere il merito, la crescita delle competenze professionali e il miglioramento della qualità dei servizi offerti, oltre che di erogare incentivi e premi in funzione dei risultati raggiunti, in un quadro di pari opportunità e trasparenza.

Gli elementi che concorrono alla misurazione e alla valutazione della performance individuale, che assumono una rilevanza differente in funzione del ruolo dirigenziale o non dirigenziale del personale della Regione Campania, sono i seguenti:

- la performance organizzativa dell'Ente, della struttura sovraordinata e della struttura di diretta responsabilità (per i dirigenti) o della struttura di appartenenza (per il personale non dirigente);
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- competenze e comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati, con particolare riferimento, per il personale dirigente, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si articola in tre fasi principali:

- Assegnazione degli obiettivi: attribuzione formale degli obiettivi al valutato attraverso apposita scheda di assegnazione, controfirmata per presa visione;
- Consuntivazione: raccolta degli elementi per la valutazione, comprensivi di dettagliata relazione sulla performance predisposta dal valutando, corredata dalla documentazione a supporto;
- Valutazione finale: il valutatore, raccolti gli elementi di valutazione e la misurazione della performance organizzativa risultante dalla Relazione sulla performance, compila la scheda di valutazione. Effettua, quindi il colloquio raccogliendo le eventuali osservazioni e provvede, infine, alla stesura della scheda di valutazione che viene controfirmata per presa visione dal valutando
- Gli attori coinvolti nella misurazione e nella valutazione della performance individuale e le tempistiche che scandiscono le fasi del processo variano in funzione del ruolo del personale valutato.

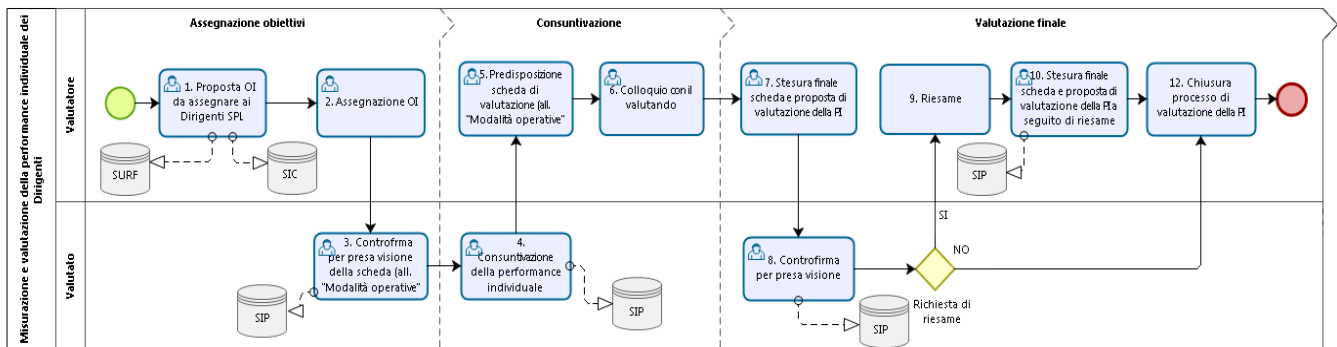
Per quanto concerne il processo di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti di SPL, dei Dirigenti di SSL e dei Dirigenti di UDCP, l'attività di assegnazione degli obiettivi individuali compete al valutatore che formula una proposta relativa agli obiettivi da assegnare, indicando, per ciascuno di essi, peso, valore iniziale e target. Entro 15 giorni dall'approvazione del Piano della performance, gli obiettivi individuali vengono assegnati ai Dirigenti, che ricevono le schede di assegnazione degli obiettivi e le controfirmano per presa visione.

Ai fini della consuntivazione della performance individuale, entro il 31 marzo dell'anno successivo all'adozione del Piano della performance, i valutandi predispongono un'apposita relazione in cui indicano tutti gli elementi utili alla valutazione, allegandovi la documentazione a supporto. In seguito, sulla base della documentazione recepita e delle informazioni raccolte all'interno della Relazione sulla performance, il valutatore predispone le schede di valutazione e le discute con il valutando nel corso di un colloquio, durante il quale raccoglie eventuali osservazioni al riguardo.

