



DELIBERAZIONE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO

N° 177 del 28/07/2022

Oggetto: Approvazione Piano della performance 2022/2024.

L'anno 2022 il giorno 28 de mese di luglio

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

RICHIAMATI

- il decreto legislativo n. 165 del 30 marzo 2001 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle, amministrazioni pubbliche” e ss.mm.ii.;
- il decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- la legge della Regione Calabria n. 3 del 3 febbraio 2012 “Misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione regionale ed attuazione nell’ordinamento regionale delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo n.150/09;
- la legge della Regione Calabria n.25 del 16 maggio 2013, con la quale è stata istituita l’Azienda regionale per la forestazione e per le politiche della montagna. denominata Azienda Calabria Verde, e smi;
- la delibera di Giunta della Regione Calabria n.343 del 02.11.2020, avente ad oggetto "Legge Regionale n. 25 del 16 Maggio 2013 - Nomina Commissario straordinario”, e conseguente decreto del Presidente di Giunta della Regione Calabria n.128 del 04.11.2020, con i quali è stato nominato Commissario straordinario dell’Azienda Calabria Verde, lo scrivente dott. Giuseppe Oliva;
- Il D.P.G.R. n. 72 dell’8 luglio 2022 di proroga delle funzioni di Commissario Straordinario dell’Azienda Calabria Verde, al Dott. Giuseppe Oliva e e successivamente D.P.G.R. n. 78 del 14 luglio 2022 di rettifica di proroga, giusta deliberazione di Giunta Regionale n. 296 del 30 giugno 2022;

RITENUTO

- che il Commissario straordinario nella Pubblica amministrazione è un dirigente pubblico nominato per far fronte ad incarichi urgenti o straordinari, ovvero per assumere direttamente atti e provvedimenti necessari alla realizzazione degli interventi di gestione e salvaguardia degli interessi dell’Ente, avvalendosi, ove necessario, dei poteri di sostituzione e di deroga;

CONSIDERATO CHE

- il decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 dispone che le Pubbliche amministrazioni, a norma degli artt. 16 e 3, adottino la nuova metodologia di valutazione delle performance al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, la crescita delle competenze professionali del personale dipendente attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;

- l'art. 10 del medesimo decreto legislativo stabilisce che le Amministrazioni pubbliche sviluppino, in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e del bilancio, il "Ciclo di gestione della performance", articolato sulla definizione ed assegnazione degli obiettivi da raggiungere in collegamento alle risorse, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori, nonché sulla conseguente misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, con connesso utilizzo dei sistemi premianti e di valorizzazione del merito, con rendicontazione finale dei risultati;
- la Regione Calabria con legge regionale n. 3 /2012 ha recepito i principi del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009;

DATO ATTO CHE

l'Azienda Calabria Verde

- con deliberazione commissariale N.112 del 01.06.2016 ha approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale;
- con deliberazione N.68 del 28.02.2019 ha approvato il Piano della performance 2019/21;
- con deliberazione N.40 del 12.02.2020 ha approvato il Piano della performance 2020/22;
- con deliberazione N.407 del 19.05.2021 ha approvato il Piano della performance 2021-2023;

AVUTO RIGUARDO CHE

- Il percorso di riorganizzazione dell'Azienda è stato rimodulato di recente ed ha comportato, in adempimento alle linee programmatiche di riordino amministrativo-funzionale, ancorché condizionata dall'emergenza pandemica da coronavirus in corso, la corrente gestione commissariale:
- con delibera n. 209 del 29 marzo 2021, ha adottato la macrostruttura organizzativa e funzionale delle aree e degli ambiti settoriali di Azienda Calabria Verde ed avviato l'iter ex art. 9 co.1 l.r. 25/13 di aggiornamento all'Atto aziendale in ossequio alle novità normative introdotte dalle Leggi regionali n.3/12, n.18/16 e n.43/16;
- con delibera n.522 del 29.06.2021, ha approvato la declaratoria di funzioni degli uffici di direzione aziendale;
- con delibera commissariale n. 528 del 30.06.2021, dando atto della scadenza del termine di durata degli affidamenti d'incarico di funzioni ai soli due dirigenti in servizio, ha disposto l'estensione di durata /differimento di scadenza dei rispettivi incarichi in essere, per il tempo strettamente occorrente alla soluzione del procedimento approvativo anzidetto, comunque nel limite non eccedente i complessivi cinque anni, e ferma la risoluzione medio tempore all'atto del perfezionamento dell'iter d'adozione del nuovo Atto aziendale e del PTFP, e delle connesse procedure di pubbliche di reclutamento ai sensi del dlgs 165/01;
- con delibera n.595 del 15.07.2021, sono stati adottati rispettivamente la "Dotazione organica dell'Ente" ed il "Piano triennale dei fabbisogni del personale 2021/23";
- Infine, la "Sesta Commissione Agricoltura e Foreste ..." del Consiglio Regionale della Calabria, nella seduta del 3 agosto 2021, ha espresso PARERE FAVOREVOLE PREVENTIVO alla richiesta di cui all'art. 9 co.1 della legge regionale 25/2013 relativa all'adozione dell'Atto aziendale di Azienda Calabria Verde, di cui alla D.C. n. 209/21.
- il Dirigente Risorse Umane, Avv. Giuseppe Caligiuri, che ne attesta la completezza istruttoria e la conformità a legge e regolamenti del presente atto;
- nella elaborazione del presente Piano, in ottica di aggiornamento continuo, si è avvalso del supporto giuridico del consulente esterno incaricato, Avv. Francesco Carnovale Scalzo, giusta Deliberazione commissariale n. 99/22

PRESO ATTO CHE

- l'istruttoria è da ritenersi completa di tutti gli atti e i documenti previsti dalle disposizioni di legge e di regolamento che disciplinano la materia;
- l'istruttoria effettuata, supporta la regolarità amministrativa, nonché la legittimità della deliberazione e la sua conformità alle disposizioni vigenti e di regolamento comunitarie, nazionali e regionali;

RITENUTO

- di dover approvare il Piano della Performance 2022/2024;

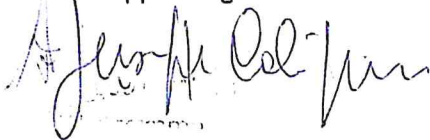
ATTESA la propria competenza;

DELIBERA

- per i motivi di cui in premessa, che qui si intendono integralmente riportati e trascritti, di:
- avviare il ciclo ed approvare il Piano della performance dell'Azienda Calabria Verde 2022/2024, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale;
- dare atto che l'approvato Piano della performance dell'Azienda Calabria Verde 2022/2024, funzionalmente collegato al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e al Programma per la trasparenza e l'integrità, per l'effetto di quanto sopra stabilito dal decreto legislativo n.97/16 costituisce specifica sezione del PTPC;
- trasmettere copia del presente atto all'OIV regionale;
- dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo;
- pubblicare la presente all'Albo Pretorio online dell'Azienda
- dare atto che il Piano della performance dell'Azienda Calabria Verde 2021/2023 sarà pubblicato sul sito web dell'Azienda, sezione Amministrazione.

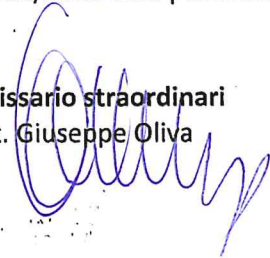
IL Dirigente Risorse Umane

Avv. Giuseppe Caligiuri.



Il Commissario straordinario

Dott. Giuseppe Oliva



ATTESTATO DI ESECUTIVITA'

Il sottoscritto attesta che la presente deliberazione è stata dichiarata immediatamente esecutiva e viene affissa all'Albo Pretorio


Il Commissario Straordinario
Dott. Giuseppe Oliva

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

N. _____ registro pubblicazioni

La presente deliberazione viene pubblicata all'albo pretorio dal 9/8/2022 e vi sarà mantenuta sino alla scadenza dei 15 giorni


Il Commissario Straordinario
Dott. Giuseppe Oliva



Azienda Calabria *Verde*
"Via Lucrezia della Valle, 34 – 88100 Catanzaro

2022-2024
PIANO DELLA PERFORMANCE
AZIENDA CALABRIA VERDE

Catanzaro li,

Il Commissario Straordinario
Dott. For. Giuseppe Oliva

1	Introduzione	
1.1	Presentazione del Piano	
1.2	Contesto normativo	
Parte I – Sintesi delle informazioni di interesse		
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	
2.1	Chi siamo.....	4
2.2	Cosa facciamo.....	5
2.3	Come operiamo.....	5
3	Identità di Azienda CalabriaVerde.....	7
3.1	Contesto di riferimento.....	7
3.2	Struttura organizzativa.....	7
3.3	Criteri di Organizzazione dell’Azienda.....	9
3.3.1	Fini istituzionali.....	8
3.3.2	Direzione generale.....	10
3.3.3	Articolazione dei Settori.....	10
3.3.4	Articolazione dei Distretti territoriali.....	9
4.	L’Amministrazione in cifre.....	10
4.1	Le Risorse Umane di Azienda Calabria Verde.....	10
4.2	Il personale di cantiere.....	12
4.3	La dotazione organica complessiva di Azienda Calabria Verde.....	12
4.4	La programmazione e il governo dell’azienda.....	12
4.5	Il patrimonio e le risorse economiche finanziarie.....	13
4.6	Gestione finanziaria.....	13
4.7	Risultato finanziario.....	14
4.8	La funzione di controllo, valutazione e verifica attività.....	15
5	Mandato istituzionale.....	17
5.1	Collegamento tra mandato istituzionale e mission.....	17
5.2	Contesto operativo esterno.....	17
5.3	La performance organizzativa.....	17
5.4	Competenze e comportamenti professionali e organizzativi.....	18
5.5	Capacità di differenziazione delle valutazioni.....	18
5.6	Il processo di revisione del piano.....	19
6	Albero della performance e ambiti di misurazione.....	20
6.1	Contesto interno.....	21
6.2	Contesto esterno.....	22
Parte II – Gli Obiettivi dell’Azienda Calabria Verde.....		
7	La scelta degli Obiettivi.....	23
8	Obiettivi strategici di performance generale.....	24
9	Obiettivi Strategici di Performance Organizzativa per Aree funzionali.....	26
9.1	Scheda Obiettivo - Area funzionale “Amministrativa”.....	27
9.2	Scheda Obiettivo - - Area Funzionale “Tecnico operativa”.....	27
9.3	Scheda obiettivo Trasversale.....	27
10	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	28
11	L’ Area funzionale “Amministrativa”.....	28
12	L’Area funzionale “Tecnico – Operativa”.....	29
13.	Obiettivi operativi per gli uffici di diretta collaborazione e per la Segreteria della Direzione Generale.....	30
14	Conclusioni.....	31

1. INTRODUZIONE

1.1 Presentazione del Piano

Il Piano della Performance è il documento di avvio al *Ciclo di gestione della Performance* in coerenza con quanto disposto dall'art. 4 del D.lgs. n. 150/2009 e che, ai sensi dell'art. 10 della stessa legge, rappresenta l'atto programmatico di valenza triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi grazie ai quali si definiscono la *mission* dell'Ente. Nel piano si esplicitano altresì gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* utili alla misurazione e la valutazione della performance ai vari livelli.

Con l'adozione del Piano della Performance, l'Ente intende esporre l'attività programmata agli stakeholder esterni e ai propri dipendenti, con la convinzione che la programmazione dell'attività e la rendicontazione dei risultati non possano che valorizzare il lavoro svolto da una delle maggiori realtà, per ruolo, funzione e complessità, degli enti strumentali della Regione Calabria.

Il Piano della Performance 2022/2024, come per gli anni precedenti, è stato elaborato tenendo conto della stretta e necessaria correlazione tra il *Ciclo di gestione della Performance* ed il *Ciclo della Programmazione finanziaria e di bilancio*. Costituisce il momento di sintesi degli obiettivi strategici individuati nell'ambito degli strumenti di programmazione, in coerenza con le finalità istituzionali dell'Azienda Calabria Verde, in materia di forestazione e di politiche per la montagna.

Il Piano, in una logica di continuità con quanto realizzato negli anni precedenti, è stato redatto in coerenza con il *Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dell'Azienda* (approvato con Delibera 118 del 25.06.2015 e successiva integrazione con Delibera n. 112 del 01.06.2016), e con le indicazioni dell'Ufficio per la valutazione della performance del *Dipartimento funzione pubblica*, si compone di due parti:

- a. la prima, che focalizza le informazioni d'interesse di carattere generale descrittivo, con specifico riferimento al profilo aziendale ed i dati di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni;
- b. la seconda, che contiene informazioni di carattere più tecnico, nella quale si declinano gli obiettivi strategici (di performance generale) delle unità organizzative e gli obiettivi operativi.

Figura 1 - Il perimetro della performance organizzativa



Fonte: Dipartimento Funzione Pubblica 2017

Il documento, approvato dall'Organo di indirizzo aziendale, dopo aver ricevuto i contributi necessari dai dirigenti aziendali e previo esame delle "Linee di indirizzo per la elaborazione del Piano della performance 2022-2024" allegato alla D.G.R. Calabria nr. 609 del 28/12/2021 recante "Piano della Performance 2022-2024: atto di indirizzo" si pone in piena coerenza con il contenuto programmatico del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), stante la forte connessione tra i due Piani ed il loro reciproco condizionamento, come richiede la stessa normativa.

Si ricorda, infatti, che la valutazione dei dirigenti, così come il monitoraggio semestrale sull'attuazione del presente Piano, viene effettuata non solo tenendo conto degli obiettivi operativi assegnati, ma altresì sulla base della corretta adozione delle misure individuate nel PTPCT, nonché anche sempre sulla base del livello di standard di gestione dell'attività ordinaria di competenza, tenendo conto degli imprevisti e delle attività di carattere straordinario che, nel corso dell'anno, vengano assegnate.

1.2 Contesto normativo

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 ha segnato l'avvio di un percorso complesso ed articolato teso a riaffermare la fiducia dei cittadini nell'operato delle pubbliche amministrazioni. L'asse della riforma è la piena affermazione della cultura della valutazione, la cui carenza avrebbe, sino ad oggi, frenato ogni possibilità di produrre un tangibile miglioramento dei risultati dell'attività delle amministrazioni pubbliche. La valutazione ha, pertanto, assunto un ruolo fondamentale per il personale e per l'organizzazione.

Nel solco dei principi contenuti nella citata riforma, il Piano della Performance contiene un cronoprogramma in relazione al quale deve essere, poi, redatta, entro il 30 giugno dell'anno successivo all'esercizio finanziario, la Relazione sulla performance (art. 10 "Enti strumentali" e ss. – Regolamento regionale 6.2.2014 nr. e ss. mm.).

Gli obiettivi esplicitati nel Piano devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Piano ha, quindi, il compito fondamentale di costituire una visione comune tra la direzione ed il personale sulle finalità e sulla collocazione nel futuro, a breve ed a medio termine, dell'Azienda ed è, quindi, uno strumento per orientare le azioni ed i comportamenti.

PARTE I

SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Chi siamo

L'Azienda Calabria Verde è stata istituita, con Legge Regionale 16 maggio 2013 n. 25, quale ente strumentale della Regione Calabria, munito di personalità giuridica di diritto pubblico non economico ed autonomia amministrativa, organizzativa, gestionale, tecnica, patrimoniale, contabile e finanziaria.

