

Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Campania

Presidente: prof. Mario Sorrentino

Componente: dott.ssa Genoveffa Tadonio

Componente: avv. Francesco Stabile

RELAZIONE SUL CONTROLLO STRATEGICO – ANNO 2022

Redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Giunta Regionale della Campania ai sensi dell'art. 4, c. 1 lett. a) D.lgs. n° 150/2009 e dell'art. 4, c. 1 lett. j) del Regolamento Regionale n° 12/2011.

INDICE

1. Premessa	3
2. Cornice normativa	3
3. Impianto metodologico	4
4. Fase 1: Analisi delle linee d’azione	6
5. Fase 2: Politiche regionali e Obiettivi di Performance 2022	8
6. Fase 3: Misurazione del grado di attuazione delle scelte del vertice	15
7. Fase 4: Analisi delle linee di azione non confluite in Obiettivi di Performance	18
8. Considerazioni conclusive	23

1. Premessa

Nell'ambito di un progressivo efficientamento dell'azione amministrativa, tra le varie forme di controllo interno delle Pubbliche Amministrazioni introdotte con il D.lgs. n. 286/1999, il controllo strategico rappresenta uno strumento indispensabile al fine di rilevare l'effettiva realizzazione delle scelte effettuate dall'Organo di indirizzo politico.

In particolare, il controllo strategico è diretto a verificare i risultati effettivamente conseguiti rispetto alle linee programmatiche di mandato approvate dall'Organo di indirizzo politico, mediante l'analisi della congruenza delle scelte operate nell'attuazione dei piani e dei programmi, la rilevazione del grado di realizzazione degli obiettivi definiti dal vertice e l'analisi causale degli eventuali scostamenti tra obiettivi in cui si traducono le scelte ed i risultati conseguiti. L'attività di controllo strategico fornisce, dunque, elementi e informazioni per la valutazione del funzionamento complessivo dell'Ente, nell'ottica della continua ricerca di efficienza ed efficacia organizzativa e di creazione di valore pubblico.

La presente relazione è, quindi, tesa a valutare lo stato di attuazione dei programmi politici e amministrativi dell'Ente regionale. Con essa, mediante un previo inquadramento normativo del procedimento in oggetto e una breve descrizione dell'*iter* programmatico di Regione Campania, l'OIV procederà a verificare l'adeguatezza delle scelte politiche compiute mediante la realizzazione di tutti gli strumenti pianificatori, in termini di congruenza tra risultati attesi e quelli conseguiti.

2. Cornice normativa

L'attività di controllo strategico è disciplinata, come anticipato in premessa, dall'art. 6, c. 1 del citato D.lgs. 30/7/1999, n. 286, il quale dispone: *“l'attività di valutazione e controllo strategico mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi”*.

L'esercizio del controllo strategico è affidato all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), conformemente al combinato disposto dell'art. 14 comma 4, lett. a) del D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii. e dell'art. 4, c. 1 lett. j) del Regolamento regionale n. 12/2011. In base al primo, *“l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del Decreto Legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo”*. Col

secondo, all'OIV compete *“l'esercizio delle attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, con conseguente relazione alla Giunta”*.

Particolarmente rilevante ai fini dell'attività programmatica della Regione Campania è il recente Decreto-legge n. 80/2021 - convertito in L. 113/2021 - che, all'art. 6, ha introdotto il nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il PIAO è uno strumento di semplificazione dei Piani, molti dei quali a orizzonte triennale e a scorrimento annuale, che le PP.AA., nell'esercizio della propria attività di programmazione dell'agire amministrativo, devono adottare.

L'introduzione e l'adozione di un unico Piano, in luogo di una molteplicità di atti pianificatori, ha un notevole impatto sull'attività del controllo strategico in quanto consente di garantire una maggiore coerenza tra le differenti azioni amministrative messe in campo, che è proprio quanto il prefato art. 6, c. 1 del D.lgs. 286/1999 intende valutare, perseguire e garantire. L'introduzione del PIAO ha, infatti, consentito di avviare e sostenere un processo di razionalizzazione delle strategie amministrative, ciascuna con il proprio ruolo e obiettivo, la cui concorrenza e permeabilità consente di fissare come macro-obiettivo quello della creazione di valore pubblico.

Definita brevemente la cornice normativa, nel successivo paragrafo viene presentato l'impianto metodologico adottato per lo sviluppo dell'analisi diretta alla realizzazione dell'attività di controllo strategico in Regione Campania.

3. Impianto metodologico

La verifica dello stato effettivo di attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo politico necessita, in via preliminare, sia di una chiara determinazione dell'*iter* mediante il quale vengono definiti i traguardi da conseguire, sia di un'analisi sulla coerenza tra la pianificazione strategica e la sezione della Performance del PIAO.

Attraverso quest'ultima vengono infatti orientate le azioni delle Strutture organizzative e del personale verso il perseguimento degli indirizzi strategici e operativi.

Al fine di descrivere più efficacemente il delineato *iter* di programmazione che la Regione Campania segue nella determinazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo politico, se ne propone la rappresentazione schematica contenuta in Figura 1.