La valutazione finale consiste nella stesura finale della scheda di valutazione, che il valutando dovrà controfirmare per presa visione. Qualora entro 10 giorni dalla data di presa visione della scheda di valutazione il valutato richieda in forma scritta, motivata e circostanziata di riesaminare la propria scheda, il soggetto cui compete il riesame è tenuto ad avviare e completare la procedura entro 20 giorni dalla richiesta e, a seguito di riesame, a presentare un'eventuale versione aggiornata della scheda di valutazione, che il valutando dovrà controfirmare per presa visione.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti si articola in modo analogo per ciascuna categoria dirigenziale. Le uniche differenze si riscontrano relativamente alla responsabilità e al ruolo del personale coinvolto.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica del processo descritto.



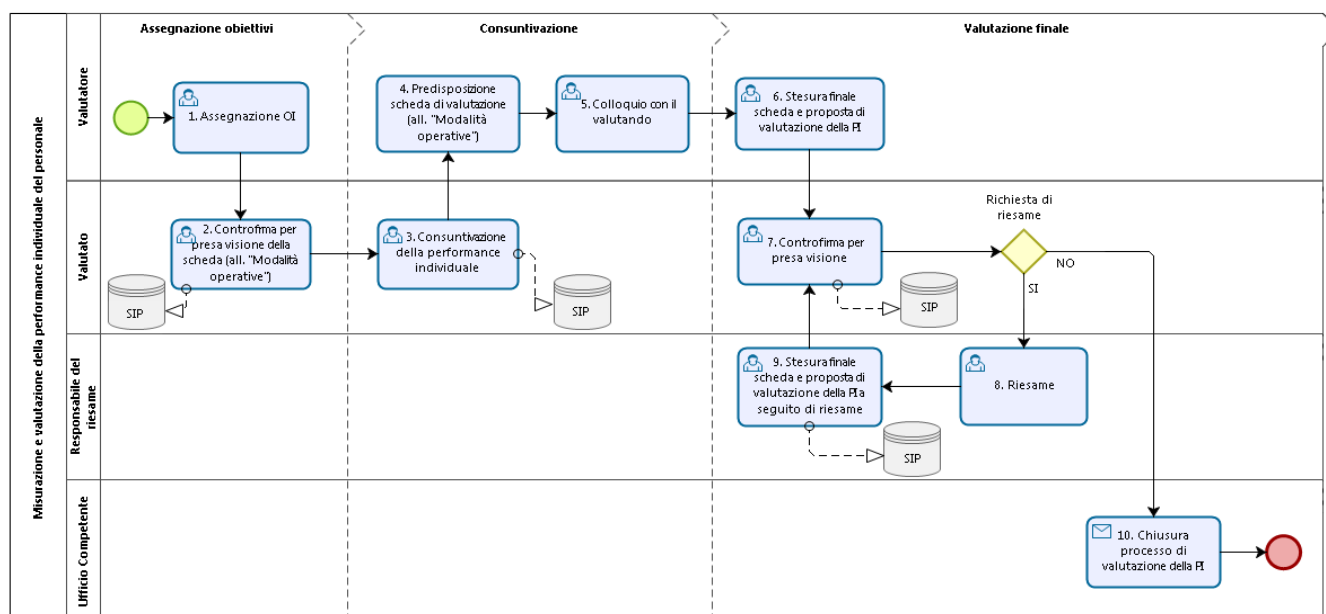
Per quanto concerne il processo di misurazione e valutazione della performance del personale incardinato in SPL, SSL e UDCP, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione della performance individuale del personale è prerogativa del valutatore, che di norma è rappresentato dal Dirigente della struttura presso cui il personale è incardinato. Il valutatore, dunque, assegna gli obiettivi al personale incardinato presso la propria struttura servendosi delle apposite schede previste dallo SMiVaP, che vengono controfirmate per presa visione dai valutandi. All'interno delle schede vengono fornite informazioni dettagliate circa pesi, valori iniziali e target relativi agli elementi oggetto di valutazione.