Secondo quanto stabilito dalla Legge istitutiva e dal successivo Atto Aziendale (adottato con Delibera n. 43 dell'11.07.2014, successiva Delibera n.398 del 6/11/2017, approvata con DGR n.92 del 22.03.2018, e da ultimo con Delibera nr. 209 del 29/03/2021), l'Azienda Calabria Verde esercita le funzioni di seguito riportate:

- a. le funzioni dell'Azienda forestale della Regione Calabria (AFOR), non connesse alla procedura di liquidazione incorso;
- b. le funzioni già svolte dalle Comunità Montane, trasferite ai sensi dell'articolo 2, comma 3, lettera a), ovvero delegate ai sensi dell'articolo 2, comma 3, lettera b);
- c. le attività regionali di prevenzione e lotta agli incendi boschivi di cui alla lettera m) del successivo articolo 5, con l'ausilio dei Consorzi di bonifica di cui alla legge regionale 23 luglio 2003, n. 11 (Disposizioni per la bonifica e la tutela del territorio rurale. Ordinamento dei Consorzi di Bonifica) e s.m.i. ed il supporto della Protezione civile regionale;
- d. le attività di servizio di monitoraggio e sorveglianza idraulica della rete idrografica calabrese, da svolgersi a tempo pieno, con l'ausilio del personale di cui alla legge regionale 28 dicembre 2009, n. 52 (modifiche ed integrazioni alla legge regionale 19 ottobre 2009, n. 31 "norme per il reclutamento del personale - presidi idraulici").

L'Azienda ha sede legale a Catanzaro ed esercita le sue funzioni sul territorio dell'intera Regione anche attraverso le proprie articolazioni territoriali *cd. Distretti Territoriali*. È soggetta al vincolo del pareggio di bilancio, tramite l'equilibrio entrate e uscite (nelle entrate sono compresi i trasferimenti di risorse finanziarie regionali, statali, comunitarie e di altri enti, le tariffe o i corrispettivi per i servizi resi e i proventi dell'attività economica svolta).

Gli organi dell'Ente sono il Direttore Generale e il Revisore unico dei conti.

Il Direttore Generale è il legale rappresentante dell'azienda e compie gli atti necessari per la realizzazione delle finalità dell'azienda; dirige, sorveglia, coordina la gestione complessiva e ne è il responsabile.

Il Revisore dei conti esercita il controllo sulla gestione contabile e finanziaria dell'azienda.

2.2 Cosa facciamo

L'Azienda Calabria Verde, in particolare, per come declinato nell'Atto aziendale (art. 2 rubricato "*Missione, principi e valori dell'Azienda*"), oltre alle attività connesse alle funzioni dell'Azienda Forestale della Regione Calabria (A.Fo.R.), ente in liquidazione, e delle soppresse Comunità Montane, assolve compiti di:

- a. prevenzione e lotta agli incendi boschivi, con l'ausilio dei Consorzi di Bonifica ed il supporto della Protezione Civile regionale;
- b. monitoraggio e sorveglianza idraulica della rete idrografica calabrese con particolare riferimento "al rischio idraulico" e al "presidio idraulico e idrogeologico del territorio";
- c. prevenzione e risanamento dei fenomeni di dissesto idrogeologico anche mediante accordi di programma;
- d. valorizzazione industriale ed energetica della filiera foresta-legno attraverso pratiche improntate alla gestione forestale ecocompatibile;
- e. supporto alla Protezione Civile regionale, compatibili con le funzioni e le competenze del personale dipendente in occasione di calamità naturali, ai sensi dell'1, comma 1, della legge regionale 5 luglio 2016 nr.18.

Tabella 1 – Le funzioni aziendali di Calabria Verde

MISSIONE AZIENDALE
Attività connesse alle funzioni dell'A.Fo.R., ente in liquidazione
Attività connesse alle funzioni già svolte dalle Comunità Montane
Attività di prevenzione e lotta agli incendi boschivi
Attività di monitoraggio e sorveglianza idraulica della rete idrografica calabrese
Attività di prevenzione e di risanamento dei fenomeni di dissesto idrogeologico
Attività di valorizzazione industriale ed energetica della filiera foresta-legno
Attività di supporto alla Protezione Civile regionale

L'Azienda Calabria Verde è stata, quindi, istituita con il compito specifico di attuare principalmente interventi nell'ambito della forestazione e della difesa del suolo.

2.3 Come operiamo

La *visione strategica* dell'azienda è diretta a sviluppare integrazioni, alleanze e sinergie, sia all'interno dell'organizzazione, che all'esterno, con il contesto locale, regionale e nazionale, con soggetti pubblici e privati, per perseguire obiettivi di efficacia e di efficienza nella gestione produttiva del patrimonio boschivo regionale che nelle attività di controllo e prevenzione dei fenomeni di dissesto idrogeologico.

Tabella 2 – La Visione Strategica di Azienda di Calabria Verde

VISIONE STRATEGICA	
✚	Integrazione, alleanze e sinergia con il contesto di riferimento
✚	Perseguire obiettivi di efficacia e di efficienza:
	➤ nella gestione produttiva del patrimonio boschivo
	➤ nell'attività di controllo e di prevenzione idrogeologica

Per tali ragioni, l'Azienda ricerca e sviluppa, costantemente, collegamenti e collaborazione con l'intero contesto sociale e con tutte le realtà che, a vario titolo, sono presenti nel campo dei servizi inerenti la forestazione e la prevenzione idrogeologica. L'investimento in innovazione organizzativa, tecnologica e gestionale, così come l'attenzione allo sviluppo delle risorse umane, del *know-how* degli *asset* materiali e immateriali, rappresentano i punti cardine della gestione strategica, secondo il principio del continuo miglioramento.

I valori fondanti dell'azienda, attraverso i quali si è scelto di operare, sono:

- a. la *trasparenza*, ovvero:
 - la circolazione e la pubblicazione delle informazioni sulle risorse da impiegare e sui risultati conseguiti;
 - la visibilità dei processi decisionali riferiti alle politiche aziendali;
 - la diffusione dei criteri su cui si basano le scelte di governo strategico, economico e gestionale;
 - l'esplicitazione dei livelli di responsabilità ed autonomia dei dirigenti;
- b. l'*efficacia e efficienza gestionali*, intese come insieme di strumenti, di tempi, di azioni adottati da professionisti competenti, diretti al raggiungimento degli obiettivi strategici ed organizzativi scelti come priorità. L'efficacia e l'efficienza, che si rendono palesi nell'esplicitazione dei criteri di scelta delle priorità di intervento per risolvere i problemi e dare soddisfazione alle aspettative dei cittadini e delle comunità, si basano sullo sviluppo formativo delle risorse umane e sull'utilizzo appropriato delle risorse finanziarie;
- c. l'*affidabilità*, intesa come capacità di rispettare gli impegni presi in ragione delle competenze disponibili e di adeguare continuamente e coerentemente i comportamenti, le azioni, le politiche e i servizi erogati alle reali necessità (bisogni) della popolazione servita, rispettando le priorità e gli obiettivi fissati e dichiarati dall'Azienda;
- d. la *sicurezza dei prodotti, processi e ambienti di lavoro*, intesa come insieme di tecnologie, regole, procedure e comportamenti finalizzati a garantire la massima tutela per gli operatori che usufruiscono o lavorano nelle strutture dell'Azienda;
- e. l'*efficienza gestionale e organizzativa* intesa come:
 - flessibilità e capacità di adeguare i comportamenti, l'uso delle risorse e la varietà dei prodotti/servizi ai continui e rapidi cambiamenti interni ed esterni all'Azienda in un contesto socio ambientale in molti casi fortemente condizionato da fattori criminologici;
 - abilità nel rendere più sensibile e specifica l'azione e l'intervento agli specifici bisogni gestionali ed organizzativi.

Pertanto, l'Azienda realizza le finalità istituzionali seguendo i suddetti criteri di efficienza ed efficacia, operando con trasparenza, ricercando e sviluppando nuove collaborazioni con soggetti pubblici e privati, presenti nel territorio. Tutta la gestione aziendale è, quindi, improntata in senso produttivo, valorizzando il patrimonio e attuando una concreta pianificazione delle attività di amministrazione dei beni ad essa affidati con una visione di costante e continuo miglioramento, ispirata all'innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale.

Non solo, a tal fine, l'Ente stipula anche accordi di programma con stakeholder esterni. La rete esterna di soggetti con cui l'Azienda intrattiene rapporti di collaborazione o di consultazione per la definizione delle politiche aziendali sono, in primo luogo, gli enti locali (Province e Comuni), cui si aggiungono le categorie economiche e sindacali, le associazioni e le organizzazioni di volontariato, di promozione sociale, le cooperative

sociali, nell'ambito delle politiche rivolte ai cittadini. All'interno dell' "Azienda Calabria Verde in linea con la legge istitutiva, l'atto aziendale ed i regolamenti interni e regionali:

- a. l'organo di governo (Direttore Generale) è titolare della funzione di indirizzo e di controllo, intesa come potestà di stabilire obiettivi e finalità dell'azione amministrativa in ciascun settore e di verificarne il conseguimento;
- b. la struttura amministrativa (dirigenti, funzionari responsabili, personale dipendente), ai fini del perseguimento degli obiettivi assegnati, è titolare della gestione amministrativa, tecnica e contabile, secondo principi di professionalità e responsabilità.

Con decreto del Presidente della Regione Calabria, a seguito della D.G.R. nr. 100 del 30.03.2016, sul presupposto della sussistenza di *"esigenze di assicurare la continuità amministrativa e di provvedere al riordino organizzativo e burocratico dell'Ente, soprattutto riguardo all'articolazione dei distretti territoriali ed alla programmazione ed attuazione delle attività di supporto alla protezione civile, e che emerge, altresì, la necessità di garantire la piena legalità nell'azione amministrativa di Calabria Verde"*, è stato nominato, al vertice dell'Ente, un Commissario straordinario, poi sostituito, con D.G.R. n. 343 del 02.11.2020 con altro Commissario straordinario, tuttora in carica, che assume, ancora, parte delle competenze nella gestione della spesa e l'adozione degli atti gestionali, in attesa del completo avvio della riorganizzazione.

3. IDENTITÀ DI CALABRIA VERDE

3.1 Contesto di riferimento

L'Azienda Calabria Verde nasce dall'esigenza di dare continuità alle funzioni svolte da precedenti enti posti in liquidazione (A.FO.R. e Comunità Montane), anche a seguito di difficoltà economiche, stratificate nel tempo.

L'Azienda, attualmente, come detto, è retta da una gestione straordinaria commissariale dall'11 aprile 2016. Nel corso di tale gestione, in coerenza con le ragioni del mandato e nel solco delle finalità istituzionali dell'Ente, ha analizzato le criticità dell'Azienda, in un contesto organizzativo particolarmente complesso, per dimensione e articolazione della struttura, caratterizzato da carenza di programmazione a medio/lungo termine e dalla presenza di risorse umane eterogenee per professionalità ed esperienza lavorativa.

Un simile contesto, dovendo la gestione commissariale assicurare la continuità amministrativa ed il regolare funzionamento dell'Azienda, quale presupposto necessario per il risanamento economico e la riorganizzazione, ha richiesto interventi significativi, al fine di:

- a. conferire una nuova organizzazione agli uffici con l'attribuzione delle relative mansioni;
- b. avviare la formazione professionale;
- c. riordinare la contrattazione;
- d. regolamentare e semplificare tutte le procedure interne.

Il ciclo delle performance certamente risente delle condizioni di criticità su esposte, essendo, ancora oggi, in atto un'intensa opera di risanamento dell'Ente.

Il presente Piano costituisce conseguentemente un importante ulteriore tassello nella fase di ristrutturazione aziendale in atto. Fissa obiettivi ancor più concreti, rispetto a quelli dell'anno precedente, che renderanno l'operato dell'azienda maggiormente aderente alle aspettative dei cittadini e degli *stakeholder* più in generale, partendo, comunque, dai risultati conseguiti negli anni 2019-2021, sempre nella logica del programma di risanamento economico dell'Ente.

3.2 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Azienda nell'anno 2022, come definita nell'Atto Aziendale (da ultimo, Deliberazione del Commissario Straordinario nr. 209 del 29/03/2021), prevede, a livello centrale, la Direzione Generale, preposta all'esercizio delle funzioni gestionali trasversali di programmazione e controllo da cui dipendono i Settori, raggruppati in due aree funzionali:

- a. **Area funzionale "Amministrativa"** con:
 - Settore 1. – Segreteria della Direzione Generale
 - Settore 2. – Economico - finanziario
 - Settore 3. – Risorse umane e personale

b. Area Funzionale “Tecnico operativa” con:

Settore 4 – Forestazione

Settore 5 – Foreste, Demanio, Pianificazione forestale, sperimentazione, ricerca, politiche della montagna.

Settore 6 - Antincendio boschivo, prevenzione, tutela, conservazione e supporto alla Protezione civile

Settore 7– Monitoraggio e Sorveglianza idraulica

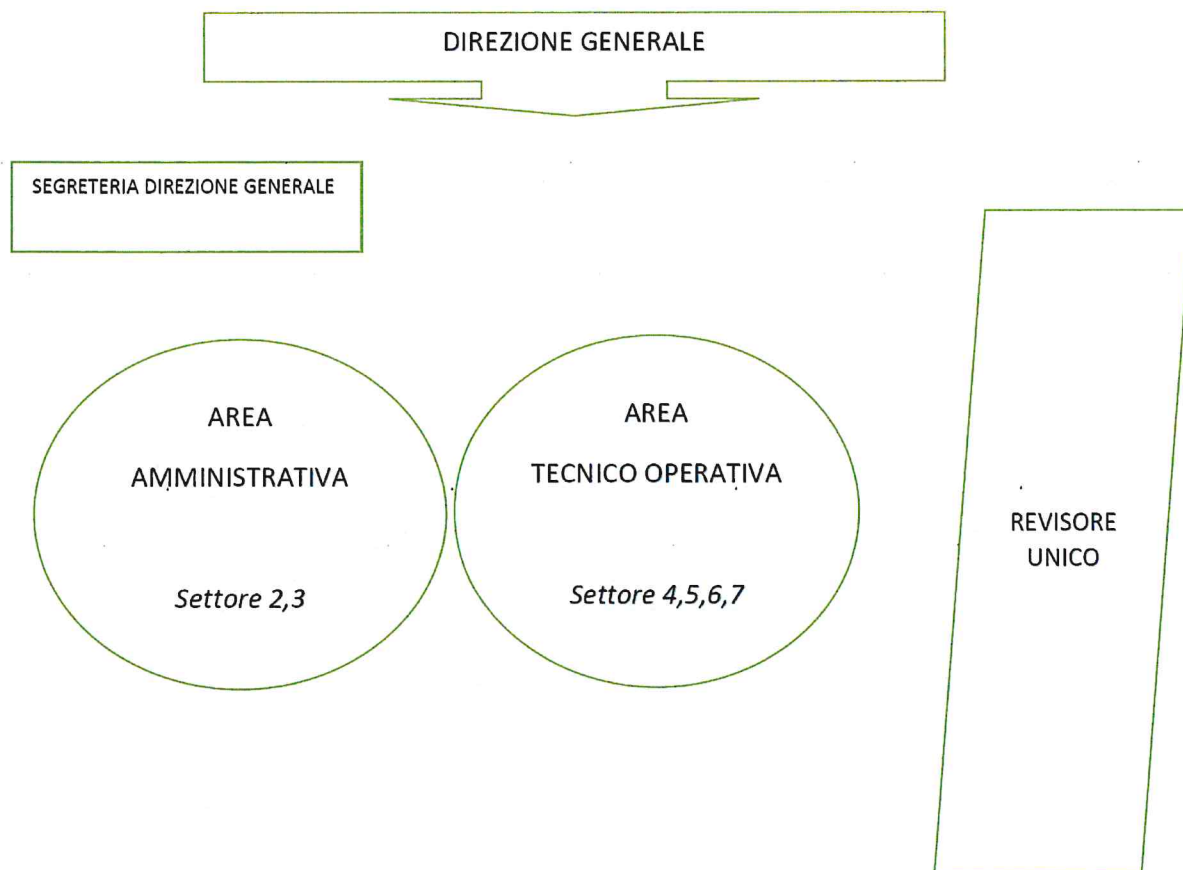
L'accorpamento, per aree funzionali, consente all'Azienda, attraverso sinergie e prassi da consolidare, di garantire una più ampia e condivisa circolazione delle informazioni comuni ai settori della medesima area, rendendo più agevole per il *management* affrontare e risolvere più celermente problematiche comuni a livello di area funzionale. Le aree funzionali rappresentano, altresì, un primo livello di confronto tra direzione e management per il coordinamento dei processi e delle funzioni in modo aggregato. E' prevista inoltre la presenza del Revisore Contabile Unico che è l'Organo dell'Azienda preposto al controllo interno della regolarità amministrativa e contabile.