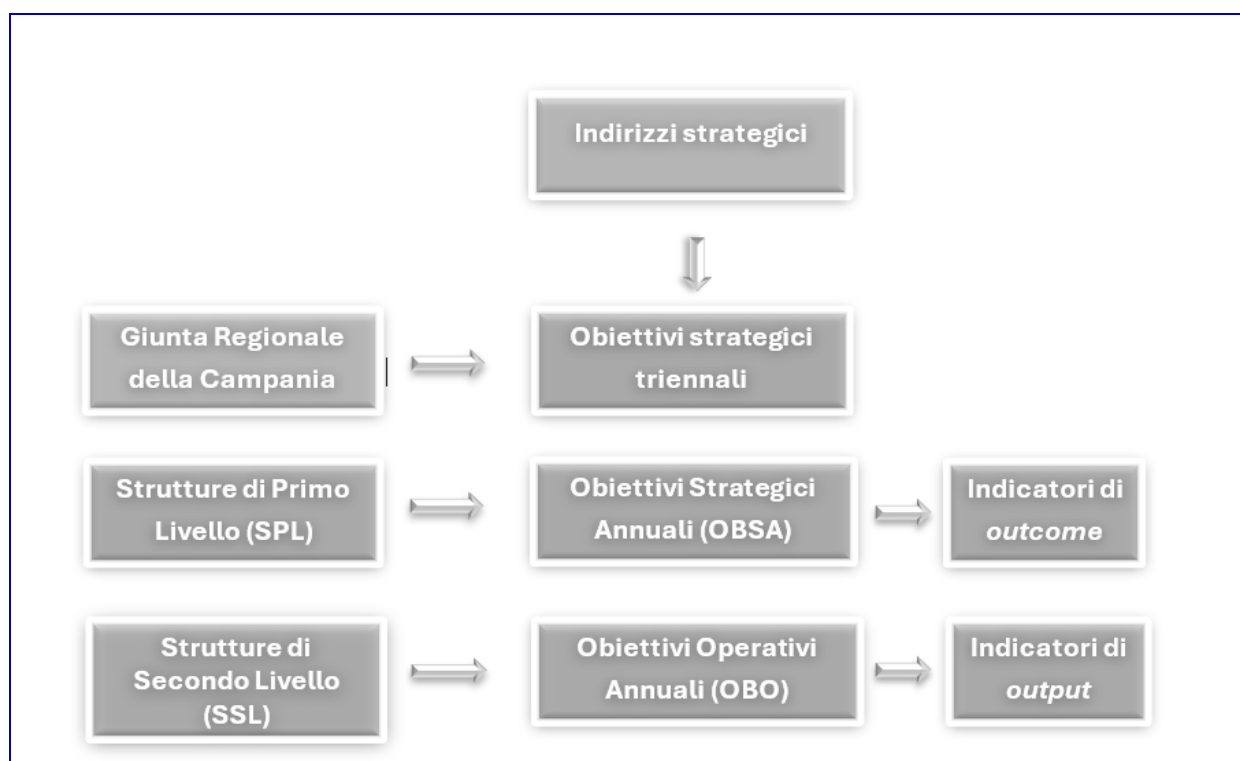


Figura 1 - Articolazione della procedura di determinazione degli indirizzi programmatici dell'Ente

Tenuto conto di ciò, l'impianto metodologico seguito per l'implementazione dell'attività di controllo strategico si è basato sullo svolgimento di una serie di attività articolate nelle seguenti fasi:

- **Fase 1: *Analisi delle Linee di azione*** che hanno trovato coinvolgimento nella definizione degli Obiettivi di performance delle SPL e delle SSL (Obiettivi strategici annuali - OBSA e Obiettivi operativi - OBO), mediante categorizzazione delle stesse rispetto alla "Politica regionale" interessata;
- **Fase 2: *Individuazione delle "Politiche regionali"*** per le quali l'Amministrazione si è particolarmente concentrata con gli obiettivi di performance 2022;
- **Fase 3: *Misurazione del grado di attuazione delle scelte*** effettuate dall'Organo di indirizzo politico mediante verifica del conseguimento degli obiettivi assegnati connessi per ciascuna Linea di azione e rilevazione dei relativi risultati di performance, con analisi causale degli eventuali scostamenti;
- **Fase 4: *Analisi delle Linee di azione non confluite in Obiettivi di performance*** ed individuazione delle relative "Politiche regionali".

I paragrafi successivi analizzano e descrivono le attività realizzate nelle quattro fasi in cui si è articolato l'impianto metodologico utilizzato.

4. Fase 1: Analisi delle linee d'azione

Illustrato brevemente il procedimento di programmazione della Regione Campania, per quanto attiene più specificatamente alla fase in esame relativa all'attività di controllo strategico, l'Organismo ha provveduto a verificare come le linee di azione del DEFR abbiano trovato attuazione e declinazione negli obiettivi strategici annuali, consentendo il conseguimento delle Politiche regionali alle quali le stesse linee si riconducono. Conseguentemente, è stata svolta un'ulteriore analisi degli elementi ottenuti dalla banca dati regionale (ricavabile dalla piattaforma Gzoom, utilizzata per la gestione del Ciclo della performance), mettendo in relazione, per ciascun obiettivo strategico annuale, le connesse linee di azione e le SPL coinvolte.

In via preliminare, per il corretto inquadramento della questione, è opportuno evidenziare l'articolazione delle categorie programmatiche dell'Ente e i relativi rapporti di connessione tra le politiche regionali e la declinazione degli obiettivi strategici annuali e operativi, attraverso i quali vengono tradotte le linee di azione del DEFR (richiamate negli indirizzi strategici che il Presidente della Giunta regionale ha impartito con la nota prot. n. 2022-2128/UDCP/GAB/CG del 03/02/2022). Più in particolare, in tale nota viene formulato l'invito agli Assessori ad assegnare gli obiettivi gestionali ai Dirigenti preposti facendo riferimento specificamente a detti indirizzi, in quanto definiti nelle linee programmatiche precisate nel DEFR, nella relativa Nota di aggiornamento e dalle misure previste all'interno del PNRR, che dovranno assumere un peso tendenzialmente prevalente. Il relativo diagramma di flusso viene rappresentato in Figura 2.