Ai fini della consuntivazione, i valutandi raccolgono tutti gli elementi utili e, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello riferimento, predispongono un'apposita relazione sulla performance, in cui vengono indicati i risultati raggiunti e le ragioni degli eventuali scostamenti, che viene inviata al valutatore. Il valutatore, sulla base delle informazioni recepite, predispone la scheda di valutazione del personale, corredata di note obbligatorie nel caso di scostamento tra il punteggio atteso e il punteggio risultante dalla misurazione e di indicazioni per il miglioramento della prestazione. La proposta relativa alla scheda di valutazione, in seguito, viene presentata al valutando in fase di colloquio, durante il quale il valutatore raccoglie eventuali osservazioni utili alla definizione della scheda finale di valutazione.

La valutazione finale consiste nella stesura finale della scheda di valutazione. Il valutatore presenta la proposta di valutazione della performance individuale al valutando, che dovrà controfirmare per presa visione la scheda. Nel caso in cui il valutando, entro 10 giorni dalla data di presa visione, richieda il riesame della scheda di valutazione, il soggetto cui compete il riesame dovrà concludere la procedura entro 20 giorni dalla richiesta e presentare un'eventuale versione aggiornata della scheda di valutazione, che il valutando dovrà controfirmare per presa visione.

Anche in questo caso, processo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale si articola in modo analogo per ciascuna categoria prevista. Le uniche differenze si riscontrano relativamente alla responsabilità e al ruolo del personale coinvolto.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica del processo descritto.



4 La performance per l'annualità 2018

4.1 Elementi di coerenza del Piano

Nella stesura del presente Piano, una delle preliminari questioni affrontate ha riguardato la necessità di definire una configurazione coerente del documento stesso con le altre attività / strumentazioni che impattano sulla azione programmatoria dell'Ente nel suo complesso.

È stato da subito chiaro che il Piano dovesse essere uno strumento di sintesi delle diverse dimensioni su cui viene misurata la performance anche nei confronti dei soggetti terzi; se il Piano orienta e guida le priorità dell'organizzazione e delle persone, in questo devono convergere tutte le indicazioni di natura programmatica e gestionale su cui si è tenuti a rispettare target fisici e finanziari.

Gli Indirizzi strategici, in quanto rappresentativi delle priorità espresse dall'organo politico, devono rappresentare il primo elemento di riferimento nell'articolazione del cascading degli obiettivi.

A partire da ciò, il DEFR - Documento di Economia e Finanza della Regione Campania, già approvato per l'annualità 2018-2020, anche in virtù del modello descrittivo prescelto, contiene elementi non trascurabili rispetto alla individuazione degli obiettivi di performance.

Infatti il DEFR pur avendo una finalità fondamentale orientata a classificare e monitorare le risorse finanziarie, è articolato in obiettivi triennali, a loro volta riferiti ad azioni, e definisce gli indicatori ad essi correlati.

Pur consapevoli delle diverse finalità dei due strumenti, una forte correlazione nei contenuti e nelle tempistiche tra ciclo della performance e ciclo DEFR può favorire:

- l'organicità delle attività di programmazione;
- una miglior focalizzazione degli uffici e del personale;
- una "visione unitaria ed integrata" per gli organi di indirizzo e di governo;
- l'accountability e la rendicontazione sociale.

Questo attraverso:

- il superamento di approcci a compartimenti stagni;
- la velocizzazione dei processi di programmazione e monitoraggio;
- un monitoraggio "unico" attraverso cui scongiurare risultati divergenti;
- la miglior connessione trasversale degli uffici;
- la riduzione dei tempi e degli impegni e del personale.