Il percorso di riorganizzazione è stato rimodulato di recente ed ha comportato, in adempimento alle linee programmatiche di riordino amministrativo-funzionale, ancorché condizionata dall'emergenza pandemica da coronavirus in corso, la corrente gestione commissariale:

- con delibera n. 209 del 29 marzo 2021, ha adottato la macrostruttura organizzativa e funzionale delle aree e degli ambiti settoriali di Azienda Calabria Verde ed avviato l'iter ex art. 9 co.1 l.r. 25/13 di aggiornamento all'Atto aziendale in ossequio alle novità normative introdotte dalle Leggi regionali n.3/12, n.18/16 e n.43/16;
- con delibera n.346 del 06.05.2021, ha approvato il “Piano delle prevenzione della corruzione 2021/2023”;
- con delibera n.407 del 19.05.2021, ha assunto il “Piano della performance 2021/2023”;
- con delibera n.522 del 29.06.2021, ha approvato la declaratoria di funzioni degli uffici di direzione aziendale;
- con delibera commissariale n. 528 del 30.06.2021, dando atto della scadenza del termine di durata degli affidamenti d'incarico di funzioni ai soli due dirigenti in servizio, ha disposto l'estensione di durata /differimento di scadenza dei rispettivi incarichi in essere, per il tempo strettamente occorrente alla soluzione del procedimento approvativo anzidetto, comunque nel limite non eccedente i complessivi cinque anni, e ferma la risoluzione medio tempore all'atto del perfezionamento dell'iter d'adozione del nuovo Atto aziendale e del PTFP, e delle connesse procedure di pubbliche di reclutamento ai sensi del dlgs 165/01;
- con delibera n.595 del 15.07.2021, sono stati adottati rispettivamente la “Dotazione organica dell'Ente” ed il “Piano triennale dei fabbisogni del personale 2021/23”;

Infine, la “Sesta Commissione Agricoltura e Foreste ...” del Consiglio Regionale della Calabria, nella seduta del 3 agosto 2021, ha espresso PARERE FAVOREVOLE PREVENTIVO alla richiesta di cui all'art. 9 co.1 della legge regionale 25/2013 relativa all'adozione dell'Atto aziendale di Azienda Calabria Verde, di cui alla D.C. n. 209/21.

Figura 2 – struttura organizzativa



3.3 Criteri di Organizzazione dell'Azienda

3.3.1 Fini istituzionali

In funzione del perseguimento dei fini istituzionali, la strutturazione organizzativa dell'Azienda segue i seguenti criteri:

- flessibilità delle strutture organizzative e delle procedure amministrative;
- responsabilità di budget;
- integrazione e interazione tra diverse professionalità;
- condivisione e uso razionale delle risorse;
- previsione di strutture organizzative di coordinamento centrali;
- sviluppo della funzione di pianificazione strategica e di controllo di gestione;
- raggiungimento di adeguati livelli di qualificazione ed economicità dell'attività istituzionale;
- perseguimento dell'equilibrio di bilancio.

Il modello organizzativo è sostanzialmente:

- coerente con le caratteristiche intrinseche delle aziende di servizi;
- in linea con l'evoluzione dei moderni sistemi amministrativi, caratterizzati dalla trasparenza dei procedimenti aziendali e dall'efficacia/efficienza dei modelli di gestione;
- aderente alle specifiche disposizioni normative regionali e nazionali;
- in armonia con i dettami della riforma del pubblico impiego.

Sul piano strutturale, il modello organizzativo si basa fondamentalmente su tre elementi sostanziali:

- una struttura organizzativa molto snella con due soli livelli di direzione: strategica ed operativa;
- il decentramento della gestione operativa, coniugato all'implementazione dei sistemi interni di controllo di gestione;

- c. una visione aziendale basata sulla costante verifica della rispondenza tra gli indirizzi stabiliti dalla Direzione Generale ed i risultati conseguiti dalle Direzioni di Settore;

Nella costruzione del modello organizzativo aziendale si evidenzia come sia indispensabile la separazione delle responsabilità di programmazione, indirizzo e controllo complessivo dell'Azienda in capo alla Direzione Generale, da quelle di gestione delle attività decentrate nelle Direzioni operative dei Settori e nei Distretti territoriali.

La direzione strategica dell'Azienda è attribuita esclusivamente al Direttore Generale, che opera attraverso le Dirigenze di Settore, raggruppate per aree funzionali.

Le strutture operative (Dirigenze di Settore) sono sedi di allocazione complessiva ed integrata di risorse e, quindi, sono centri unitari di responsabilità dei quali il dirigente responsabile risponde in termini di risultati (rapporto risorse/obiettivi).

3.3.2 Direzione Generale

Il vertice dell'organizzazione aziendale è oggi rappresentato dal Commissario Straordinario che rappresenta, in sostituzione del Direttore Generale, il massimo livello di responsabilità aziendale cui compete l'attività di programmazione, indirizzo e controllo complessivo dell'Azienda. È anche il legale rappresentante dell'azienda.

Compie gli atti necessari per la realizzazione delle finalità dell'Azienda, dirige, sorveglia, coordina la gestione complessiva e ne è il responsabile. Predisporre ed approva la dotazione organica dell'Azienda.

In un contesto di ordinarietà il Direttore Generale -ai sensi dell'art. 5 della L.R. n. 25/2013- è nominato, per un periodo di tre anni, su proposta dell'Assessore all'Agricoltura, Foreste e Forestazione. Sia il Commissario (in un contesto di straordinarietà), che il Direttore Generale (in un contesto di ordinarietà) attuano il programma regionale della forestazione facendo redigere i relativi piani annuali di attuazione a norma dell'art. 6 della L.R. 20/1992 (Forestazione, difesa del suolo e foreste regionali in Calabria). Nell'esercizio delle loro funzioni, sono coadiuvati da un dirigente addetto alla segreteria della direzione generale, il quale partecipa alla direzione dell'azienda e concorre, con la formulazione di proposte e di pareri, alla formazione delle decisioni del direttore generale medesimo. È supportato da uffici di diretta collaborazione:

- *Controllo di gestione, supporto OIV, supporto revisore, sistema statistica, VRQ;*
- *Servizio prevenzione e protezione, aggiornamento e formazione*
- *Ufficio stampa e comunicazione istituzionale*
- *Comitato unico di garanzia, Piano azioni positive, Ciclo Performance*
- *Procedimenti disciplinari*
- *Avvocatura aziendale.*

3.3.3 Articolazione dei settori

Il secondo livello direzionale, come indicato nella figura 5, è rappresentato dai settori aziendali ai quali sono preposti dirigenti con piena responsabilità gestionale ed operativa rispetto alle funzioni loro conferite attraverso apposita delibera commissariale ed ai quali vengono annualmente anche assegnati gli obiettivi da raggiungere conformemente al sistema di valutazione delle performance.

Con Delibera Commissariale n. 209 del 29/03/2021, da ultimo, è stato approvato la macrostruttura organizzativa dell'intera struttura dirigenziale che prevede una ripartizione delle funzioni aziendali in 6 settori oltre alla segreteria della Direzione generale.

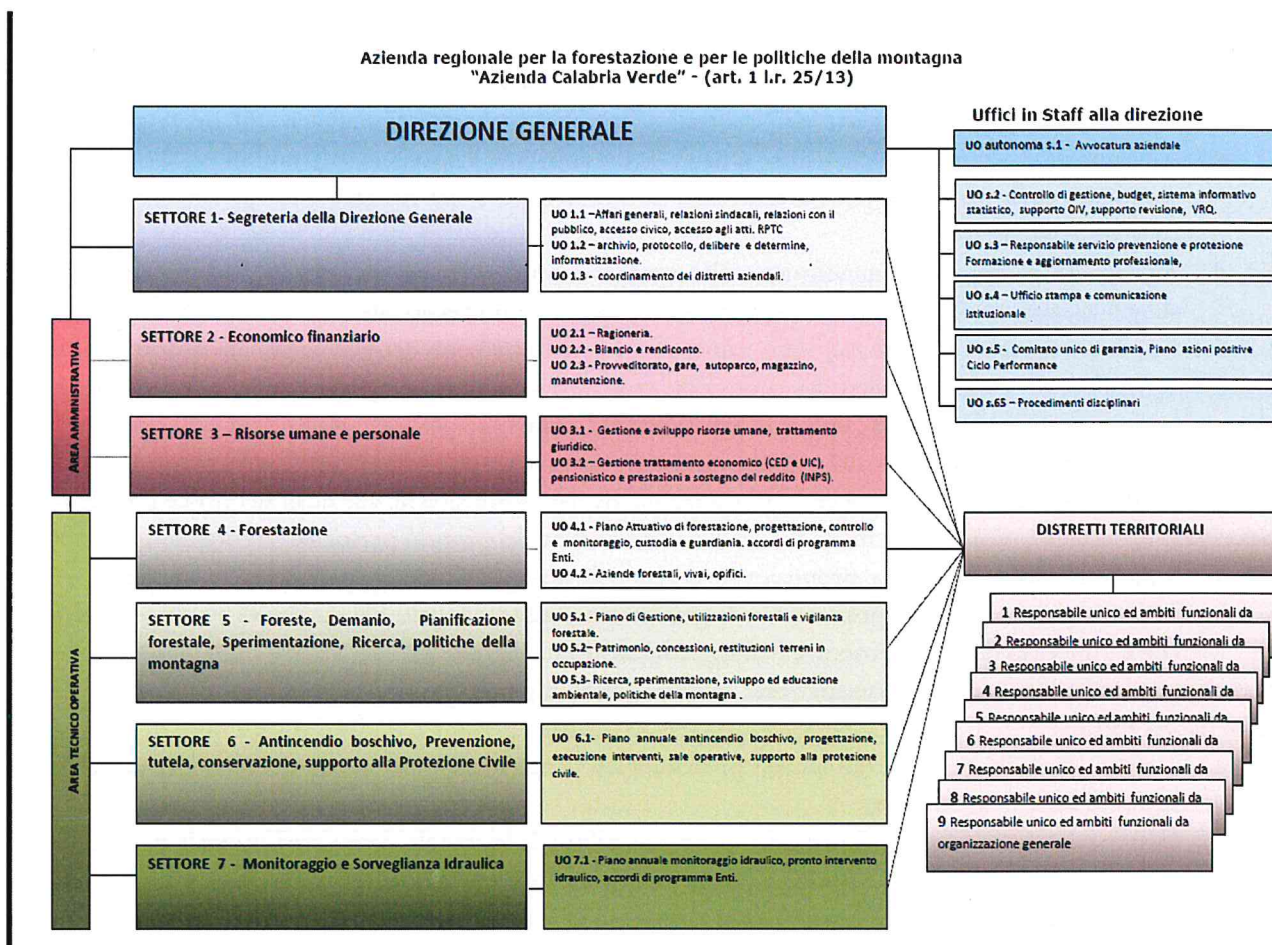
Ai Settori aziendali sono preposti dirigenti con piena responsabilità gestionale ed operativa rispetto alle funzioni assegnate.

3.3.4 Articolazione dei Distretti territoriali

L'ambito territoriale di competenza dell'Azienda è suddiviso, quindi, in 9 Distretti territoriali secondo specifiche previsioni di legge.

Alla responsabilità dei Distretti Territoriali sono preposti funzionari appartenenti al ruolo della carriera direttiva, con piena responsabilità gestionale ed operativa rispetto alle funzioni assegnate, nell'ambito del potere di indirizzo e controllo esercitato dai Dirigenti in ragione della competenza. I distretti sono dislocati nelle diverse province.

Figura 3 – Macrostruttura



4. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

4.1 Le Risorse umane di Azienda Calabria Verde

La dotazione organica dell'Azienda Calabria Verde è, come detto, predisposta ed approvata dal Direttore Generale. In sede di istituzione dell'Azienda, i ruoli del personale dipendente erano costituiti dal personale:

- a. transitato dall'AFOR, in liquidazione tra cui:
 - personale di cantiere con CCNL UNCEM - Parte Operai - per gli addetti ai lavori di sistemazione idraulico forestale ed idraulico agraria;
 - personale impiegatizio di cui alla delibera della Giunta regionale n. 281/2004 con CCNL UNCEM - parte impiegati - per gli addetti ai lavori di sistemazione idraulico forestale ed idraulico agraria;
 - personale impiegatizio con CCNL del comparto regioni ed autonomie locali;

- personale di cui alla legge regionale 28 dicembre 2009, n. 52 (Modifiche ed integrazioni alla legge regionale 19 ottobre 2009, n. 31 «Norme per il reclutamento del personale - Presidi idraulici») ai sensi e per gli effetti dell'articolo 4 comma d) della presente legge;
- b.** transitato dalle Comunità montane soppresse;
- c.** trasferito o comandato dalla Regione Calabria, a domanda o d'ufficio;
- d.** trasferito dall' A.R.S.S.A, ai sensi del comma 2 dell'articolo 5 della L. R. 9/2007 e s.m.i..

L'azienda promuove e sostiene i processi di cambiamento del rapporto di lavoro subordinato nella Pubblica Amministrazione, i quali postulano una profonda revisione della modalità di svolgimento delle funzioni pubbliche attribuite al singolo soggetto, una nuova cultura professionale, l'affermazione di nuove logiche operative, attraverso:

- a.** una maggiore responsabilizzazione individuale e di gruppo;
- b.** il superamento delle visioni settoriali, centrate su interessi particolari di singoli profili professionali;
- c.** la flessibilità dell'impiego delle risorse umane, senza ancorarle a spazi, tempi e ambiti predefiniti, tenendo conto dei ruoli previsti e riconosciuti dalla contrattazione e nel rispetto delle garanzie dei diritti del lavoratore ivi previste;
- d.** l'utilizzo di sistemi di remunerazione che tengano conto della diversificazione quali-quantitativa dei singoli apporti, anche nell'ambito della medesima categoria professionale.