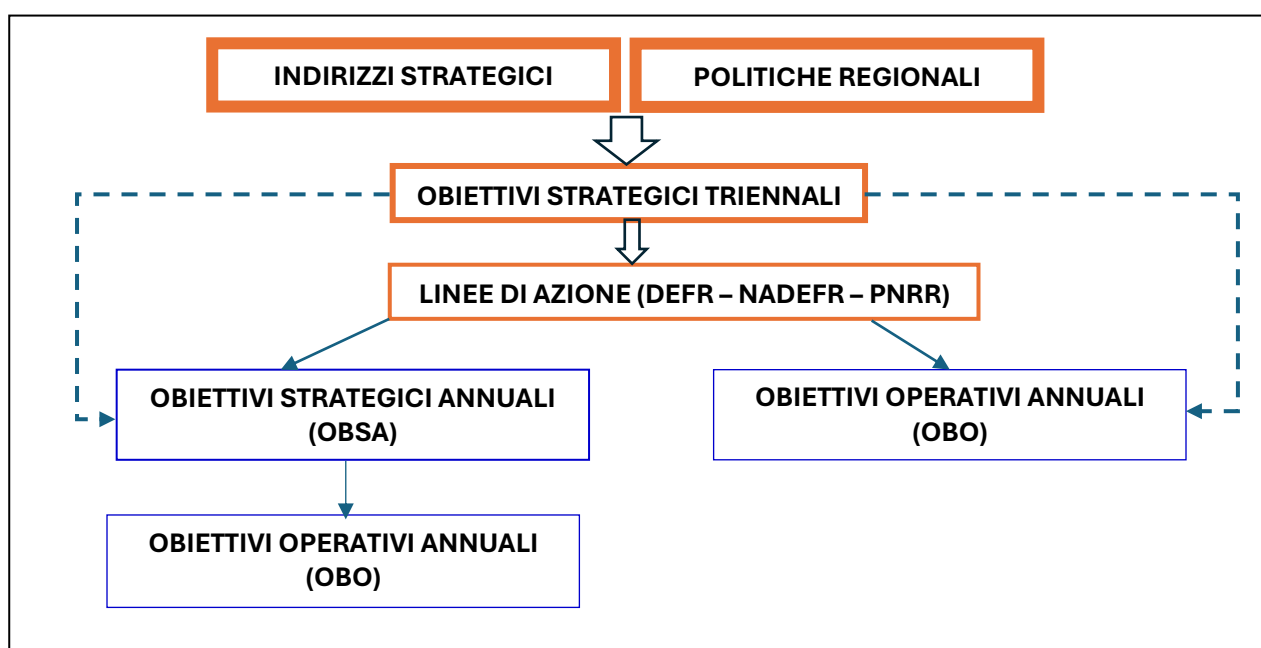


Figura 2 - Articolazione del flusso programmatico dell'Ente

Una preventiva analisi del sistema di programmazione ha consentito, quindi, di individuare **17 obiettivi strategici**, declinati in **146 linee d'azione**¹ che, a loro volta, si riconducono a numero **24 Politiche regionali**. Nella Tabella n. 1 si riportano i 17 Obiettivi strategici e il numero delle Linee d'azione di cui si compongono.

Nr. Obiettivo strategico	Obiettivo Strategico 2022-2024	Nr. Linee d'azione	Struttura Organizzativa
1	Coordinamento delle politiche di coesione	10	410100 – 500100 – 500300 - 600900
2	Efficientamento della Protezione civile e pianificazione d'emergenza	7	501800
3	Formazione, politiche attive del lavoro e miglioramento delle condizioni in cui esso viene svolto	5	501100
4	Innalzamento dei livelli di sicurezza e legalità	5	600900
5	Miglioramento delle infrastrutture della mobilità a servizio dei cittadini	7	500800
6	Miglioramento dei Servizi Sanitari offerti ai cittadini	20	500400
7	Miglioramento della salubrit� dell'ambiente	23	500200 – 500600 – 501500 -501700 – 600600 - 700500
8	Pari opportunit� di genere e contrasto alla violenza sulle donne	1	500500
9	Promozione della qualit� dei territori e sostegno alle politiche abitative	8	500900
10	Promozione della ricerca e dell'innovazione	5	501000
11	Protezione, valorizzazione e sviluppo del patrimonio agricolo forestale zootecnico ed ittico della Campania	10	500700
12	Rafforzamento e semplificazione amministrativa	18	500200 – 500393 – 501300 – 501400 – 501494 – 501500 –501800 – 600100 –600600 – 601000 – 601100
13	Rafforzamento del diritto allo studio e potenziamento delle competenze giovanili e delle strutture dell'istruzione	13	501000 - 501100
14	Sostegno al sistema delle imprese e promozione dell'offerta turistica e culturale	3	501200
15	Sostegno all'infanzia, ai minori e alle persone in condizioni di svantaggio	4	500500 - 600900
16	Sostegno e promozione del sistema imprenditoriale della Campania	4	50200 – 500300 - 501100
17	Tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale regionale	3	501200

Tabella 1 - Obiettivi strategici triennali e raccordo con le Linee d'azione e le Strutture organizzative

¹ Per maggiore chiarezza espositiva, si specifica che le Linee d'azione costituiscono le categorie tematiche a partire dalle quali vengono assegnati gli OBSA alle Strutture di Primo Livello e, infine, gli OBO alle Strutture di Secondo Livello, secondo il diagramma precedentemente evidenziato in Figura 2.