Per la produzione del presente Piano 2018 è stato possibile solo operare in modo destrutturato al fine di garantire quanto indicato, come specificato nel successivo paragrafo; è intenzione dell'Amministrazione nelle prossime annualità procedere ad uno sviluppo unificato ed integrato dei 2 cicli preservando:

- le differenti finalità dei due strumenti;
- nella fase programmatica, la precedenza temporale del Ciclo DEFR rispetto a quello della Performance;
- nella fase di monitoraggio, la precedenza temporale del Ciclo della Performance rispetto a quello DEFR.

Tra le altre attività realizzate nell'ambito del Piano al fine di garantirne la coerenza, va sicuramente ricordata quella sviluppata ai sensi dell'art. 11 dello SMiVaP e che attiene alla corretta declinazione degli obiettivi di performance organizzativa rispetto ai target di spesa dei performance framework relativi ai fondi SIE.

Le strutture competenti (Programmazione Unitaria, Autorità di Gestione) si sono assicurate che gli obiettivi di performance organizzativa e i relativi indicatori fossero coerenti con gli impegni assunti nell'ambito dei performance framework dei programmi operativi, focalizzando la propria attenzione sugli OBSA proposti dai ROS di PO.

4.2 Il processo operativo

4.2.1 Il processo di definizione degli obiettivi

Sulla base di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il Piano della Performance è il documento che declina gli indirizzi strategici in obiettivi strategici ed operativi e stabilisce gli obiettivi, gli indicatori e i target per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, secondo un'articolazione che dovrà essere coerente con i contenuti, gli strumenti e il ciclo della programmazione regionale e di bilancio e contemplare in particolare gli obiettivi strategici individuati nel DEFR.

A monte del processo di elaborazione del Piano, il Sistema colloca gli indirizzi strategici che il Presidente della Giunta Regionale emana annualmente, individuando le strutture regionali che concorrono a ciascun indirizzo.

Si ribadisce, quindi, che le Strutture di Primo Livello articolano gli obiettivi strategici in coerenza con gli indirizzi strategici e assicurano il processo di individuazione degli obiettivi operativi di competenza delle Strutture di Secondo Livello, sentite queste ultime, curando che detti obiettivi abbiano coerenza con gli obiettivi strategici.

Il Presidente della Giunta, quindi, regionale ha emanato gli *Indirizzi strategici della Regione Campania per il triennio 2018-2020* dei quali tenere conto in sede di individuazione degli obiettivi annuali strategici e operativi e dei relativi indicatori e target delle articolazioni della Giunta Regionale, al fine di assicurare che l'intera attività amministrativa si svolga in un contesto unitario e armonico, idoneo ad assicurare la riconducibilità di tutti gli atti gestionali al quadro programmatico generale, economico e finanziario dell'Ente.

Con riferimento alla programmazione strategica regionale per il triennio 2018-2020, nei predetti indirizzi vengono richiamati gli obiettivi strategici e le conseguenti linee di azione contenuti nella *Nota di aggiornamento del DEFR 2018-2020*.

Il DEFR rappresenta pertanto la fonte primaria delle strategie del Piano della Performance.

Il processo di elaborazione del Piano della Performance 2018-2020 ha pertanto tenuto conto, in prima battuta, dei contenuti del DEFR e, in particolare, degli obiettivi strategici, delle linee di azione e degli indicatori ivi contenuti: a tal fine, in via preliminare, ed allo scopo di favorire la definizione degli obiettivi di ciascuna Struttura di primo livello, sono state predisposte apposite Schede contenenti la declinazione degli obiettivi strategici e delle linee di azione previsti dal DEFR 2018-2020 in obiettivi strategici annuali e obiettivi operativi assegnati, per quanto di rispettiva competenza, alle Strutture di primo livello e alle Strutture di secondo livello.

Le Strutture sono state chiamate ad articolare ulteriori obiettivi strategici ed operativi che tenessero conto degli altri documenti di programmazione regionale (programmazione dei fondi strutturali, PRA, Bilancio, etc.).

Con riferimento alla trasparenza e anticorruzione, il Sistema, all'art. 2, prevede espressamente che l'assolvimento delle misure e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione previsti dalla legge e dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza debba essere considerato nel processo di definizione degli obiettivi strategici, operativi e individuali delle strutture, dei dirigenti e del personale coinvolto ed incide sulla valutazione della *performance* di questi ultimi.