L'Azienda, pertanto, assume, come impegno prioritario, la valorizzazione del personale, nel quadro dell'attuale sistema normativo, dei contratti collettivi nazionali di lavoro e dei contratti integrativi locali. Tale attività riguarda tutte le componenti professionali operanti nell'Azienda, coinvolge le loro rappresentanze sindacali e si concretizza mediante progetti e programmi specifici realizzati, prioritariamente, all'interno dell'Azienda. L'Azienda attribuisce significato strategico e di valore alle risorse professionali, alle quali riconosce il ruolo di *asset* prioritario e, pertanto, promuove e tutela forme di valorizzazione del proprio personale, favorendone:

- a.** la partecipazione consultiva, propositiva e decisionale negli ambiti di competenza riconosciuti;
- b.** il coinvolgimento nella responsabilità e la gratificazione professionale, nel quadro di strategie incentivanti con il supporto della formazione e dell'aggiornamento finalizzato.

La stessa Azienda, attraverso la partecipazione, intende perseguire nella propria gestione tre risultati sul versante delle risorse umane:

- a.** il recupero dell'esperienza dei singoli professionisti come contributo per le decisioni Aziendali in una logica di *learning organization*;
- b.** dare spazio anche formale alle esperienze e ai contributi delle singole figure professionali, coinvolgendole nei gruppi di lavoro e in tutte le altre forme di elaborazione progettuale previste dalla normativa vigente, riconoscendo i contributi e le esperienze attraverso la loro diffusione con gli strumenti interni (intranet e/o news Aziendali), e favorendo la partecipazione a momenti di confronto e formazione esterni a livello locale, regionale, nonché nazionali, con la pubblicizzazione delle esperienze maturate;
- c.** favorire lo sviluppo di sistemi interni di relazione tra le singole figure professionali, quali le reti informatiche (intranet, internet), i forum di discussione e le connessioni con le reti scientifiche per lo sviluppo professionale e il miglioramento dei servizi.

4.2 Il personale di cantiere

Il personale di cantiere di Azienda Calabria Verde (preposto all'esecuzione degli interventi di cui all'art. 4, lett. c, della L. R. Calabria nr.25/2013) è costituito dagli operai idraulico forestali, assunti a tempo determinato e indeterminato (di cui alla legge 04.08.1984 n. 442). Detto personale riveste qualifiche e ricopre livelli previsti dai contratti di lavoro vigenti (C.C.N.L. e Contratto Integrativo Regionale). Nell'esecuzione delle prestazioni, gli incarichi di Direttore dei Lavori, Capo Squadra e Capo Operaio vengono conferiti in base al contratto di lavoro ed alla qualificazione professionale di ciascuna risorsa, con provvedimento del Direttore Generale, sulla base di valutazione complessiva che tiene conto delle esigenze organizzative dell'Azienda, delle condizioni territoriali, nonché delle competenze professionali acquisite e di eventuale titolo di studio.

4.3 La dotazione organica complessiva di Azienda Calabria Verde

Al **31 dicembre 2021**, il personale dell'Azienda ammontava complessivamente a nr. **3947** unità di cui:

- a. **1** dirigenti
- b. **325** a tempo indeterminato, CCNL regioni ed autonomie locali (*full time / part time*)
- c. **3602** CCNL idraulico forestali (impiegati ed operai);
- d. **20** CCNL agricolo e florovivaisti.

Tabella 3: Personale operante all'interno dell'Azienda al **31 dicembre 2021**, suddiviso per categorie e tipologia di contratto.

CCNL Regioni Autonomie locali	
Dirigenti a tempo indeterminato e determinato	1
Personale a Tempo Indeterminato full time part time	
Categoria	Risorse Umane
D	45
C	65
B	128
A	87
Sommano	325
CCNL Idraulico forestale	
Parte impiegati a tempo indeterminato	165
Parte operai a tempo indeterminato	3137
Parte operai a tempo determinato	20
Sorveglianti idraulici	280
Sommano	3602
CCNL Agricolo florovivaisti	
Parte impiegati a tempo indeterminato	5
Parte operai a tempo indeterminato	14
Parte operai a tempo determinato	1
Sommano	20
Totale Generale	3947

L'Ente svolge le attività istituzionali prevalentemente con proprio personale, dislocato sull'intero territorio regionale, benché lo stesso:

- a. a causa delle limitazioni del turn-over (determinate dal quadro normativo vigente), evidenzia un'età media ed un tasso di inidoneità alle mansioni elevati;
- b. è condizionato dall'applicazione di CCNL diversi che determinano oggettive difficoltà nella gestione amministrativa, contabile e di concertazione, scaturenti dall'applicazione di norme e trattamenti economici diversi, nei confronti di dipendenti spesso addetti alle medesime mansioni.

4.4 La programmazione e il governo dell'azienda

La programmazione e il governo dell'azienda sono affidati al Direttore Generale che compie gli atti necessari per la realizzazione delle finalità dell'azienda, dirige, sorveglia, coordina la gestione complessiva aziendale.

Nell'esercizio delle sue funzioni è coadiuvato da un dirigente addetto alla segreteria della direzione generale, da questi individuato, il quale partecipa alla direzione dell'azienda e concorre, con la formulazione di proposte e di pareri, alla formazione delle decisioni del direttore generale medesimo.

Inoltre, la Dirigenza Generale è supportata sul piano tecnico dalle direzioni di Settore. La direzione strategica aziendale presidia tutte le fasi del governo complessivo dell'Azienda.

4.5 Il patrimonio e le risorse economico-finanziarie

Il patrimonio dell'Azienda è costituito dal complesso dei beni e dei rapporti giuridici, attivi e passivi, suscettibili di valutazione economica, da gestire in conformità alla L.R. Calabria n. 15/1992, n. 25/2013 e n. 43/2016.

Parte del patrimonio è costituito da boschi di origine naturale, diversificati nella composizione e struttura, parte da rimboschimenti, parte da terreni seminativi e pascoli, dislocati nelle cinque province calabresi.

La superficie è ripartita per il 48 % circa in provincia di Cosenza, per l'11 % circa in provincia di Catanzaro, per l'8 % circa in provincia di Vibo Valentia, per il 6 % circa in provincia di Crotona e per il 27 % circa in provincia di Reggio Calabria.

Tabella 4: ripartizione della superficie demaniale per provincia

Provincia	Superficie demaniale
- Cosenza	27.178,04
- Catanzaro	5.956,43
- Crotona	3.176,88
- Vibo Valentia	4.490,79
- Reggio Calabria	15.174,34

per una superficie complessiva di 55.976,48 Ha.

Ulteriore patrimonio boschivo, per circa 6.800 ettari, è stato trasferito dalla Azienda Regionale per lo sviluppo dell'Agricoltura Calabrese (ARSAC) a Calabria Verde, oltre ad un significativo contingente di ettari che sono in occupazione.

Il demanio gestito da *Calabria Verde* costituisce il più esteso e il più importante demanio in termini forestali di tutta la Regione Calabria. Per quanto attiene alle risorse finanziarie, l'Azienda quale Ente strumentale non economico regionale, reperisce la quasi totalità del fabbisogno finanziario dalle somme trasferite dalla Regione Calabria.

4.6 Gestione finanziaria

Secondo quanto previsto dalla L.R. Calabria n. 25/2013 Calabria Verde, gestisce i progetti da realizzare con l'impiego delle risorse previste nell'ambito della programmazione comunitaria e con l'impiego delle risorse trasferite direttamente dalla Regione Calabria. L'Azienda può anche reperire risorse finanziarie mediante autofinanziamento, da realizzarsi tramite processi di valorizzazione finanziaria del patrimonio boschivo regionale, in accordo con le normative vigenti.

Ai sensi dell'art. 12, comma 2, della legge regionale n. 25/2013, le spese generali inerenti alla gestione dell'Azienda, relativamente alle attività di forestazione e alle politiche della montagna, non possono superare l'aliquota del 3,50 % rispetto al costo complessivo degli interventi di cui all'art. 2 della legge regionale n. 20/1992. Analoga aliquota massima del 3,50 % è stabilita per le spese generali inerenti le attività aziendali di cui all'art. 4 della legge regionale n. 25/2013, comma 1, lettere b), c) e d), per quanto non ricomprese nel citato art. 2 della legge regionale n.20/1992.

Calabria Verde, negli ultimi anni, è stata chiamata ad operare in un contesto finanziario caratterizzato da interventi normativi che hanno delineato un percorso sempre più rigoroso di contrazione della spesa e dell'indebitamento pubblico, fronteggiando le crescenti criticità connesse ai tagli ai trasferimenti statali, alle limitazioni dell'utilizzo delle risorse autonome derivanti dalle nuove regole della contabilità armonizzata connesse, tra l'altro, alla necessità di accantonare risorse al fine di alimentare fondi obbligatori, relativi ai crediti di dubbia esigibilità e ai rischi per il contenzioso.

In questo quadro di ordinaria criticità ma anche di straordinarietà per le ragioni del commissariamento, il bilancio di previsione dell'anno 2018/2020 dell'Azienda è stato approvato, per la prima volta, dal Consiglio Regionale della Calabria (Deliberazione consiliare nr. 316 del 17 Luglio 2018), ed ha rappresentato un momento qualificante per l'azione di risanamento dell'Ente.

Con deliberazione del Commissario Straordinario nr. 169 del 05.05.2020 è stato approvato il bilancio di previsione 2020-2022.

Tabella 6: Bilancio previsionale 2020 (non essendo ancora approvato il bilancio 2021)

ENTRATE	CASSA ANNO 2020	COMPETENZA ANNO 2020	SPESE	CASSA ANNO 2020	COMPETENZA ANNO 2020
FONDO DI CASSA PRESUNTO ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	18.531.415,94				
UTILIZZO AVANZO PRESUNTO DI AMMINISTRAZIONE		5.000.000,00	DISAVANZO DI AMMINISTRAZIONE		0
FONDO PLURIENNALE VINCOLATO	0,00	0,00	<i>Titolo 1 Spese Correnti</i>	165.908.736,07	136.789.792,66
			Di cui Fondo Pluriennale Vincolato		0
<i>Titolo 2 Trasferimenti Correnti</i>	155.452.694,24	118.219.358,59	<i>Titolo 2 Spese in Conto Capitale</i>	11.365.254,64	4.805.502,78
<i>Titolo 3 Entrate extratributarie</i>	15.019.777,22	14.595.356,43	Di cui Fondo Pluriennale Vincolato		0
<i>Titolo 4 Entrate in Conto Capitale</i>	54.438.509,15	3.780.580,42			
TOTALE ENTRATE FINALI	224.910.980,61	136.595.295,44	TOTALE SPESE FINALI	177.273.990,71	141.595.295,44
			Di cui Fondo Anticipazione liquidità		0
<i>Titolo 9 Entrate per conto terzi e partite di giro</i>	77.297.145,49	39.870.000,00	<i>Titolo 7 Uscite per conto terzi e partite di giro</i>	66.494.784,93	39.870.000,00
Totale Titoli	303.208.126,10	176.465.295,44	Totale Titoli	243.768.775,64	181.465.295,44
TOTALE COMPLESSIVO ENTRATE	320.739.542,04	181.465.295,44	TOTALE COMPLESSIVO SPESE	243.768.775,64	181.465.295,44
FONDO FINALE DI CASSA PRESUNTO	76.970.766,40				

4.7 Risultato finanziario

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

4.8 La Funzione di controllo, valutazione e verifica delle attività

L'Azienda attribuisce al sistema di controllo, di valutazione e di verifica delle attività svolte, delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti, una fondamentale importanza strategica nella direzione e gestione dei processi aziendali, con particolare riferimento alla razionalizzazione ed allocazione delle risorse disponibili ed ai risultati ottenuti.

Gli strumenti previsti, operativi a seguito della completa applicazione dell'atto aziendale, sono:

1. il sistema di budgeting che l'Azienda adotta come metodologia e strumento per la formazione del piano annuale delle performances e per l'assegnazione degli obiettivi dirigenziali individuali, oltre che come strumento per indirizzare ed orientare le scelte operative di realizzazione del piano medesimo.
2. la contabilità analitica per centri di costo, che l'Azienda adotta nelle rilevazioni dei provvedimenti gestionali al fine di verificare costantemente il livello di attuazione dei budget e gli eventuali scostamenti.
3. il controllo di gestione, che l'Azienda adotta al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati e la corretta ed economica utilizzazione delle risorse disponibili.
4. la strutturazione del sistema dei controlli interni che risulta articolata nei seguenti Organi e Unità Organizzative:
 - *Revisore contabile unico*
 - *Controllo di gestione - Ufficio budget - Sistema informativo-statistico - Struttura interna di supporto all'OIV regionale*

Al fine di avviare le attività in parola, nel corso del presente ciclo della performance si tende, nelle more della completa applicazione dell'atto aziendale, ad adottare sin da subito quanto previsto nei punti 3 e 4.

Il Controllo di Gestione è un'Unità organizzativa di staff alla direzione generale aziendale, preposta alla misurazione di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa di tutte le strutture organizzative aziendali. Essa coordina, controlla e sovrintende alle attività svolte dalle proprie articolazioni interne composte dagli uffici: Budget, Sistema Informativo Statistico aziendale, supporto all'OIV regionale, supporto al Revisore.

Le misurazioni di pertinenza del Controllo di Gestione sono finalizzate a:

- *Ottimizzare il rapporto tra costi sostenuti e risultati conseguiti (prodotti/servizi) delle strutture organizzative individuate come Centri di Responsabilità e comunque che l'Azienda intende sottoporre a controllo.*
- *Fornire dati e risultati alla struttura interna di supporto all'OIV regionale per la valutazione delle prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione dei dirigenti), nell'ambito delle disposizioni di cui alla legge regionale n. 69/2012, art. 13, commi 8 e 9, e della legge regionale n. 3/2012, istitutiva dell'Organismo Interno di Valutazione regionale.*
- *Fornire dati e risultati per la valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e di altre determinazioni della direzione generale, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico), nell'ambito delle disposizioni della legge regionale n. 3/2012 all'art. 11, comma 3, lettera a), e ferme restando le superiori competenze in materia.*
- *Supportare la funzione dirigenziale complessiva dell'Azienda, sia a livello di direzione generale che a livello di dirigenze di Settore.*

Al fine di consentire all'Unità organizzativa Controllo di Gestione di svolgere le misurazioni di cui sopra, la direzione generale aziendale fornirà le modalità operative per l'attuazione del controllo, che comunque devono contenere le seguenti indicazioni:

1. *Le strutture organizzative a livello delle quali si intende misurare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa*
2. *Le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili*
3. *L'insieme dei prodotti e delle finalità dell'azione amministrativa, con riferimento all'intera Azienda o a singole strutture organizzative*
4. *Le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le strutture organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono sostenuti*
5. *Gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità*
6. *La frequenza delle rilevazioni delle informazioni.*

L'Unità organizzativa Controllo di Gestione relaziona, con nota scritta, alla direzione generale dell'Azienda sul risultato delle misurazioni effettuate.