5. Fase 2: Politiche regionali e Obiettivi di Performance 2022

Definiti gli indirizzi programmatici dell'Ente nella descritta Fase 1, l'OIV ha proseguito l'attività di controllo strategico verificando la coerenza tra i vari strumenti di programmazione, sia annuali che pluriennali, che l'Ente adotta per definire le strategie più efficaci ed efficienti per la realizzazione del proprio programma politico.

A tal fine, particolare rilievo assume il collegamento esistente con il Ciclo della Performance² che, introdotto con il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii., rappresenta il quadro normativo volto a sviluppare e ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, l'efficienza e la trasparenza nelle Amministrazioni Pubbliche, mediante l'individuazione degli obiettivi prioritari che ciascuna Struttura, *ratione materiae*, è invitata a perseguire.

Con il **Piano della Performance 2022**, scaturito dalle riferite linee programmatiche, nella formulazione degli obiettivi strategici annuali (**OBSA**) sono state coinvolte n° **76 linee d'azione** (pari a circa il **52%** del totale), mentre per gli obiettivi di competenza delle Strutture di secondo livello (**OBO**) ne risultano coinvolte n° **108** (pari a circa il **74%** del totale). Inoltre, risulta che n° 67 linee di azione trovano correlazione sia negli OBSA che negli OBO. Infine, rispetto al totale delle linee di azione (n. 146), solo **29** (pari a circa il **20%**) non trovano alcuna declinazione nella formulazione degli obiettivi di performance; questi ultimi, tuttavia, sono correlati agli obiettivi strategici triennali e, quindi, anch'essi contribuiscono al perseguimento delle politiche regionali.

Con riferimento alle 76 linee di azione che hanno trovato attuazione mediante la declinazione degli obiettivi strategici annuali (OBSA) da parte delle SPL, l'analisi svolta ha messo in evidenza la correlazione tra le politiche regionali coinvolte e le relative Strutture di primo livello. L'esito di tale analisi è sintetizzato nella Tabella n. 2.

² Il "Ciclo di Gestione della Performance" è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance con riferimento all'Ente nella sua interezza, alle singole unità organizzative e a ciascun dipendente.

N.	Politica regionale	N. Linee d'azione	N. SPL coinvolte	Note
1	Coesione	3	3	Le SPL sono coinvolte in relazione alle specifiche competenze definite nelle linee d'azione
2	Protezione Civile e Pianificazione d'Emergenza	3	1	
3	Lavoro	3	1	
4	Sicurezza, Legalità, Immigrazione	4	1	
5	Sanità	5	1	
6	Ambiente	14	4	Le SPL sono coinvolte in relazione alle specifiche competenze definite nelle linee d'azione
7	Attività Produttive	6	2	Le SPL sono coinvolte in relazione alle specifiche competenze definite nelle linee d'azione
8	Trasporti	5	1	
9	Pari Opportunità	1	1	
10	Ricerca Scientifica e Innovazione	5	1	
11	Urbanistica e Governo del Territorio	8	1	
12	Istruzione	1	1	
13	Università	2	1	
14	Bilancio	2	1	
15	Digitalizzazione	3	1	
16	Rafforzamento e semplificazione amministrativa	4	4	Le SPL sono coinvolte in relazione alle specifiche competenze definite nelle linee d'azione
17	Indirizzi di Governance a Enti Strumentali e Società Controllate e Partecipate	1	1	
18	Risorse Umane	1	1	
19	Turismo	1	1	
20	Welfare	3	1	
21	Cultura	1	1	
	Media (μ) =	3,62	1,43	
	Dev. Standard (σ) =	3,06	0,95	

Tabella 2 - Politiche regionali e relative Linee d'azione coinvolte nella scelta degli OBSA da parte delle SPL

Il primo dato che emerge dall'esame di detto elaborato riguarda il numero delle politiche regionali coinvolte (21) nella formulazione degli OBSA, sul totale complessivo delle stesse (24). Rimangono escluse le politiche relative all'agricoltura, alla formazione e ai giovani le quali, benché non tradotte formalmente in OBSA in capo alle SPL competenti per materia, trovano in ogni caso ampio respiro tanto negli obiettivi di Performance, quanto nella regolare attività espletata dalle Direzioni coinvolte.

L'analisi dei dati esposti in Tabella 2 evidenzia, altresì, la pressoché coincidenza del valore medio (3,62) con quello ottenuto con la deviazione standard (3,06). Ciò in quanto vi è una sostanziale omogeneità nella distribuzione, tra le varie SPL, del numero di Linee d'azione in cui si articolano le singole politiche regionali.

Per quanto attiene specificamente alle politiche escluse, si rimanda all'analisi riportata nello specifico paragrafo relativo alla Fase 4.

Un altro dato significativo che emerge dall'analisi è il numero delle Linee di azione interessate per ciascuna politica: esso varia da un minimo di 1 ad un massimo di 14, che si registra in relazione alla Politica regionale per l'Ambiente. Il Grafico n. 1 consente, in modo intuitivo, di individuare **le politiche regionali cui l'Amministrazione ha dedicato maggiori attenzioni** in termini di Linee d'azione in cui le stesse politiche si articolano e numero di Direzioni coinvolte per il raggiungimento degli obiettivi.