Al riguardo, il Presidente ha emanato gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Tenuto conto, quindi, di quanto previsto dal Sistema ed atteso che gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario dei

documenti di programmazione strategico-gestionale, si è pertanto provveduto, in raccordo con il Sostituto temporaneo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, a declinare gli obiettivi su indicati in altrettanti obiettivi strategici annuali assegnati a tutte le Strutture per quanto di rispettiva competenza e da articolare in obiettivi operativi.

In continuità con il Piano della Performance 2017-2019, è stato definito un ulteriore obiettivo strategico annuale, assegnato a tutte le Strutture di primo livello, inerente all'assolvimento delle misure e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione previsti dalla legge e dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione. L'obiettivo strategico è stato declinato in obiettivi operativi (n. 3 obiettivi) da assegnare *ratione materiae* alle Strutture di secondo livello.

Infine, la Delibera di GR n. 11/2018 – avente ad oggetto *l'Approvazione del documento tecnico di accompagnamento al Bilancio di Previsione finanziario per il triennio 2018-2020 e del Bilancio Gestionale 2018-2020 della Regione Campania con contestuale aggiornamento dei residui e della cassa* – al punto 10, richiama *“l'attenzione dei responsabili delle strutture organizzative sull'esigenza di conformare l'attività degli uffici ai fondamentali principi di sana e corretta gestione amministrativa e contabile, garantendo, in particolare, il puntuale rispetto delle modalità e dei tempi di programmazione e di utilizzo delle risorse disponibili, finalizzata all'efficientamento dell'azione amministrativa, misurabile anche a mezzo di appositi indicatori”* la cui proposta per il Piano della Performance 2018-2020 è contenuta nell'**Allegato ■** della citata delibera ed è da quest'ultima approvata.

Al fine di dare attuazione a tale disposizione e considerato che, come su indicato, gli obiettivi strategici e operativi devono essere articolati in coerenza, tra l'altro, con i contenuti e gli strumenti di bilancio, è stato declinato un obiettivo strategico annuale denominato: *“Garantire la corretta gestione amministrativa e contabile in relazione all'attività di programmazione e di utilizzo delle risorse disponibili della SPL”*, articolato in obiettivi operativi ed indicatori come da nell'**Allegato ■** alla citata delibera n. 11/2018. Ciascuna Struttura, per quanto di competenza, è stata pertanto chiamata ad articolare l'obiettivo strategico in obiettivi operativi da assegnare *ratione materiae* alle Strutture di secondo livello, associandovi detti indicatori.

Allo scopo di supportare il processo di definizione degli obiettivi di cui sopra, sono state pertanto predisposte ed inserite in un'area dati riservata, alla quale è stato consentito l'accesso ai Responsabili delle Strutture di primo Livello e ai Controller da esse designati, apposite Schede contenenti gli obiettivi di cui sopra, che le Strutture hanno compilato inserendo tutte le informazioni richieste, come da Istruzioni operative rese disponibili nell'area dati riservata e procedendo alla sottoscrizione digitale.

Inoltre, il Presidente, nella nota con la quale ha emanato gli Indirizzi strategici della Regione Campania per il triennio 2018-2020, ha sottolineato che il processo di definizione di tutti gli obiettivi è affidato alla responsabilità politica degli Assessori di riferimento e alla responsabilità operativa e gestionale della dirigenza. L'approvazione del presente Piano rappresenta l'esito della coniugazione tra l'Organo politico e la dirigenza di vertice.

Considerato inoltre che l'art. 11 del Sistema prevede, nell'ambito del processo di individuazione degli obiettivi e in riferimento agli obiettivi strategici delle strutture coinvolte nell'attuazione dei piani e programmi di sviluppo ed in particolare agli obiettivi e al cronoprogramma assunti nei documenti di programmazione, il raccordo con il Responsabile della Programmazione Unitaria e con le relative Autorità di Gestione, sono state trasmesse al Vice Capo di Gabinetto - Responsabile della Programmazione Unitaria e alle Autorità di Gestione FSE e FSC ed FESR le schede di definizione degli Obiettivi Strategici 2018 pervenute dalle Strutture, per le opportune valutazioni di merito.