L'Unità organizzativa compie accertamenti sugli effetti prodotti dalle norme contenute nei regolamenti di semplificazione e di accelerazione dei procedimenti amministrativi, può formulare osservazioni e proporre suggerimenti per la modifica delle norme stesse e per il miglioramento dell'azione amministrativa.

Per le attività di misura, si utilizzano anche le informazioni provenienti dal Sistema Informativo - Statistico e si svolgono le funzioni in modo integrato con l'Ufficio Budget e con la struttura interna di supporto all'OIV regionale.

I soggetti che svolgono attività di controllo di gestione non possono svolgere all'interno dell'Azienda attività operative e/o di gestione nelle strutture organizzative aziendali. Concorrono al controllo di gestione i dirigenti responsabili dei Settori aziendali.

I soggetti che svolgono attività nelle unità operative ed uffici rispondono della loro attività direttamente ed esclusivamente alla Direzione Generale dell'Azienda.

L'**Ufficio Budget**, quale articolazione interna dell'Unità organizzativa Controllo di Gestione, è preposto alla predisposizione del budget delle articolazioni organizzative dell'Azienda ed alla individuazione delle modalità operative per l'attuazione dei controlli di efficacia, efficienza ed economicità.

Sulla base delle indicazioni della Direzione Generale, l'Ufficio Budget provvede ai seguenti adempimenti:

- *Rilevazione dell'assetto organizzativo dell'Azienda e delle sue articolazioni in strutture dirigenziali configurabili come centri di responsabilità e di costo, predisposizione ed eventuale revisione annuale della Mappa dei Centri di Responsabilità e di Costo.*
- *Descrizione per ogni Centro di Responsabilità, degli obiettivi analitici (concordati tra Direzione Generale e C. d. R.) da perseguire, ed individuazione del soggetto responsabile della gestione complessiva e del raggiungimento degli obiettivi prefissati.*
- *Individuazione, per ogni singola struttura dirigenziale da sottoporre a controllo (C. d. R.), della lista di prodotti/servizi e dei volumi di attività che si intendono erogare nel periodo di riferimento.*
- *Individuazione delle risorse impiegate e delle modalità di rilevazione e di ripartizione dei costi tra le varie strutture dirigenziali Aziendali.*
- *Individuazione, per ogni singola struttura dirigenziale, degli indicatori di efficacia, di efficienza e di economicità che l'Azienda intende adottare.*
- *Determinazione della frequenza delle rilevazioni da effettuare.*

Per lo svolgimento delle attività di cui sopra, l'Ufficio Budget utilizza le informazioni raccolte dal Sistema Informativo Statistico e svolge le sue funzioni in modo integrato con il Controllo di Gestione e con il Nucleo di Valutazione.

Il **Sistema Informativo-Statistico**, quale articolazione interna dell'Unità operativa Controllo di Gestione, è preposto alla rilevazione ed elaborazione delle informazioni rilevanti ai fini della programmazione e del controllo delle attività Aziendali.

L'attività del Sistema Informativo-Statistico, centrata sulla gestione di una banca dati, informatizzata o manuale, rileva ed elabora le seguenti tipologie di informazioni:

- *Dati su popolazione e territorio*
- *Dati qualitativi e quantitativi relativi al personale con particolare riferimento al costo del lavoro di ogni singola Ufficio aziendale*
- *Dati sulle attività prodotte ed erogate dalle Direzioni di Settore*
- *Dati sulle attività prodotte ed erogate dai Distretti territoriali*
- *Dati sulle attività prodotte ed erogate dai Servizi Amministrativi.*

Il Sistema Informativo Statistico può curare, altresì, i flussi informativi da e verso la Regione.

La **Struttura interna di supporto all'OIV regionale**, quale articolazione interna dell'Unità operativa Controllo di Gestione, è deputato alla raccolta ed alla elaborazione dei dati necessari alla valutazione, da parte dell'Organismo Interno di Valutazione regionale istituito dalla legge regionale n. 3/2012, delle prestazioni del personale dirigente. L'Ufficio cura le relazioni con l'OIV regionale, procede alla trasmissione presso l'OIV regionale dei dati necessari allo svolgimento della valutazione delle performances individuali e aziendali richiesti dall'OIV medesimo, procede alla trasmissione presso l'OIV regionale dei dati necessari per lo svolgimento della funzione di controllo strategico attribuita all'Organismo regionale dall'art. 11, comma 3, lettera a, della legge regionale n. 3/2012

5. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE.

5.1 Collegamento tra Mandato Istituzionale e Mission

La *mission* dell'Azienda, come detto, è definita nell'art. 2 dell'Atto aziendale e nella legge istitutiva, nonché dalle direttive politiche che scaturiscono dal **Programma di governo regionale (Deliberazione Consiglio regionale nr. 7 del 14/12/2021) in raccordo Linee di indirizzo per la elaborazione del Piano della**

performance 2022-2024 allegato alla D.G.R. Calabria nr. 609 del 28/12/2021 recante “Piano della Performance 2022-2024: atto di indirizzo”. Da qui la *mission* dell’Azienda Calabria Verde che concorre all’attuazione delle politiche ambientali e di forestazione con particolare riferimento *alla tutela del patrimonio forestale con attività di monitoraggio, con l’adozione dei piani forestali, la pianificazione delle azioni di prevenzione degli incendi ed il riordino delle procedure delle procedure amministrative connesse alle autorizzazioni.*

5.2 Contesto operativo esterno

L’analisi del contesto esterno ha l’obiettivo di evidenziare le caratteristiche dell’ambiente nel quale l’Ente opera, anche al fine di favorire l’individuazione ed il raggiungimento degli obiettivi. Va, infatti, ricordato che tale contesto coincide con il territorio della Regione Calabria che presenta difficili condizioni di contesto, confermandosi da tempo come la regione che, più delle altre, sconta, per reddito pro capite e per livelli occupazionali, una situazione economica deficitaria.

Quella calabrese resta tuttavia un’economia basata sui servizi e largamente dipendente dal settore pubblico.

A tale riguardo, a livello comunitario, gli interventi del FESR restano, soprattutto per la Regione Calabria, la principale fonte finanziaria a sostegno degli investimenti infrastrutturali.

L’Azienda è, inoltre, inserita in un articolato contesto istituzionale, che la vede interagire con l’Amministrazione Regionale e, specificamente, con i settori della stessa coinvolti nelle attività svolte, con le Amministrazioni provinciali (in particolare per la gestione della fauna selvatica) e con le Amministrazioni comunali in relazione ai terreni che le stesse affidano in gestione all’Azienda.

5.3 La performance organizzativa

La performance organizzativa esprime, infatti, il risultato che l’intera organizzazione aziendale, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini. Il processo di adeguamento del sistema dei controlli interni, dei sistemi di valutazione e misurazione della performance nonché degli strumenti di valorizzazione del merito e della produttività è stato normato dalla Regione Calabria con la Legge regionale 3 febbraio 2012, n. 3 s.m.i. laddove la performance organizzativa viene definita come “*il risultato conseguito da un’unità organizzativa regionale o da una sua articolazione nella sua proiezione esterna, con riferimento alla soddisfazione dei bisogni della collettività e all’attuazione di piani e programmi e alla modernizzazione e miglioramento qualitativo dell’organizzazione*”. La performance organizzativa per Calabria Verde può essere rappresentata a tre diversi livelli di:

- a. **Performance di Ente.** Il fattore valutativo performance generale di Ente è misurato esclusivamente dall’efficacia strategica ovvero attraverso gli indicatori d’impatto individuati per ciascun obiettivo strategico. In questo modo si caratterizza meglio la finalità della misurazione, che è quella di rappresentare l’Ente nel suo complesso verso l’esterno e di riutilizzare le previsioni contenuti nei diversi documenti di programmazione. All’indicatore sintetico di performance dell’Ente si perviene mediante la media delle percentuali di realizzazione dei singoli obiettivi strategici individuati per il tramite dei soli indicatori di impatto.
- b. **Performance di Settore.** A livello di settore l’indicatore di performance si ottiene dalla media ponderata tra gli indicatori sintetici degli obiettivi operativi.
- c. **Performance Individuale.** La performance organizzativa incide sulla valutazione individuale del personale in base al ruolo e alla categoria di inquadramento secondo lo schema e la pesatura. Basti notare che le recenti modifiche al D.Lgs. 150/2009 hanno inteso valorizzare l’importanza della performance organizzativa sulla valutazione dei Dirigenti Apicali dal momento che la stessa è in grado di rappresentare l’andamento dell’Ente nel suo insieme. Il sistema prevede, per il personale dirigente e per il personale non dirigente di fascia D (compreso il personale titolare di posizione organizzativa e alta professionalità), l’incidenza della performance generale di Ente sulla valutazione individuale nella misura del 10%. Per il personale afferente alla fascia C ed alla fascia A/B, il peso della performance generale dell’Ente sulla performance individuale è pari al 5%. La performance organizzativa della struttura di appartenenza incide sulla performance individuale del personale dirigente e dei titolari di Posizione organizzativa e Alta professionalità nella misura del 30%. Per il personale non dirigente è prevista una

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

5.4 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

La legge regionale 3/2012, di attuazione dei principi indicati nel D.lgs. 150/2009, include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale "*gli comportamenti professionali e organizzativi*" del personale dipendente. Come noto, si tratta di quei comportamenti che non producono effetti immediatamente misurabili in termini di risultati perché correlati ad aspetti qualitativi di natura soggettiva. La valutazione dei comportamenti organizzativi non attiene a risultati ottenuti e misurabili in termini numerici ma, è indubbio, che un dirigente, con il suo comportamento è capace di influenzare in modo consistente il clima e la cultura dell'organizzazione, o la valorizzazione dei collaboratori, insomma tutti criteri difficilmente ancorabili ad obiettivi specifici misurabili. La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'esame di un insieme di elementi valutativi che, nel caso dell'Azienda Calabria Verde, limitatamente al personale con qualifica dirigenziale, sono:

- a. capacità manageriali;*
- b. valorizzazione risorse umane;*
- c. grado di cooperazione e capacità di Comunicazione interna ed esterna;*
- d. complessità organizzativa e innovazione;*
- e. programmazione nazionale e comunitaria e ciclo di gestione della performance: rispetto dei termini e delle procedure;*
- f. utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;*

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

- a. utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;*
- b. capacità propositiva;*
- c. capacità attuativa;*
- d. grado di autonomia operativa;*
- e. capacità di reporting;*
- f. capacità di lavorare in gruppo;*
- g. flessibilità;*
- h. capacità di relazione;*
- i. adattabilità al contesto lavorativo.*

5.5 Capacità di differenziazione delle valutazioni

Ai sensi dell'art. 6, comma 2, del Regolamento 1/2014 la performance individuale del personale dirigente è misurata, tra l'altro, dalla capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni. Con riferimento a tale fattore valutativo gli indirizzi della Giunta Regionale per l'elaborazione del Piano della performance, stabiliscono che - in applicazione dell'art. 4, comma 2, ultimo periodo, e dell'art. 6 del Regolamento regionale 1/2014 - il Piano della performance deve prevedere le modalità di calcolo della capacità di differenziazione delle valutazioni nel rispetto delle seguenti indicazioni:

- a.** l'applicazione del punteggio deve essere effettuata a posteriori, dopo che i singoli dirigenti abbiano effettuato le valutazioni di competenza, confrontando l'esito del calcolo delle capacità di differenziazione dei dirigenti di ciascun dipartimento;
- b.** l'esito del calcolo di cui al punto precedente darà luogo ad una graduatoria delle capacità di differenziazione nell'ambito di ciascun dipartimento;
- c.** al dirigente con la capacità di differenziazione più elevata verrà assegnato il punteggio massimo;
- d.** al dirigente con la capacità di differenziazione più bassa verrà assegnato il punteggio minimo;

- e. agli altri dirigenti verrà assegnato un punteggio proporzionato in base ad una scala proporzionale tra il punteggio minimo e il punteggio massimo;
- f. ai fini del calcolo delle capacità di differenziazione dovranno essere considerate le valutazioni effettuate nel medesimo anno solare.

Al pari degli anni precedenti, per la misurazione della capacità di differenziazione dei giudizi sarà utilizzato lo Scarto Quadratico medio relativizzato (σ_r). Si tratta di un indice di variabilità statistica basato sullo scarto rispetto al valore medio delle valutazioni effettuate da ciascun dirigente con riferimento alla performance del personale assegnato. Pertanto, sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti nell'anno solare di riferimento, viene individuato lo Scarto Quadratico medio relativizzato più alto (σ_{rmax}). Il punteggio da assegnare sarà determinato come segue:

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

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

5.6 Il processo di revisione del piano

Il Piano della Performance, comprensivo degli obiettivi strategici ed operativi, è approvato dal Direttore Generale aziendale, oggi Commissario Straordinario, quale strumento di governance e la sua attuazione è garantita e verificata attraverso il sistema degli indicatori e più in generale del sistema di misurazione e valutazione descritto nel documento stesso. Il Piano della Performance è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, da ciò ne deriva la possibilità di revisione nel corso dell'esercizio. L'eventuale rimodulazione infrannuale del Piano della performance deve essere giustificata da eventi che sono tali da incidere in modo significativo sulle strategie regionali (modifiche normative, reindirizzamento delle risorse finanziarie, eventi straordinari e imprevedibili, modifiche delle competenze e delle responsabilità). In tale contesto la modifica del piano deve essere indirizzata verso gli obiettivi, strategici e operativi, e i relativi sistemi di misurazione che risultino influenzati da tali eventi.

Le proposte di modifica devono essere verificate dal punto di vista tecnico e metodologico e rientrare nelle indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione, anche al fine di escludere che si tratti di proposte legate alla semplice constatazione della difficoltà di raggiungere gli obiettivi pianificati. Al pari del Piano della performance, le proposte di modifica devono essere approvate dal Direttore Generale. Essendo il Piano un documento triennale di natura "scorrevole" ogni anno deve essere predisposto per il successivo triennio tenendo conto dei risultati ottenuti nell'annualità precedente. In particolare i valori degli indicatori dell'anno precedente costituiranno il valore iniziale sulla base del quale costruire i target dei futuri esercizi. La consuntivazione del Piano avviene attraverso i report periodici e la Relazione della performance da elaborare entro giugno dell'anno successivo.

L'albero della Performance è una rappresentazione del legame che sussiste tra mandato istituzionale, Aree strategiche e obiettivi operativi della Regione. La raffigurazione grafica, di seguito riportata, mette in evidenza come l'attività della Pubblica Amministrazione si inserisca all'interno di un disegno strategico - Piano della Performance 2022-2024 complessivo e coerente con il mandato istituzionale - e la sua mission, fornendo al contempo una rappresentazione completa della performance dell'Ente.

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

In particolare, vengono prese in considerazione le seguenti aree del programma di Governo Regionale (confermate dalle "Linee di indirizzo per la elaborazione del Piano della performance 2022-2024" allegato alla D.G.R. Calabria nr. 609 del 28/12/2021 recante "Piano della Performance 2022-2024: atto di indirizzo").