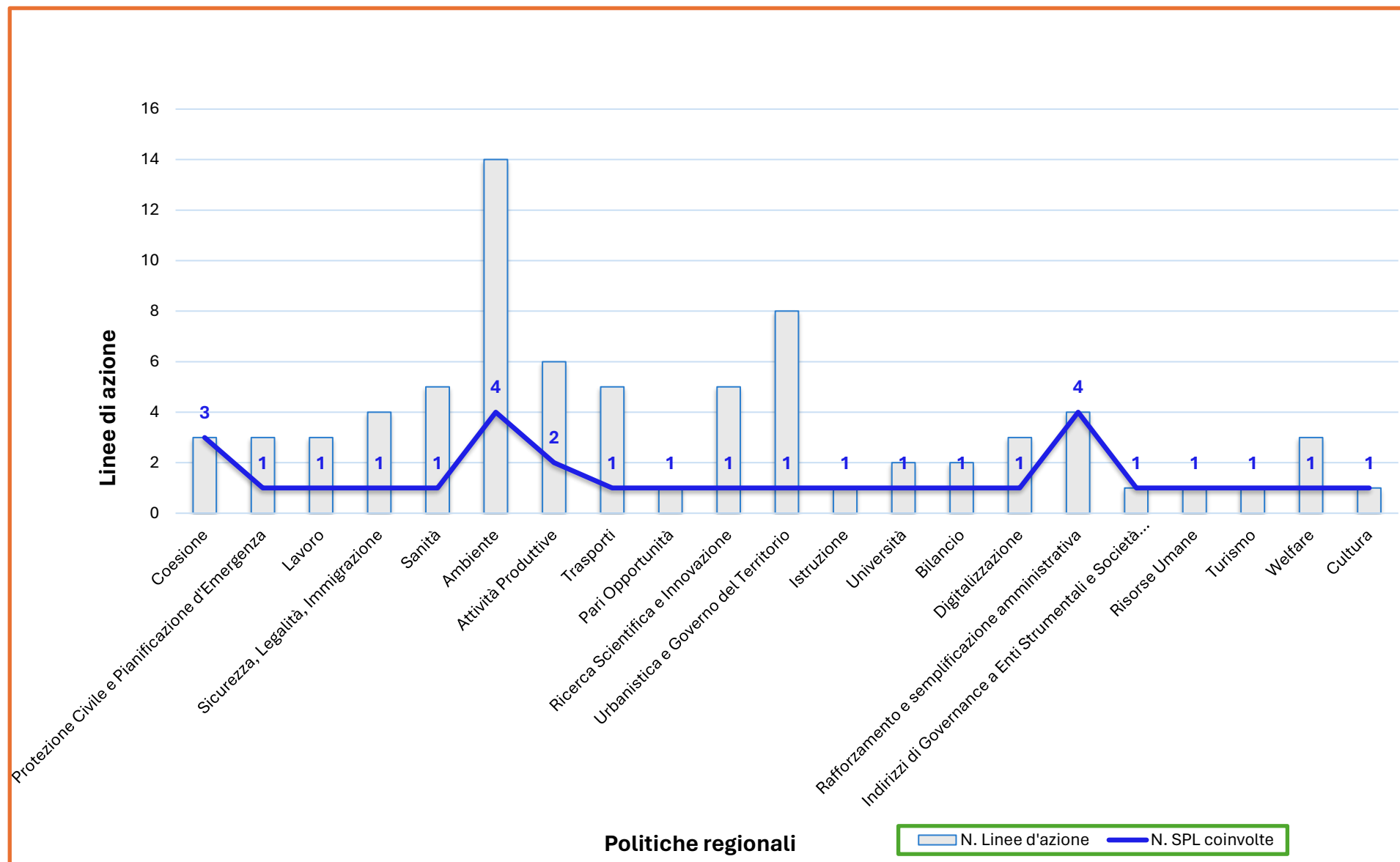


Grafico 1 - Distribuzione delle Politiche regionali <<rilevanti>> per numero di Linee di azione e numero di SPL coinvolte

A latere delle considerazioni fin qui riportate, è stata, altresì, sviluppata un'analisi volta a misurare il grado di coinvolgimento delle singole SPL nel processo di raggiungimento degli obiettivi indicati dal DEFR e dalla successiva Nota di aggiornamento.

Con l'articolazione delle Politiche regionali in Linee d'azione e con la successiva formalizzazione delle stesse in OBSA, è possibile infatti individuare, tra le SPL, le Direzioni che hanno competenze diffuse su più politiche programmatiche.

A tal fine, si è proceduto al computo del numero di Politiche regionali e delle relative Linee d'azione, in cui ciascuna di esse si articola, attribuite alla competenza delle singole SPL, così da individuare le ***Direzioni a cui è stato riconosciuto un maggiore sforzo per l'attuazione degli indirizzi che assumono valenza strategica*** per l'Amministrazione (Tabella n. 3).