4.2.2 Verifica della complessiva coerenza e completezza del Piano

Al fine di garantire la compilazione e la coerenza della complessiva configurazione delle schede, oltre che il raccordo con le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, la Direzione Generale per le Risorse Umane ha svolto una costante attività di accompagnamento e supporto, in raccordo con gli Uffici della Programmazione Unitaria e delle Autorità di gestione

La Direzione Generale per le Risorse Umane, infatti, dopo aver provveduto all'invio delle Schede alle Strutture di Primo e Secondo Livello, ha coordinato le attività di sostegno alla compilazione attraverso:

- l'organizzazione del supporto alle singole strutture coinvolte;
- il monitoraggio in itinere dell'articolazione delle Schede, fornendo opportuni chiarimenti circa gli strumenti di misurazione e valutazione della performance, laddove necessario;
- il coordinamento in ordine alla corretta configurazione delle Schede compilate dalle strutture, prima dell'invio definitivo in vista della definizione del Piano della performance.

Ultimata la compilazione delle Schede, le SPL e le SSL hanno provveduto, a seguito di apposita sottoscrizione digitale da parte dei dirigenti responsabili, all'invio della documentazione alla Direzione Generale per le Risorse Umane.

4.3 Caratteristiche qualitative e quantitative

Il Piano della *performance*, che costituisce lo strumento di raccordo tra le funzioni di governo e le funzioni di gestione attribuite ai dirigenti, comprende:

- gli obiettivi strategici, triennali e annuali, di competenza delle Strutture di Primo Livello;
- gli obiettivi operativi di competenza delle Strutture di Secondo Livello.

Gli Obiettivi Strategici Triennali (da qui in avanti **OBST**) rappresentano macro-obiettivi che vengono realizzati attraverso il raggiungimento di uno o molteplici Obiettivi Strategici Annuali (da qui in avanti **OBSA**). Nel primo caso, l'OBST coinciderà con l'OBSA. Le Strutture di Primo

Livello articolano gli obiettivi strategici in coerenza con gli indirizzi strategici, attraverso l'utilizzo di apposite schede.

La Scheda relativa all'Obiettivo Strategico Triennale, strutturata come indicato nella tabella in basso, è stata compilata dalle Strutture di Primo Livello (da qui in poi SPL) inserendo:

- la **descrizione dell'OBST**;
- l'**indirizzo strategico di riferimento**, selezionato dalla lettera annuale del Presidente;
- **Codice SPL coinvolta**, ossia la struttura che, attraverso gli OBSA, dovrà garantirne la corretta declinazione;
- **altre PA e soggetti coinvolti** nella realizzazione dell'obiettivo, se presenti;
- **il/i codice/i degli altri OBSA collegati** al raggiungimento dell'OBST.

Scheda Obiettivo Strategico Triennale			
Codice OBST			
Descrizione OBST			
Indirizzo strategico di riferimento			
Codice SPL coinvolta			
Altre PA o soggetti coinvolti			
Data inizio	01/01/2018	Data fine	31/12/2020
Codici OBSA collegati			

La **Scheda OBSA**, cardine del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, destinata alle Strutture di Primo Livello, strutturata come indicato nella tabella in basso, è stata compilata inserendo:

- il **codice della Struttura di Primo Livello - SPL**, responsabile dell'OBSA, ossia la struttura organizzativa che assume la responsabilità del perseguimento dell'OBSA;
- la **denominazione della SPL**;
- il **codice dell'OBSA** formato da:
 - anno di riferimento;
 - sigla del tipo di obiettivo;
 - codice della SPL;
 - punto;
 - progressivo dell'OBSA.