- **Organizzazione efficiente, trasparente ed efficace/Politiche del personale adeguate:** in tale area sono di particolare interesse per l'Azienda Calabria Verde gli aspetti relativi al miglioramento dell'efficienza nelle funzioni amministrative interne e nei rapporti con l'utenza, assicurando la necessaria trasparenza degli atti quotidianamente prodotti.

- **Politiche di forestazione: tutela dei boschi e la salvaguardia dagli incendi ... la prevenzione dei danni derivanti dal dissesto idrogeologico:** di particolare rilievo con riferimento alla *mission* di Azienda Calabria Verde risulta essere l'aspetto riguardante la tutela del patrimonio forestale attraverso la prevenzione e la gestione dei rischi naturali, a sua volta coerente con l'obiettivo di indirizzo regionale di utilizzo delle aree interne come motore di sviluppo locale e di sostenere la fruizione integrata delle risorse culturali e naturali. La *mission* dell'Azienda è, dunque, coerente con il mandato istituzionale ricevuto dalla Regione e può sintetizzarsi in tutti gli interventi inerenti alla forestazione e le politiche per la montagna, così come definiti nella Legge regionale n. 25/2013 istitutiva dell'Azienda.

Figura 4 - Mission Aziendale e Mandato Istituzionale



6. Albero della performance e ambiti di misurazione

Il mandato istituzionale è il punto di partenza per la pianificazione delle attività dell'Azienda Calabria Verde; partendo dal mandato istituzionale vengono individuati gli obiettivi strategici.

L'albero delle performance costituisce la rappresentazione dello schema logico dei collegamenti tra mandato istituzionale e missione, aree strategiche, obiettivi strategici di performance generale, obiettivi strategici delle unità organizzative ed obiettivi operativi.

Per quanto riguarda gli ambiti di misurazione, gli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/2009 forniscono un'elencazione dei diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance, distinguendo tra performance organizzativa e performance individuale.

In particolare, l'art. 8 dispone che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la relazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Per il Piano della Performance 2022/2024, in coerenza con la mission istituzionale dell'ente e per meglio specializzare le attività in essere (comunque particolarmente significative), sono stati confermati e migliorati i seguenti ambiti di attività:

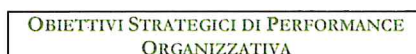
- A. **applicazione di nuovi modelli organizzativi volti alla prevenzione e gestione dei rischi naturali per la tutela del patrimonio forestale;**

- B. attuazione di tutte le fasi previste nella riorganizzazione della struttura interna per migliorare l'efficienza amministrativa;
- C. continuare con le attività finalizzate ad innalzare i livelli di trasparenza e anticorruzione nell'Azienda Calabria Verde.

Di seguito si riporta una sintesi grafica di quanto sopra esposto



A)	B)	C)
APPLICAZIONE DEI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI VOLTI ALLA TUTELA DEI BOSCHI ED ALLA PREVENZIONE E GESTIONE DEI RISCHI NATURALI.	ATTUARE TUTTE LE FASI PREVISTE NELLA RIORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA CALABRIA VERDE PER MIGLIORARE L'EFFICIENZA AMMINISTRATIVA	CONTINUARE CON LE ATTIVITÀ FINALIZZATE AD INNALZARE I LIVELLI DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE NELL'AZIENDA CALABRIA VERDE



a)	b)	c)
MIGLIORARE LA DIFESA E LA PREVENZIONE DEGLI INCENDI BOSCHIVI, ATTRAVERSO LA PROFESSIONALIZZAZIONE DEGLI OPERATORI	RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE DELLA REGIONE CALABRIA, SIA CORRENTI CHE PER PROGETTI COMUNITARI	INTEGRAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON LE AZIONI PREVISTE NEL PIANO PER LA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE.



<p style="text-align: center;">1)</p> <p>MIGLIORARE L'ATTENDIBILITÀ DEI DATI CONTABILI ATTRAVERSO L'ULTERIORE ACCERTAMENTO DEI RESIDUI</p> <p style="text-align: center;">2)</p> <p>AGGIORNAMENTO DEL PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</p>	<p style="text-align: center;">3)</p> <p>SVILUPPO DELLA DIFESA DEL SUOLO MEDIANTE LA GESTIONE E MANUTENZIONE DEL TERRITORIO, LA PREVENZIONE DEI RISCHI IDROGEOLOGICI ED AMBIENTALI, LA MANUTENZIONE DELLE INFRASTRUTTURE NELLE AREE RURALI E LA LORO EVENTUALE RAZIONALIZZAZIONE</p> <p style="text-align: center;">4)</p> <p>GESTIONE DEI TERRENI DETENUTI IN OCCUPAZIONE E DELLE CONCESSIONI</p> <p style="text-align: center;">5)</p> <p>AZIONI DI PREVENZIONE RISCHIO INCENDI</p> <p style="text-align: center;">6)</p> <p>MONITORAGGIO DEI CORSI D'ACQUA</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.1 Contesto interno

L'analisi del contesto interno viene condotta analizzando: il personale, l'organizzazione, le risorse finanziarie disponibili.

L'Ente ha una dotazione di dipendenti rilevante per numero ed eterogeneo per differenze di inquadramento contrattuale. Sotto il profilo organizzativo, la diffusione territoriale capillare dell'Ente e le ragioni istituzionali della sua costituzione (per sopperire alle funzioni di enti soppressi e posti in liquidazione), determinano, ancora oggi, la necessità di un coordinamento molto articolato tra diverse unità organizzative o ambiti territoriali.

Il contesto interno risente, inoltre, delle difficoltà derivanti dall'assenza di adeguate risorse finanziarie, peraltro, non sempre predeterminate.

L'attività dell'azienda ha avuto inizio il 1° aprile 2014, con la finalità di adempiere, in sintesi, a tutti gli interventi nel campo della forestazione e dell'antincendio boschivo.

I compiti istituzionale assegnati rappresentano certamente un valore per l'Azienda che, però, sconta le difficoltà del contesto interno.

Nonostante le criticità l'Ente mette in campo una programmazione coerente a medio/lungo termine per l'assolvimento della propria *mission*.

6.2 Contesto esterno

Oltre a quanto già sopra considerato, è opportuno considerare il contesto ecologico-ambientale in cui l'Ente svolge la sua attività.

A tale contesto, si affianca un contesto sociale non sempre sensibile ai temi della sostenibilità ambientale, ma certamente interessato a fruire dei compendi amministrati dal punto di vista turistico ricreativo (dai flussi turistici si trae una tendenza in aumento) e ad acquisire i prodotti della gestione forestale (in massima parte, legna).

Nella Regione Calabria, infatti, è poco presente la cultura del verde e della montagna come bene primario, fonte di benessere e di economia da accudire e salvaguardare, e questo genera atteggiamenti di disinteresse all'operato dell'Azienda ed anche azioni negative che complicano la manutenzione, la gestione dei boschi e la lotta agli incendi.

In definitiva, il contesto esterno non supporta a sufficienza l'azione di Calabria Verde ed in alcuni casi è anche di ostacolo al conseguimento di risultati.

La costruzione di una positiva immagine costituisce tensione continua per l'amministrazione che intende risolverla, prioritariamente, con il risanamento aziendale, la riorganizzazione degli uffici, la motivazione del personale e l'individuazione ed assegnazione delle responsabilità gestionali.

L'Ente è, come già detto, inserito in un articolato contesto istituzionale.

Gli *stakeholders* dell'Azienda possono essere così individuati:

- Regione Calabria, stante la Legge regionale n.25/2013;
- enti pubblici, enti locali, istituzioni ed università.
- altri soggetti con cui l'Azienda si rapporta nei confronti dei quali deve necessariamente garantire adeguati e condivisi livelli di performance.

Dunque, in considerazione dell'analisi sugli stakeholders, si riportano di seguito nella tabella sintetica i principali punti di forza e di debolezza dell'Azienda Calabria Verde, nonché le opportunità e i rischi:

Tabella 6: Swot Analysis

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Estensione del territorio regionale interessato da formazioni forestali e pre-forestali; • Rapporto sinergico con altri attori istituzionali (Regione, Province, Comuni ed altri soggetti istituzionali). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenomeno di abbandono culturale del bosco; • Carenza di risorse finanziarie; • Dotazione organica eterogenea; • Impedimenti del turn-over del personale; • Difetto di coordinamento tra diverse unità organizzative
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente sensibilità ambientale nella cittadinanza; • Crescente richiesta dei prodotti della gestione forestale; • Crescente richiesta turistico ricreativa • Attivazione di finanziamenti ad hoc per progetti specifici; • Informatizzazione delle procedure 	<p>RISCHI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenza di formazioni non classificabili in tipologie culturali o non definite, indicatore del progressivo e costante fenomeno di abbandono culturale del bosco che caratterizza gran parte della regione mediterranea; • Rapporto conflittuale con altri attori istituzionali; • Percezione dell'Ente come scarsamente efficiente • Scarso senso di appartenenza dei dipendenti • Riforme normative che rendono più gravosa l'attività amministrativa.

Parte II

Gli Obiettivi dell'Azienda Calabria Verde

7. La scelta degli Obiettivi

A partire dal 2014, il ciclo della performance non è stato validato dall'organo di valutazione regionale, tra le criticità evidenziate dall' O.I.V., vi era la presenza di obiettivi generici, per i quali non risultavano esplicitati gli

indicatori, i target e i relativi valori iniziali inoltre, veniva rilevata la mancata adozione di un adeguato sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nel 2015 è stato predisposto ed approvato il piano delle performance con delibera n. 118 del 25.06.2015.

L'Azienda, attualmente, è retta da una gestione commissariale dall'11 aprile 2016.

Nel corso di tale gestione, in coerenza con le ragioni del mandato e nel solco delle finalità istituzionali dell'Ente, sono emerse le criticità dell'Azienda, in un contesto organizzativo particolarmente complesso, per dimensione e articolazione della struttura, caratterizzato da carenza di programmazione a medio/lungo termine e dalla presenza di risorse umane eterogenee per professionalità ed esperienza lavorativa.

Un simile contesto, dovendo la gestione commissariale assicurare la continuità amministrativa ed il regolare funzionamento dell'Azienda, quale presupposto necessario per il risanamento economico e la riorganizzazione, ha richiesto interventi significativi, al fine di:

- a. *conferire una nuova organizzazione agli uffici con la riattribuzione delle relative mansioni ai dipendenti;*
- b. *avviare la formazione professionale;*
- c. *riordinare la contrattazione;*
- d. *regolamentare e semplificare tutte le procedure interne.*

Nel 2016 è stato integrato il Sistema di misurazione e valutazione con delibera n. 112 del 01.06.2016.

È importante evidenziare che, per l'anno 2016, il ciclo della performance non è stato avviato.

La gestione commissariale ha ritenuto necessario effettuare una verifica dell'organizzazione dell'ente e delle competenze possedute dalle singole risorse umane, individuando le criticità esistenti e pianificando un percorso di riorganizzazione diretto a concretizzare un modello efficiente e funzionale, per il raggiungimento di obiettivi volti al ripristino di condizioni di normalità all'interno dell'Azienda Calabria Verde.

Il ciclo delle performance, avviato con l'adozione del Piano 2017/2019, ha certamente risentito delle condizioni di criticità su esposte sia per i tempi impiegati nell'adozione, che per i contenuti dello stesso, essendo in atto un'intensa opera di risanamento dell'Ente.

In particolare nel 2017 è stato predisposto ed approvato il piano delle performance (ciclo 2017-2019) con delibera n. 339 del 06/10/2017, al fine di rappresentare gli obiettivi ai vari livelli di performance che hanno costituito un punto di partenza per la gestione commissariale, nell'ottica di conseguire un significativo miglioramento rispetto al passato, diretto ad individuare obiettivi chiari e semplici e coglierne il raggiungimento. Con delibera Commissariale nr. 297 del 10/07/2018 è stata approvata la relazione al piano della performance relativa all'anno 2017, aggiornata con successiva delibera Commissariale nr. 531 del 30/09/2019 a seguito dei rilievi critici dell'O.I.V.

Con l'avvio del ciclo delle performance 2018 si è inteso consolidare il percorso amministrativo nel solco degli obiettivi organizzativi della fase commissariale.

In particolare, nel 2018 è stato predisposto ed approvato il piano delle performance con delibera Commissariale n. 103 del 20/03/2018 ove sono stati individuati gli obiettivi annuali, quale punto sostanziale di partenza del ciclo della performance. Analogamente, nel 2019 è stato predisposto ed approvato il piano delle performance con delibera Commissariale nr. 68 del 28/02/2019. Con delibera Commissariale nr. 673 del 04/12/2019 è stata approvata la relazione al piano della performance relativa all'anno 2018. Nel 2020 è stato predisposto ed approvato il piano delle performance con delibera Commissariale nr. 40 del 12/02/2020, integrato con delibera Commissariale nr. 386 del 06/08/2020 in conseguenza della sopravvenuta fase emergenziale sanitaria. Con delibera Commissariale nr. 287 del 29/06/2020 è stata approvata la relazione al piano della performance relativa all'anno 2019. Nel 2021 è stato predisposto ed approvato il piano delle performance con delibera Commissariale nr. 407 del 19/05/2021. Con delibera Commissariale nr. 904 del 25/11/2021 è stata approvata la relazione al piano della performance relativa all'anno 2020.

Per l'anno 2022, gli obiettivi ai vari livelli di performance vengono individuati nel rispetto di quanto determinato dal D.lgs. n. 150 del 2009, osservando i seguenti criteri:

- Coerenza con gli indirizzi amministrativi forniti dall'Organismo di Direzione e con gli ambiti strategici da esso delineati;
- Coerenza con il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Previsione di azioni di miglioramento;
- Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte della funzione/servizio/ufficio;

- Misurabilità dell'obiettivo;
- Controllabilità dell'obiettivo;
- Chiarezza del limite temporale di riferimento.

8. Obiettivi strategici di performance generale

Le informazioni fin qui esposte, costituiscono il quadro di riferimento all'interno del quale sono stati definiti gli obiettivi strategici di performance generale proposti per il periodo 2022/2024. La pianificazione è avvenuta a vari livelli, tenuta presente l'organizzazione dell'amministrazione centrale, l'articolazione dell'organizzazione aziendale e il contesto istituzionale di riferimento. Per tener conto del nuovo assetto dell'Ente e per meglio specificare gli obiettivi strategici che si intendono perseguire sono state individuate tre aree prioritarie di intervento:

- Applicazione dei nuovi modelli organizzativi volti alla prevenzione e Gestione dei rischi naturali Obiettivo strategico A, peso 30%;
- Attuazione della riorganizzazione aziendale per il miglioramento dell'efficienza amministrativa- Obiettivo strategico B, peso 40%;
- Innalzamento dei livelli di trasparenza e di integrazione con il piano anticorruzione - continuare con le attività poste in essere-Obiettivo strategico C, peso 30%.

Gli obiettivi strategici di performance generale sono fortemente legati alla mission dell'Ente, sono approvati dal D.G. attraverso approvazione del Piano della Performance, hanno valore triennale e contribuiscono alla misurazione della performance individuale ex art. 9, c. 1 del D.lgs. n. 150/2009 e art. 5, c. 11, lettera a) del D.lgs. 95/2012.

La performance generale dell'Azienda è misurata dalla media ponderata degli obiettivi strategici.