SPL coinvolte nelle politiche regionali	N. politiche regionali di competenza	N. Linee d'azione di competenza
D.G. 500100 Direzione Generale Autorità di gestione Fondo Sociale Europeo e Fondo per lo sviluppo e la coesione	1	1
D.G. 500200 Direzione Generale per lo Sviluppo economico e le Attività produttive	1	2
D.G. 500300 Direzione Generale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale	1	1
D.G. 500393 STAFF Raccordo con le Autorità di Gestione dei Fondi Europei e Responsabile del Piano di Rafforzamento Amministrativo	1	1
D.G. 500400 Direzione Generale per la Tutela della salute e il Coordinamento del Sistema Sanitario regionale	1	5
D.G. 500500 Direzione Generale per le Politiche sociali e socio-sanitarie	2	4
D.G. 500600 Direzione Generale per la Difesa del Suolo e l'Ecosistema	1	3
D.G. 500800 Direzione Generale per la Mobilità	1	5
D.G. 500900 Direzione Generale per il Governo del Territorio	1	8
D.G. 501000 Direzione Generale per l'Università, la Ricerca e l'Innovazione	2	7
D.G. 501100 Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche giovanili	2	4
D.G. 501200 Direzione Generale per le politiche culturali e il turismo	2	2
D.G. 501300 Direzione Generale per le risorse finanziarie	1	2
D.G. 501400 Direzione Generale per le risorse umane	1	1
Staff 501494 Supporto al Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza	1	1
D.G. 501500 Direzione Generale per le Risorse Strumentali	2	5
D.G. 501700 Direzione Generale per il Ciclo integrato delle acque e dei rifiuti, Valutazioni e autorizzazioni ambientali	1	6
D.G. 501800 Direzione Generale per i Lavori pubblici e la Protezione Civile	2	4
U.S. 600600 Grandi opere	1	1
U.S. 600900 Ufficio per il federalismo e dei sistemi territoriali e della sicurezza integrata	2	5
U.S. 601000 Avvocatura Regionale	1	1
U.S. 601100 Ufficio Speciale per la crescita e la transizione digitale	1	3
SdM 700500 Struttura di missione per lo smaltimento dei RSB	1	4

Tabella 3 - SPL per numero di Politiche regionali e di Linee di azione di competenza

I dati contenuti nella Tabella 3, rappresentati nel Grafico n. 2, illustrano il numero di Politiche regionali e di Linee d'azione attribuite a ciascuna SPL; essi esprimono il **grado di partecipazione delle Strutture regionali nelle diverse linee programmatiche**, relativamente all'annualità 2022.

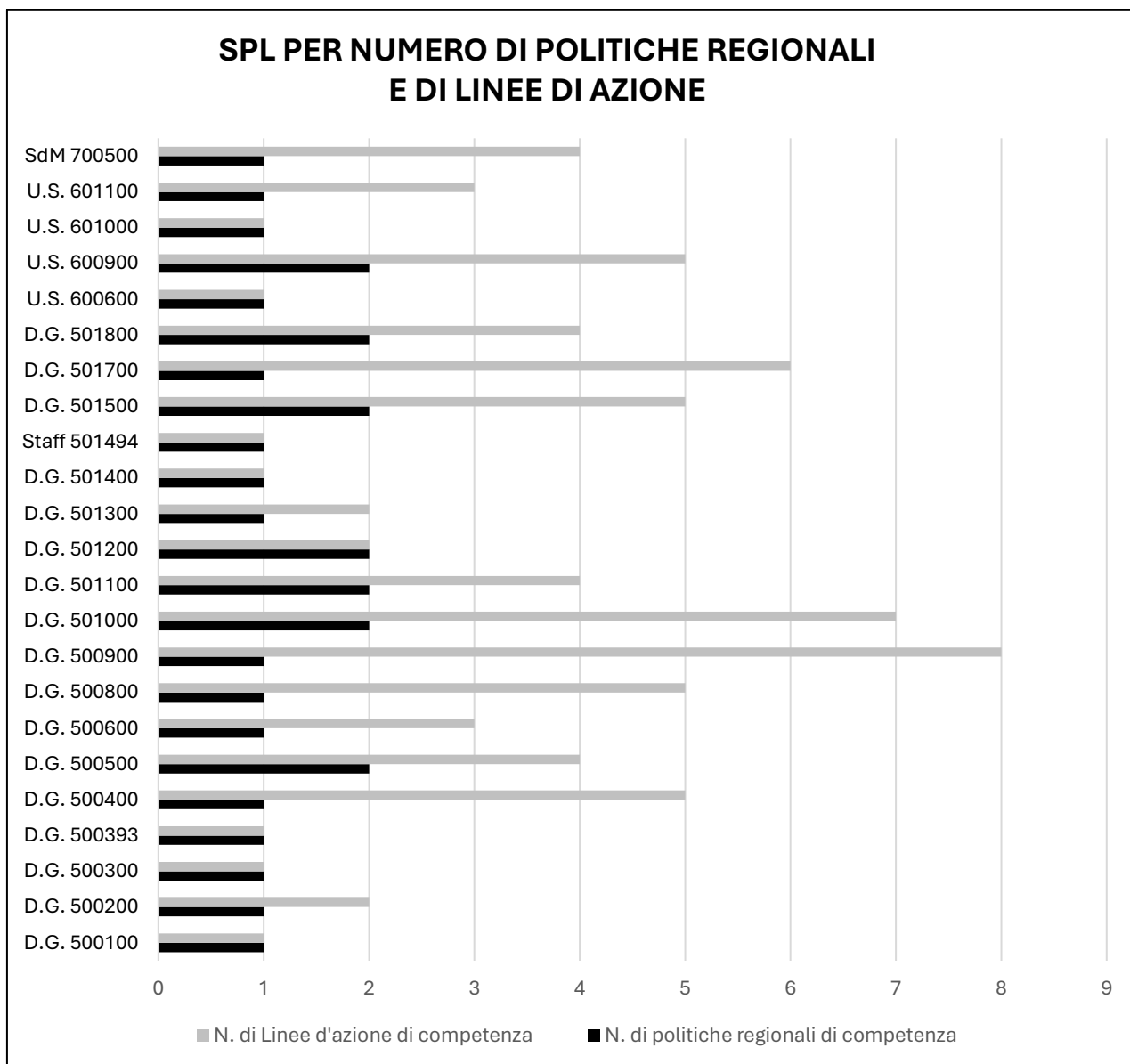


Grafico 2 – SPL per numero di Politiche regionali e di Linee di azione di competenza