Anno	Tipo obiettivo	Codice SPL	.	Progressivo OBSA
2018	OBSA	500400	.	1

ESEMPIO

- la **descrizione per esteso dell'OBSA**;
- l'**OBST di riferimento**, inteso come obiettivo a cui il presente OBSA riporta nell'albero della performance.
- il **peso dell'OBSA** indica il valore percentuale con cui l'OBSA concorre alla performance organizzativa della SPL responsabile, in tal senso la somma dei pesi degli OBSA riferiti alla medesima SPL responsabile deve essere pari a 100;
- il/i **codice/i delle altre strutture SPL coinvolte**, se presenti, ;
- il **codice di 4 cifre della Missione e del Programma**;
- le **descrizioni di Missione e Programma** separate da un trattino;
- **altre PA e soggetti coinvolti** nella realizzazione dell'obiettivo, se presenti;
- un sì o un no, ad indicare se l'OBSA è riferito ad un **obiettivo strategico contenuto nel DEFR**;
- il **codice dell'obiettivo DEFR**, se l'OBSA è riferito ad un obiettivo strategico contenuto nel DEFR;
- un sì o un no, ad indicare le **correlazioni** con temi sensibili per l'Amministrazione, ossia la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari, la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, lo sviluppo delle relazioni con cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari e la promozione delle pari opportunità.

Scheda Obiettivo Strategico Annuale			
Codice SPL responsabile			
Denominazione SPL responsabile			
Codice OBSA			
Descrizione OBSA			
Codice OBST di riferimento			
Peso OBSA			
Codici altre SPL coinvolte			
Codice Missione e Programma (4 cifre)			
Descrizione Missione e Programma			
Altre PA o soggetti coinvolti			
Data inizio	01/01/2018	Data fine	31/12/2018
Obiettivo strategico DEFR	Si	Codice obiettivo DEFR	
Correlazioni (*)	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari		
	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione		
	Sviluppo relazioni con i cittadini, soggetti interessati, utenti, destinatari		
	Promozione delle pari opportunità		

La compilazione della scheda OBSA si chiude con l'inserimento delle informazioni relative agli indicatori di outcome attraverso l'inserimento delle seguenti informazioni:

- la **descrizione per esteso dell'indicatore**;
- il **valore iniziale** a partire dal quale si procede alla misurazione dell'indicatore consuntivato nell'annualità precedente;
- il **target**, ovvero il valore atteso dell'indicatore per l'anno di riferimento;
- le **regole di calcolo**, che definiscono l'algoritmo con cui si calcola il risultato conseguito per l'indicatore in funzione del target e del valore consuntivo dell'indicatore; le regole di calcolo coincidono con la tipologia dell'indicatore, selezionato fra le seguenti opzioni:
 - la tipologia **On/Off** indica se il target prefissato è stato raggiunto e/o svolto o meno, pertanto ha un possibile consuntivo pari a 100 (fatto) o 0 (non fatto), diversamente da tutte le altre tipologie che hanno possibili consuntivi da 0 a 100;
 - gli **indicatori di volume** si riferiscono a quantità misurabili, in crescita o in decrescita;
 - gli **indicatori di valore** si riferiscono a cifre espresse in euro, in crescita o in decrescita;
 - gli **indicatori di tempo** vengono misurati in giorni, in crescita o decrescita.
 - la **percentuale di realizzazione** è il valore che indica lo stato d'avanzamento rispetto alla realizzazione dell'obiettivo misurato dall'indicatore di riferimento.

Tipologia di indicatore	Possibili consuntivi
On/Off	0 oppure 100
Indicatore di volume – quantità (crescita)	Da 0 a 100

Indicatore di volume – quantità (decrescita)	Da 0 a 100
Indicatore di valore – euro (crescita)	Da 0 a 100
Indicatore di valore – euro (decrescita)	Da 0 a 100
Indicatore di tempo – giorni (crescita)	Da 0 a 100
Indicatore di tempo – giorni (decrescita)	Da 0 a 100
Percentuale di realizzazione	Da 0 a 100

Di seguito la tabella indicatori contenuta nella scheda OBSA.