Gli stessi obiettivi incidono per il 10% sulla performance legata agli obiettivi dei dirigenti e per 5% sulla performance del personale di altre categorie su un totale di 60% del peso degli obiettivi rispetto a 100 della valutazione individuale.

Per ciascun obiettivo strategico di performance generale è stato individuato uno o più indicatori di impatto correlati alla *mission* istituzionale dell'Azienda.

Pertanto, la declinazione della missione dell'Ente, rapportata agli elementi di forza e debolezza del contesto di riferimento, ha portato alla definizione di macro strategie di intervento, collegate a seguenti obiettivi:

Titolo Obiettivo	A) APPLICAZIONE DEI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI VOLTI ALLA TUTELA DEI BOSCHI ED ALLA PREVENZIONE E GESTIONE DEI RISCHI NATURALI.
Descrizione dell'obiettivo	<p>L'obiettivo strategico è coerente con le finalità indicate nella Legge regionale 25/2013 (legge istitutiva di Calabria Verde) e con le linee del programma di governo regionale con riferimento alle politiche ambientali: "La tutela dei boschi e la salvaguardia dagli incendi, l'acqua potabile e per l'irrigazione salustica, la bellezza del mare e l'assoluta sua balneazione, la prevenzione dei danni derivanti dal dissesto idrogeologico ..."</p> <p>L'obiettivo persegue lo scopo della realizzazione di interventi per la prevenzione dei rischi naturali e per la manutenzione delle foreste, anche al fine di prevenire il dissesto idrogeologico nonché la tutela dei boschi per porre un argine all'emergenza processionaria nota come processionaria del pino.</p> <p>L'obiettivo è coerente con gli interventi programmati nel piano regionale attuativo di forestazione.</p> <p>L'obiettivo sarà misurato con i seguenti indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Manutenzione dei corsi d'acqua per prevenire i rischi idraulici": l'indicatore fa riferimento agli interventi da effettuare sui corsi d'acqua con l'utilizzo di risorse umane interne all'azienda che dispone anche dei mezzi di lavoro. Nei piani precedenti sono stati previsti un numero di 4 interventi. Si intende, per l'anno 2022 e così per gli anni successivi, aumentare il numero degli interventi. <p>"Misure per arginare la processionaria del pino": l'indicatore fa riferimento alla predisposizione di interventi per arginare l'emergenza della processionaria.</p> <p>L'obiettivo è misurato con la formazione di unità di personale per avviare l'attività di lotta alla processionaria</p>
Riferimenti alla mission dell'Ente	L'Azienda Calabria Verde è stata istituita con il compito specifico di attuare tutti gli interventi necessari in ambito forestazione, difesa del suolo e di monitoraggio e sorveglianza idraulica della rete idrografica calabrese. Quale ente strumentale della Regione, Calabria Verde è dunque chiamata a svolgere gli interventi di pertinenza della Regione medesima, quali per appunto la realizzazione di azioni per la tutela dei boschi e per la prevenzione dei fenomeni di dissesto idrologico ed idrogeologico.
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione
	Il territorio della Regione Calabria presenta una complessità morfologica ed una vulnerabilità infrastrutturale tra le più alte di

Dati di Contesto ed analisi critica	<p>Italia. Esso è fortemente esposto a rischi derivanti da diverse tipologie di fenomeni naturali (terremoti, frane, instabilità gravitativa profonde, alluvioni, arretramento costiero, emissioni radioattive naturali). Rilevanti sono anche il rischio incendi e il rischio desertificazione. L'intensità e l'impatto di questi fenomeni sono connessi e acuiti da fenomeni atmosferici estremi legati ai cambiamenti climatici in atto. Negli ultimi dieci anni, il territorio calabrese ha subito spesso eventi importanti che hanno interessato porzioni anche estese di territorio. Secondo dati del Ministero dell'Ambiente relativi alle aree ad alta criticità idrogeologica e al numero dei comuni interessati, in Calabria e in Italia, il 9 % della superficie del territorio italiano, ritenuta ad alta criticità idrogeologica, è pari a 29.517 kmq, di cui 17.254 per frane e 12.263 per alluvioni. I comuni interessati sono pari all' 81,9 % per l'Italia e al 100 % per la regione Calabria.</p> <p>Da qualche tempo è in atto un piano regionale per contrastare l'avanzata del parassita <i>Thaumetopoea pityocampa</i>, comunemente noto come processionaria del pino a tutela del patrimonio boschivo.</p>
--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sistema di misura									
Indicatori									
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022	Target 2023	Target 2024
Manutenzione dei corsi d'acqua per prevenire i rischi idraulici	Numero interventi in materia di tutela delle acque			N	50 %	4	5	6	7
Misure per arginare la processionaria del pino	formazione di unità di personale per contrastare l'avanzata del parassita <i>Thaumetopoea pityocampa</i>			SI/NO	50 %	/	1	//	//
Ambiti di Misurazione									
1.	Attuazione delle Politiche								
2.	Attuazione di piani e programmi								
3.	Grado di soddisfazione dei destinatari								

Titolo Obiettivo	B) ATTUAZIONE DELLA RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA AMMINISTRATIVA
Descrizione dell'obiettivo	<p>Il quadro normativo vigente esige che le Amministrazioni migliorano i servizi con l'attuazione dei processi di riorganizzazione aziendale, con l'obiettivo connessi di rendere più efficiente l'uso delle risorse disponibili.</p> <p>L'intento è quello di sviluppare la capacità di innovazione e la competitività dell'amministrazione migliorando l'efficienza ed assicurando l'economicità, la speditezza e la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa.</p> <p>Considerato che il modello funzionale ed organizzativo attuale ha manifestato criticità tanto nella ripartizione delle competenze funzionali quanto nell'eccessivo numero dei settori, con Deliberazione del Commissario nr. 209 del 29/03/2021 è stato adottato il nuovo atto aziendale la cui completa attuazione rappresenta un punto qualificante per il miglioramento dell'efficienza amministrativa.</p> <p>L'obiettivo è riportato nel precedente piano in considerazione dell'organizzazione inerente il nuovo atto aziendale che deve trovare un ulteriore assestamento nel corso dell'anno 2022.</p> <p>È misurato attraverso i seguenti indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definizione Macro/Micro organizzazione: l'indicatore misura il grado di attuazione della riorganizzazione mediante riallocazione delle risorse presenti in Azienda secondo quanto previsto dalle delibere di riorganizzazione (ordinamento legge regionale 27 dicembre 2016, n. 43). Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Azienda: l'obiettivo, presente nel precedente piano con la finalità del miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, nell'anno 2022 prevede l'implementazione e l'aggiornamento dei sistemi di sicurezza aziendale nella gestione informatizzata delle procedure, nell'accesso e nella archiviazione digitale dei dati.
Riferimenti alla mission dell'Ente	L'Azienda Calabria Verde è orientata a migliorare l'efficienza dell'apparato amministrativo, in uno alla riorganizzazione della struttura interna.
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come provvisti nel piano regionale attuativo di forestazione
Dati di Contesto ed analisi critica	Il Commissario ha stimolato, e continua a stimolare, i cambiamenti dell'assetto amministrativo dell'Azienda, con interventi organizzativi e con modalità operative, per avviare un percorso di efficientamento integrato con le esigenze di innovazione e di cambiamento ma al contempo assicurando la continuità dell'attività dell'Azienda.

Sistema di misura									
Indicatori									
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022	Target 2023	Target 2024

Definizione Macro/Micro organizzazione	Riorganizzazione		Delibere di riorganizzazione	SI/NO	70%	/	1	//	//
Migliorare il livello complessivo di informatizzazione	Implementazione e aggiornamento dei sistemi di sicurezza		Atti	SI/NO	30%	/	1	//	//
Ambiti di Misurazione									
1	Modernizzazione e miglioramento qualitativo								
2	Efficienza e qualità nelle prestazioni								
3	Efficienza nell'impiego delle risorse								
4	Attuazione dei Piani e Programmi								

Titolo Obiettivo	C) INNALZAMENTO DEI LIVELLI DI TRASPARENZA ED INTEGRAZIONE CON IL PIANO ANTICORRUZIONE
Descrizione dell'obiettivo	<p>La trasparenza e l'anticorruzione rappresentano due dimensioni costitutive della performance nella strategia a lungo termine dell'Azienda.</p> <p><u>L'Azienda ha adottato il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione ed il Programma Triennale per la Trasparenza ed Integrità con deliberazione del 3.11.2017 nr. 448 (anno 2017/2019), successivamente rimodulato con deliberazione del 23.2.2018 nr. 50 (anno 2018/2020), con deliberazione del 16.01.2019 nr. 8 (anno 2019/2021), poi aggiornato con deliberazione del 24 gennaio 2020 nr.24 e con deliberazione nr. 346 del 6.5.2021 (anno 2021/2023).</u></p> <p>L'obiettivo strategico è finalizzato a tenere insieme la dimensione operativa (<i>performance</i>), quella legata alla pubblicità e accesso alle informazioni (<i>trasparenza</i>) e quella orientata alla riduzione e prevenzione dei comportamenti illegali e inappropriati (<i>anticorruzione</i>).</p> <p><u>A tale scopo le misure di prevenzione della corruzione sono tradotte in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici ed ai dirigenti, con la adozione di misure organizzative interne e di un coordinato sistema di monitoraggio interno (art. 10 del Dlgs 33/2013).</u></p> <p>Lo scopo dell'obiettivo strategico è di innalzare, ancor di più, il grado di diffusione in tutto il personale della cultura della trasparenza ed integrità, nonché quello di incrementare la trasparenza e prevenire il rischio di corruzione, dando attuazione al PTPC ed al PTI adottati dall'Azienda.</p> <p>L'obiettivo è misurato attraverso un indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Aggiornamento Piano Triennale per la Prevenzione e Corruzione: l'aggiornamento del piano si colloca nel percorso di integrazione del ciclo della performance con il piano della prevenzione e corruzione, con l'obiettivo di rendere più efficienti le azioni operative aziendali, garanzia di efficienza e legalità. Ciò in quanto l'anticorruzione elemento prioritario della performance organizzativa e individuale nelle amministrazioni pubbliche. In particolare, il piano della performance è collegato al PTPCT in quanto prevede obiettivi che rientrano negli interventi e misure per la prevenzione dei rischi nell'ambito dei settori delle attività classificate a rischio; tali sono da ritenersi gli obiettivi riferiti alla formazione riferite al settore amministrativo, contabile e tecnico, ovvero riferito ai tempi di conclusione dei procedimenti ovvero riferito ai processi di autorizzazioni e concessioni.</u> <p>Gli indicatori prescelti sono diretti a migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa e consentendo di fornire a tutti i dipendenti ed ai vari portatori di interessi delle azioni dell'ente.</p>
Riferimenti alla mission dell'Ente	L'Azienda Calabria Verde è orientata ad operare secondo principi di legalità e trasparenza.
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali
Dati di Contesto ed analisi critica	La principale leva di contrasto alla corruzione è la piena trasparenza dell'attività dell'Azienda. L'azienda Calabria Verde intende favorire la trasparenza dell'ente e mitigare il rischio alla corruzione.

Sistema di misura									
Indicatori									
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022	Target 2023	Target 2024
Aggiornamento Piano Triennale della Prevenzione e corruzione	Realizzazione dell'aggiornamento del piano		Responsabile Prevenzione e corruzione	SI/NO	100%	/	1	1	1
Ambiti di Misurazione									
1.	Efficienza/Qualità delle prestazioni								
2.	Attuazione dei Piani e programmi								
3.	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni								

9. Obiettivi Strategici di Performance Organizzativa per Aree funzionali

Gli obiettivi strategici legati alla performance delle unità organizzative sono stati definiti in relazione agli obiettivi strategici di performance generale. Tali obiettivi sono misurati attraverso indicatori riferiti all'attività svolta dalle diverse aree funzionali e per ognuno di essi è stato individuato un target annuale. Per l'anno 2020 il raggiungimento di tali

obiettivi incide per il 20% sulla performance legata agli obiettivi dei dirigenti e sulla performance del personale di altre categorie.

9.1 Scheda Obiettivo – Area funzionale “Amministrativa”

Titolo Obiettivo	a) Rendicontazione delle risorse finanziarie della Regione Calabria, sia correnti che per progetti comunitari.
Descrizione dell'obiettivo	All'interno dell'attività di revisione e di razionalizzazione della spesa (che è organizzata in quattro fasi: analisi ed identificazione di opportunità; interventi normativi; attuazione dei cambiamenti nell'organizzazione e nei processi operativi; monitoraggio e verifica dei risultati), riveste particolare rilevanza l'attività di rendicontazione della spesa, specie per un ente strumentale che vive di risorse derivate. L'obiettivo è misurato attraverso un indicatore: <ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione delle risorse finanziarie: si intende rendicontare all'ente che finanzia l'azienda, vale a dire la Regione Calabria, l'utilizzo delle risorse finanziarie, al fine di avere un'analisi completa e trasparente sull'utilizzo delle risorse e sul corretto allineamento fra le risorse assegnate dalla Regione e le risorse impiegate di Calabria Verde.
PESO	80%
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione
Sistema di misura	

Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Rendicontazione risorse finanziarie, sia correnti che per progetti comunitari	Risorse gestite nell'anno precedente	Somme rendicontate relative all'anno di riferimento	Bilancio consuntivo	SI/NO	100%		1

Ambiti di Misurazione	
1.Efficienza/Qualità delle prestazioni	
2.Efficienza nell'impiego delle risorse	

9.2 Scheda Obiettivo – Area Funzionale “Tecnico operativa”

Titolo Obiettivo	b) Migliorare la difesa del suolo ed incrementare l'azione di prevenzione degli incendi boschivi, attraverso la professionalizzazione degli operatori
Descrizione dell'obiettivo	L'Azienda Calabria Verde intende innalzare il livello di competenza e formazione in materia di prevenzione degli incendi boschivi. Il piano precedente prevedeva come obiettivo l'immissione di nuove figure AIB e DOS. L'obiettivo (presente nell'anno precedente) anche per l'anno 2022 è destinato ai percorsi di aggiornamento delle figure immesse. L'obiettivo viene misurato attraverso il grado di partecipazione alle attività formative, allo scopo di accrescere la professionalità degli addetti. Il target è in aumento di almeno nr. 25 partecipanti, rispetto all'anno precedente, per l'anno 2022.
Peso	80%
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Grado di partecipazione alle attività formative	Nr. partecipanti alle attività formative	Totale dei partecipanti	ATTI	N	100%	150	175
Ambiti di Misurazione							
1.Efficienza/Qualità delle prestazioni							
2.Attuazione dei Piani e programmi							
3.Efficienza nell'impiego delle risorse							

9.3 Scheda obiettivo “Trasversale”

Titolo Obiettivo	c) Integrazione del ciclo della performance con le azioni previste nel piano della trasparenza e anticorruzione
Struttura coinvolta	<ul style="list-style-type: none"> • Area funzionale “Amministrativa” • Area funzionale “Tecnico operativa”
L'obiettivo, affidato trasversalmente a tutti i settori, intende migliorare il ciclo di gestione delle performance, in	

Descrizione dell'obiettivo	<p>un'ottica di integrazione tra performance, trasparenza e anticorruzione. Lo sforzo è quello di superare la cultura del mero adempimento burocratico a favore della logica delle finalità programmatiche ed organizzative del Piano, cercando al contempo di assicurare l'ancoraggio tra performance e missione istituzionale, mettendo in rilievo l'importanza della sinergia tra le due componenti. In tale quadro diventa di particolare rilevanza l'aggiornamento del piano della trasparenza e della corruzione.</p> <p>Il miglioramento del ciclo della performance può avvenire solo attraverso una elevata partecipazione di tutti gli attori interni alla definizione degli obiettivi sia strategici che operativi. La definizione degli obiettivi è richiamata espressamente dal D.lgs. 150/2009, art. 5 che prevede al primo comma una loro programmazione su base triennale "da parte degli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative". Vi è dunque un'idea di un coinvolgimento di tutti i vertici dell'organizzazione nella definizione degli obiettivi, i quali devono essere altresì coerenti "con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici".</p> <p>L'obiettivo è misurato attraverso il grado di partecipazione alle attività formative svolte in materia di misurazione e valutazione della performance, trasparenza ed anticorruzione. Il target è pari al 100% per l'anno 2021.</p> <p>Attraverso questo obiettivo si intende introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica che ad oggi, ancora non esiste all'interno dell'Azienda.</p> <p>L'obiettivo rientra negli interventi e nelle misure previste dal PTPCT per la prevenzione dei rischi nell'ambito dei settori delle attività classificate a rischio.</p>
Peso	20% per ogni settore
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione
Presente nel precedente Piano	SI

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Grado di partecipazione alle attività formative	Nr. dirigenti partecipanti	Totale dei dirigenti dell'Azienda	Attestati di partecipazione	%	100%	/	100%
Ambiti di Misurazione							
1.Efficienza/Qualità delle prestazioni							
2.Attuazione dei Piani e programmi							
3.Efficienza nell'impiego delle risorse							

10. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Coerentemente con gli obiettivi strategici sono stati individuati, in relazione a specifici output di particolare rilevanza, gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti per come di seguito riportati.