6. Fase 3: Misurazione del grado di attuazione delle scelte del vertice

Mediante i set di dati riportati nella presente relazione, è possibile derivare il grado effettivo di attuazione delle strategie formulate dall'Ente attraverso gli specifici indicatori delle attività sulle quali l'Amministrazione si è maggiormente concentrata, al fine di restituire un resoconto sull'effettiva attuazione delle scelte e degli indirizzi forniti con la richiamata nota del Presidente, col DEFR e con la successiva Nota di aggiornamento.

Analizzando i dati disponibili, interpretati contestualmente agli esiti del ciclo della Performance relativamente all'anno 2022, è possibile, altresì, evidenziare eventuali scostamenti tra le scelte di *policy* volute dall'Organizzazione regionale e le scelte operative effettivamente implementate con l'attribuzione di specifici Obiettivi di Performance.

In tal senso, grazie all'interoperabilità degli strumenti applicativi utilizzati dall'Amministrazione regionale (il riferimento specifico è alla piattaforma GZOOM-Performance), sono state calcolate le percentuali di realizzazione degli Obiettivi strategici che sono espressione delle Politiche regionali particolarmente caldegiate dall'Organo di indirizzo politico per il 2022. La Relazione sulla performance 2022 evidenzia, infatti, il livello di raggiungimento degli obiettivi e, di conseguenza, il grado di realizzazione delle strategie diseguate dell'Amministrazione regionale. Le percentuali di realizzazione dei richiamati Obiettivi sono indicate analiticamente in Figura 3.

Obiettivi Strategici Triennali	N. Linea d'azione	Grado di raggiungimento	Valutazione
1. Coordinamento delle politiche di coesione	43	100%	●
	44	100%	●
	47	100%	●
2. Efficientamento della protezione civile e pianificazione d'emergenza	76	100%	●
	78	100%	●
3. Formazione, politiche attive del lavoro e miglioramento delle condizioni in cui esso viene svolto	72	100%	●
	73	100%	●
4. Innalzamento dei livelli di sicurezza e legalità	115	100%	●
	117	100%	●
5. Miglioramento delle infrastrutture della mobilità a servizio dei cittadini	120	100%	●
6. Miglioramento dei servizi sanitari offerti ai cittadini	101	100%	●
7. Miglioramento della salubrità dell'ambiente	14	82%	●
	12	100%	●
	24	100%	●
	26	100%	●
	30	100%	●
	33	100%	●
38	100%	●	
8. Pari opportunità di genere e contrasto alla violenza sulle donne	74	100%	●
9. Promozione della qualità dei territori e sostegno alle politiche abitative	106	100%	●
	133	100%	●
10. Promozione della ricerca e dell'innovazione	93	100%	●
11. Protezione, valorizzazione e sviluppo del patrimonio agricolo forestale zootecnico e ittico della Campania	Nessuna linea d'azione tradotta in OBSA		●
12. Rafforzamento e semplificazione amministrativa	34	100%	●
	35	100%	●
	40	100%	●
	60	100%	●
	83	100%	●
	85	100%	●
	86	100%	●
	88	100%	●
	89	100%	●
	90	100%	●
95	100%	●	
13. Rafforzamento del diritto allo studio e potenziamento delle competenze giovanili e delle strutture dell'istruzione	63	100%	●
	71	100%	●
	91	100%	●
	130	100%	●
14. Sostegno al sistema delle imprese e promozione dell'offerta turistica e culturale	39	100%	●
	127	100%	●
15. Sostegno all'infanzia, ai minori e alle persone in condizioni di svantaggio	119	100%	●
	141	100%	●
16. Sostegno e promozione del sistema imprenditoriale della Campania	Nessuna linea d'azione tradotta in OBSA		●
17. Tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale regionale	52	100%	●

Figura 3: Rappresentazione semaforica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici triennali

- completo raggiungimento
- parziale raggiungimento
- assenza linee di azione

Dall'analisi dei dati riportati in Figura 3 **emerge il pressoché totale raggiungimento, da parte dell'Ente Regione Campania, degli Obiettivi strategici programmati**, fatta un'unica eccezione relativamente all'Obiettivo strategico triennale *“Miglioramento della salubrità ambientale”*, Linea d'azione n. 14, rubricata *“Realizzazione di impianti dedicati al recupero dei RSB ai fini del superamento della condanna della Corte di Giustizia Europea del 16 luglio 2015 nella causa C-653/13 e attività di caratterizzazione siti liberati dalle ecoballe”*. Per tale obiettivo, per il quale si registra un grado di realizzazione pari all'82%, a breve si dirà.

Nel complesso, l'analisi della rappresentazione semaforica in Figura 3 evidenzia che, non solo, non vi sono dei disallineamenti consistenti tra obiettivi fissati e risultati raggiunti ma che, inoltre, l'Amministrazione regionale ha raggiunto un ragguardevole traguardo nel conseguire la quasi totalità degli obiettivi strategici fissati, fino a conseguire un risultato, come consuntivato nella stessa Relazione della Performance, del **98,81%** riferito all'Ente nel suo complesso.