Codice Indicatore	Descrizione Indicatore	Valore iniziale	Target	Regole di calcolo

La **Scheda OBO**, strutturata come indicato nella tabella in basso, è stata compilata inserendo:

- il codice della Struttura di Secondo Livello - SSL, responsabile dell'OBO;
- la denominazione della SSL;
- il codice dell'OBO formato da:
 - anno di riferimento;
 - sigla del tipo di obiettivo;
 - codice della SSL;
 - punto;
 - progressivo dell'OBSA di riferimento;
 - punto;
 - progressivo dell'OBO collegato all'OBSA.

A titolo esemplificativo l'OBO potrà essere: 2018OBO500401.1.1

Anno	Tipo obiettivo	Codice SSL	.	Progressivo OBSA	.	Progressivo OBO
2018	OBO	500401	.	1		1

- la **descrizione per esteso dell'OBO**;
- **OBSA di riferimento** è inteso come quello a cui il presente OBO riporta nell'albero della performance;
- il **peso dell'OBO** indica il valore percentuale con cui l'OBO concorre alla performance organizzativa della SSL responsabile, in tal senso la somma dei pesi degli OBO riferiti alla medesima SSL responsabile deve essere pari a 100;

- il/i codice/i delle altre strutture SSL coinvolte, se presenti;
- altre PA e soggetti coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo, se presenti;
- un sì o un no, ad indicare se l'OBO coincide con una Linea di azione del DEFR;
- il codice della Linea di azione del DEFR, se l'OBO coincide con una Linea di azione del DEFR.

Scheda Obiettivo Operativo			
Codice SSL responsabile			
Denominazione SSL responsabile			
Codice OBO			
Descrizione OBO			
Codice OBSA di riferimento			
Peso OBO			
Codice altre SSL coinvolte			
Altre PA o soggetti coinvolti			
Data inizio	01/01/2018	Data fine	31/12/2018
Linea di azione DEFR	sì	Codice Linea di azione DEFR	

Ogni OBO viene declinato, in “Azioni” intese come le attività (non necessariamente sequenziali) utili al raggiungimento dell'obiettivo. Le azioni vengono descritte secondo la tabella contenuta nella scheda OBO, di seguito riportata.

Azione	Data inizio	Data fine	Codice indicatore	Descrizione Indicatore	Target	Regole di calcolo

All'interno della tabella sono più precisamente indicate le seguenti informazioni riguardo agli indicatori di output:

- la **descrizione della/e azione/i** non necessariamente correlate;
- la **data di inizio** della/e azione/i e la **data di fine** della/e azione/i;
- la **descrizione dell'indicatore** con cui misurare il livello di realizzazione dell'azione;
- il **target**, ovvero il valore da raggiungere nel periodo di riferimento dell'azione;
- le **regole di calcolo**, che coincidono con la tipologia dell'indicatore, selezionato tra le seguenti opzioni:
 - la tipologia **On/Off** indica se il target prefissato è stato raggiunto e/o svolto o meno, pertanto ha un possibile consuntivo pari a 100 (fatto) o 0 (non fatto), diversamente da tutte le altre tipologie che hanno possibili consuntivi da 0 a 100;

- gli **indicatori di volume** si riferiscono a quantità misurabili, in crescita o in decrescita;
- gli **indicatori di valore** si riferiscono a cifre espresse in euro, in crescita o in decrescita;
- gli **indicatori di tempo** vengono misurati in giorni, in crescita o decrescita.
- la **percentuale di realizzazione** è il valore che indica lo stato d'avanzamento rispetto alla realizzazione dell'obiettivo misurato dall'indicatore di riferimento.

Tipologia di indicatore	Possibili consuntivi
On/Off	0 oppure 100
Indicatore di volume – quantità (crescita)	Da 0 a 100
Indicatore di volume – quantità (decrescita)	Da 0 a 100
Indicatore di valore – euro (crescita)	Da 0 a 100
Indicatore di valore – euro (decrescita)	Da 0 a 100
Indicatore di tempo – giorni (crescita)	Da 0 a 100
Indicatore di tempo – giorni (decrescita)	Da 0 a 100
Percentuale di realizzazione	Da 0 a 100