Gli obiettivi operativi sono riferibili ad un periodo temporale annuale, rilevanti rispetto ai compiti istituzionali del settore e agli obiettivi strategici, misurabili attraverso indicatori di risultato.

Il peso dei singoli obiettivi operativi è ugualmente distribuito rispetto al peso dell'obiettivo strategico delle unità operative alle quali si riferiscono.

11. L' Area funzionale "Amministrativa" è costituita da due settori

Settore 2 - Economico Finanziario

Settore 3 – Risorse umane e personale

Titolo Obiettivo	1) Migliorare l'attendibilità dei dati contabili attraverso l'ulteriore accertamento dei residui.
Struttura coinvolta	Settore 2 – Economico Finanziario
Descrizione dell'obiettivo	<p>Con l'obiettivo si vuole migliorare l'attendibilità dei dati contabili attraverso l'applicazione ed utilizzo delle nuove regole di armonizzazione contabile.</p> <p>L'obiettivo, presente nel precedente piano, viene misurato attraverso un indicatore: ulteriore fase di accertamento dei residui: Il riaccertamento dei residui è l'attività diretta ad adeguare lo stock dei residui attivi e passivi al 31 dicembre, alla nuova configurazione del principio contabile generale della competenza finanziaria, la cd. competenza finanziaria potenziata.</p> <p>In applicazione di tale ulteriore fase si dà anche trasparenza al bilancio dell'ente.</p> <p>Si prevede un target pari al 100%.</p>
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Ulteriore accertamento dei residui	Residui da mantenere	Totale residui al 31.12	Atto di riaccertamento residui	SI/NO	100%	/	1

Titolo Obiettivo	2) Aggiornamento del piano del fabbisogno del personale
Struttura coinvolta	Settore 3 -Risorse umane e personale
Descrizione dell'obiettivo	L'obiettivo della riorganizzazione aziendale per il miglioramento dell'efficienza amministrativa comporta, anche a seguito del pesante esodo del personale che ha comportato la notevole diminuzione delle risorse umane in tutti i settori, la rivisitazione del piano del fabbisogno, sulla base dell'analisi dei bisogni, con riferimento: <ul style="list-style-type: none"> • alla consistenza numerica di unità necessarie per assolvere alla mission dell'Azienda • alla tipologia delle competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dall'Azienda L'obiettivo viene misurato attraverso l'adozione del piano con atto deliberativo.
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come provisti nel piano regionale attuativo di forestazione

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura.	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Piano del fabbisogno del personale	Adozione del piano		Atto deliberativo	SI/NO	100%	/	1

12. L'Area funzionale "Tecnico Operativa" è costituita da quattro settori

Settore 4 - Forestazione

Settore 5 – Foreste, Demanio, Pianificazione forestale, Sperimentazione, Ricerca, Politiche della montagna

Settore 6 – Antincendio boschivo, Prevenzione, Tutela, Conservazione, Supporto alla Protezione civile

Settore 7 – Monitoraggio e Sorveglianza idraulica

Titolo Obiettivo	3) Sviluppo della difesa del suolo mediante la gestione e manutenzione del territorio, la prevenzione dei rischi idrogeologici ed ambientali, la manutenzione delle infrastrutture nelle aree rurali e la loro eventuale razionalizzazione.
Struttura coinvolta	Settore 4 -Forestazione
Descrizione dell'obiettivo	In coerenza con la Mission aziendale, l'Azienda procede alla redazione del piano attuativo annuale di forestazione e dei progetti esecutivi di intervento (anche attraverso l'accorpamento di più progetti) per il consolidamento e la manutenzione di terreni franosi ricorrendo prioritariamente ad interventi di ingegneria naturalistica; la sistemazione di aste fluviali attraverso la manutenzione della vegetazione e delle opere d'arte; l'individuazione di alvei sovralluvionati. I piani redatti sono adottati con delibera del Commissario e trasmessi alla Regione per l'approvazione ai sensi della L.R. Calabria nr.25/2013.
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come provisti nel piano regionale attuativo di forestazione

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura.	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Redazione piano attuativo di forestazione 2022	Piano		ATTI	SI/NO	50%	/	1
Redazione progetti esecutivi di forestazione	Progetti esecutivi		ATTI	N.	50%	/	30

Titolo Obiettivo	4) Gestione dei terreni detenuti in occupazione e delle concessioni
Struttura coinvolta	Settore 5 – Foreste, Demanio, Pianificazione forestale, Sperimentazione, Ricerca, Politiche della montagna
Descrizione dell'obiettivo	L'azienda Calabria verde attraverso l'ufficio restituzione terreni intende implementare e concludere il già avviato iter di restituzione dei terreni detenuti in occupazione temporanea ai sensi del RD nr. 3267/23, oltre alla certificazione della presenza o assenza del vincolo imposto dallo stesso RD. La gestione delle concessioni risulta di grande importanza al fine di effettuare un censimento sia per verificare eventuali abusi, utilizzazioni improprie, danneggiamenti e/o beni di natura ambientale e naturalistica di particolare pregio, sia per aggiornare l'inventario e reperire i dati per la predisposizione dei piani di gestione, sia per la verifica della disponibilità di fabbricati e terreni per il rilascio di concessioni da contenere nei termini massimi di 30 giorni. L'obiettivo viene misurato attraverso tre indicatori: <ul style="list-style-type: none"> • Con l'indicatore "certificazione" si intende accelerare il processo di riscontro con avvio del procedimento alle istanze di restituzione avanzate dai detentori. L'obiettivo è misurato in percentuale di riscontro alle istanze. Il target per il 2021 è stato fissato al 30%. Per l'anno 2022 viene innalzato al 40% • Realizzazione di un report contenente i dati di monitoraggio e ricognizione delle concessioni che dovrà essere inviato al Commissario e/o al dirigente del settore competente entro il 31 dicembre 2022. • Tempi rilascio delle concessioni da contenere nei termini indicati. L'obiettivo è misurato in tempi di riscontro da contenere: Nel 2021 è stato fissato in un massimo di 30 giorni. Nel 2022 viene diminuito in

	un massimo di 25 giorni
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Certificazione	Risposta alle istanze		ATTI PROTOCOLLO	%	50%	/	40%
Monitoraggio ricognizione concessioni	Report di ricognizione		ATTI UFFICIO	SI/NO	25%	/	1
Rilascio concessioni	Tempi (giorni) di rilascio		ATTI REPERTORIO	N	25%	/	25 gg

Titolo Obiettivo	5) Azioni di prevenzione rischio incendi
Struttura coinvolta	Settore 6 – Antincendio boschivo, Prevenzione, Tutela, Conservazione, Supporto alla Protezione civile
Descrizione dell'obiettivo	Tra le attività di prevenzione e lotta agli incendi boschivi rientra anche la pianificazione, la programmazione e l'esecuzione delle attività antincendio nell'ambito del piano regionale per la prevenzione e la lotta attiva agli incendi boschivi. L'Azienda intende consolidare e valorizzare il rapporto con gli Enti di volontariato. L'obiettivo viene misurato attraverso due indicatori: <ul style="list-style-type: none"> • Redazione progetto antincendio da trasmettere alla Regione per l'approvazione del piano • Attività di coinvolgimento enti di volontariato con riunioni operative. Il target 2022 è di nr. 3 riunioni operative, in aumento rispetto all'obiettivo dell'anno precedente
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Redazione progetto antincendio	Progetto antincendio		ATTI	SI/NO	50%	/	1
Attività di coinvolgimento enti di volontariato	Riunioni operative	Numero riunioni	ATTI	N	50%	2	3

Titolo Obiettivo	6) Monitoraggio dei corsi d'acqua
Struttura coinvolta	Settore 7 – Monitoraggio e Sorveglianza idraulica
Descrizione dell'obiettivo	La Calabria è indicata tra le regioni a maggior rischio idrogeologico. In Calabria il Servizio di Sorveglianza e Monitoraggio della Rete Idrografica Regionale, definito un servizio pubblico essenziale, è affidato all'Azienda Calabria Verde. Gli obiettivi sono stati modificati rispetto al precedente piano. Si è mantenuto l'obiettivo di mappare le opere, per conseguire una ricognizione aggiornata, e si è definito l'obiettivo di monitorare le opere, con strumenti informatici di digitalizzazione, all'interno dei corsi d'acqua per verificarne l'efficienza e consentire la pianificazione degli interventi da parte delle autorità competenti. Gli obiettivi sono misurati attraverso: <ul style="list-style-type: none"> • Report mappatura • Schede monitoraggio I dati sono rilevati dalla piattaforma GIS e software dedicato.
Fonti di finanziamento	Fondi statali – Fondi regionali – Fondi PAC 2014-2020 come previsti nel piano regionale attuativo di forestazione

Sistema di misura							
Indicatori							
Titolo	Numeratore	Denominatore	Fonte	Unità di Misura.	Peso	Valore Iniziale	Target 2022
Mappatura delle opere idrauliche	Realizzazione report di sintesi delle opere idrauliche		GIS	SI/NO	50%	/	1
Monitoraggio con digitalizzazione informatica	Schede monitoraggio su scala classificazione di rischio		GIS	SI/NO	50%	/	1

13. Obiettivi operativi per gli uffici di diretta collaborazione e per la Segreteria della Direzione Generale

Gli Uffici di diretta collaborazione della Direzione Generale partecipano al ciclo della performance attraverso il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici di performance generale dell'ente e attraverso specifici obiettivi operativi, sempre tenendo conto che il grado di raggiungimento degli obiettivi pesa complessivamente 60 su 100 come da sistema di misurazione.

In funzione di staff alla Direzione Generale sono costituiti le seguenti Unità organizzative, in riferimento alle leggi regionali nn. 7/1996 e 8/1997 e ss.mm.ii:

- Controllo di gestione, supporto OIV, supporto revisore, sistema statistica, VRQ.
- Servizio prevenzione e protezione, aggiornamento e formazione
- Ufficio stampa e comunicazione istituzionale
- Comitato unico di garanzia, Piano azioni positive, Ciclo Performance
- Procedimenti disciplinari
- Avvocatura aziendale

Ai sensi dell'art. 5, comma 5, della legge regionale n. 25/2013, nell'esercizio delle sue funzioni il Direttore generale è coadiuvato da un dirigente addetto alla segreteria della direzione generale, il quale partecipa alla direzione dell'azienda e concorre, con la formulazione di proposte e di pareri, alla formazione delle decisioni del direttore generale medesimo.

Obiettivo operativo	Indicatore/attività 2021	V.I.	Target 2022	Peso	Uffici/SEGRETERIA
Individuazione nuova sede operativa dell'Azienda	Adozione procedure	ATTI	SI/NO	100%	Obiettivo "trasversale"
Ciclo della performance	Monitoraggio infra-annuale del piano e proposta eventuale di rimodulazione da sottoporre approvazione del Commissario	ATTI	SI/NO	100%	Controllo di gestione, supporto OIV, supporto revisore, sistema statistica, VRQ
Formazione e aggiornamento del personale	Predisposizione di un progetto di piano di formazione da sottoporre approvazione del Commissario	ATTI	SI/NO	100%	Servizio prevenzione e protezione, aggiornamento e formazione
Sviluppo di un piano di comunicazione istituzionale	Predisposizione di un progetto di piano di comunicazione istituzionale da sottoporre approvazione del Commissario	ATTI	SI/NO	100%	Ufficio stampa e comunicazione istituzionale
Sviluppo di un piano per le pari opportunità e l'inclusione sociale	Predisposizione di un monitoraggio per analisi delle condizioni di lavoro allo scopo di rilevare lo stato di benessere lavorativo/organizzativo ed individuare aree di intervento.	ATTI	SI/NO	100%	Comitato unico di garanzia, Piano azioni positive, Ciclo Performance
Monitoraggio contenzioso legale	Ricognizione dei giudizi pendenti con indicazione valore, rischio soccombenza, previsione temporale definizione e sintetico parere	Report semestrale	SI/NO	50%	Avvocatura Aziendale
Consulenza legale	Evasione delle richieste di parere legale formulate formalmente dal Direttori Generale, Dirigenti di Settore/Servizi e Funzionari dell'Azienda	ATTI	5 GG (tempi rilascio)	50%	Avvocatura Aziendale

14. Conclusioni

L'avvio del ciclo della performance per l'anno 2022 - che rappresenta un ulteriore assestamento dei piani precedenti - si prefigge come obiettivo l'ulteriore miglioramento del ciclo di gestione della performance e dell'intero sistema di misurazione e valutazione delle performance:

- garantendo la selettività nella scelta degli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse e assicurando il collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali attraverso l'integrazione del ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio.;
- rappresentando in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di performance organizzativa e individuale atteso (che Calabria Verde si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), esplicitando

le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi con evidenziazione degli eventuali scostamenti, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;

- verificando il conseguimento degli obiettivi, attraverso la definizione di opportuni indicatori che misurino in modo puntuale l'attività svolta dall'Ente;
- gestendo in maniera più efficace sia le risorse sia i processi organizzativi, attraverso un costante monitoraggio e controllo degli input;
- condividendo gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- valorizzando il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- valorizzando le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- assicurando la trasparenza (pubblicazione delle informazioni sul sito internet, individuazione dei soggetti responsabili), sia agli attori interni all'ente che agli interlocutori esterni.