Relativamente al grado di raggiungimento dell'Obiettivo strategico *“Miglioramento della salubrità ambientale”*, si è proceduto ad un'analisi delle cause e/o dei fattori ostativi che possono aver determinato lo scostamento – seppur ridotto (-18%) ed espressivo in ogni caso di una buona performance – tra obiettivo fissato e risultato raggiunto. Per l'analisi causale dello scostamento sono risultate utili le informazioni riportate nella Relazione sulla Performance 2022 e nella relativa Validazione. In tali atti si evidenzia che il risultato ottenuto è stato ritenuto imputabile ad una contingenza esterna non prevedibile. In particolare, l'obiettivo di cui si discorre aveva quale target lo smaltimento di 120.000 tonnellate di rifiuti stoccati in balle; in corso d'opera, la Società aggiudicataria del servizio ha ridotto gli spazi destinati allo stoccaggio delle balle imponendo, quale logica conseguenza, la riduzione, rispetto a quanto programmato, del quantitativo di rifiuti che potevano essere conferiti. Tale circostanza, quindi, ha comportato la riduzione del numero di ecoballe da smaltire e, conseguentemente, la riduzione del target programmato.

Al riguardo, merita di essere conseguentemente sottolineato che la contrazione del grado di realizzazione del citato obiettivo (82%) non è stata conseguenza di anomalie nella programmazione o nella realizzazione degli indirizzi politici dell'Ente regionale ma il frutto – appunto – di una contingenza esterna non controllabile.

7. Fase 4: Analisi delle linee di azione non confluite in Obiettivi di Performance

Come già sottolineato, nella programmazione della Performance, tutte le Strutture coinvolte hanno provveduto all'articolazione degli Obiettivi Strategici Annuali (OBSA) della sezione Performance del PIAO, tenendo debitamente in conto gli Obiettivi Strategici Triennali e le Linee d'Azione contenute nel DEFRC 2022-2024 e nella relativa Nota di aggiornamento.

Ferma restando la verifica, fin qui descritta, della coerenza tra le Linee d'Azione del DEFR e gli Obiettivi strategici annuali, così come declinati nella sezione Performance del PIAO, si è proceduto in questa sede ad arricchire l'analisi individuando e catalogando le **Linee d'Azione non tradotte né in OBSA né in OBO** le quali, pertanto, non sono direttamente confluite nel Piano della Performance 2022.

Dall'analisi condotta emerge che delle 146 Linee d'Azione complessive, sono 29 quelle non confluite in Obiettivi di Performance. Tali Linee d'azione, definibili di seguito "non tradotte", coinvolgono 14 Politiche regionali su un totale di 24 (58%) (vedasi Tabella 4).

N. PROGR.	POLITICA REGIONALE	NUMERO LINEE D'AZIONE NON TRADOTTE IN OBIETTIVI DI PERFORMANCE
1	Coesione	4
2	Protezione Civile e Pianificazione d'Emergenza	1
3	Formazione	1
4	Lavoro	1
5	Giovani	4
6	Istruzione	4
7	Sicurezza, Legalità, Immigrazione	1
8	Sanità	6
9	Ambiente	1
10	Trasporti	2
11	Università	1
12	Digitalizzazione	1
13	Rafforzamento e semplificazione amministrativa	1
14	Cultura	1
		29

Tabella 4 - Politiche regionali con Linee di azione non tradotte in Obiettivi di performance per numero di Linee di azione non tradotte

Rispetto a questo primo dato, si è proceduto ad analizzare le 14 Politiche Regionali con Linee di azione non tradotte in Obiettivi di performance confrontando il numero delle Linee di azione non tradotte rispetto a quelle che invece lo sono state. Dai dati riportati in Tabella 5 e nel Grafico 3 emerge che per la netta maggioranza delle Politiche Regionali in esame (11 su 14, pari al 78,5%), la percentuale di Linee di azione tradotte in Obiettivi specifici di performance è nettamente superiore rispetto a quella delle Linee non tradotte (il valore medio dell'incidenza delle Linee di azioni non confluite in Obiettivi specifici è del 37%); e che – per contro – per le sole due Politiche Regionali relative alle tematiche della “Formazione” e dei “Giovani”, nessuna delle Linee di azione assegnate (rispettivamente nel numero di 1 e 4) sono state tradotte in Obiettivi di performance.

N. PROGR.	POLITICA REGIONALE	LINEE DI AZIONE				Totale
		Tradotte		Non tradotte		
		n°	%	n°	%	
1	Coesione	6	60%	4	40%	10
2	Protezione Civile e Pianificazione d'Emergenza	6	86%	1	14%	7
3	Formazione	0	0%	1	100%	1
4	Lavoro	3	75%	1	25%	4
5	Giovani	0	0%	4	100%	4
6	Istruzione	3	43%	4	57%	7
7	Sicurezza, Legalità, Immigrazione	5	83%	1	17%	6
8	Sanità	14	70%	6	30%	20
9	Ambiente	19	95%	1	5%	20
10	Trasporti	5	71%	2	29%	7
11	Università	2	67%	1	33%	3
12	Digitalizzazione	3	75%	1	25%	4
13	Rafforzamento e semplificazione amministrativa	6	86%	1	14%	7
14	Cultura	2	67%	1	33%	3
				29		

Tabella 5: Politiche regionali per Linee d'azione tradotte e non tradotte in Obiettivi di performance

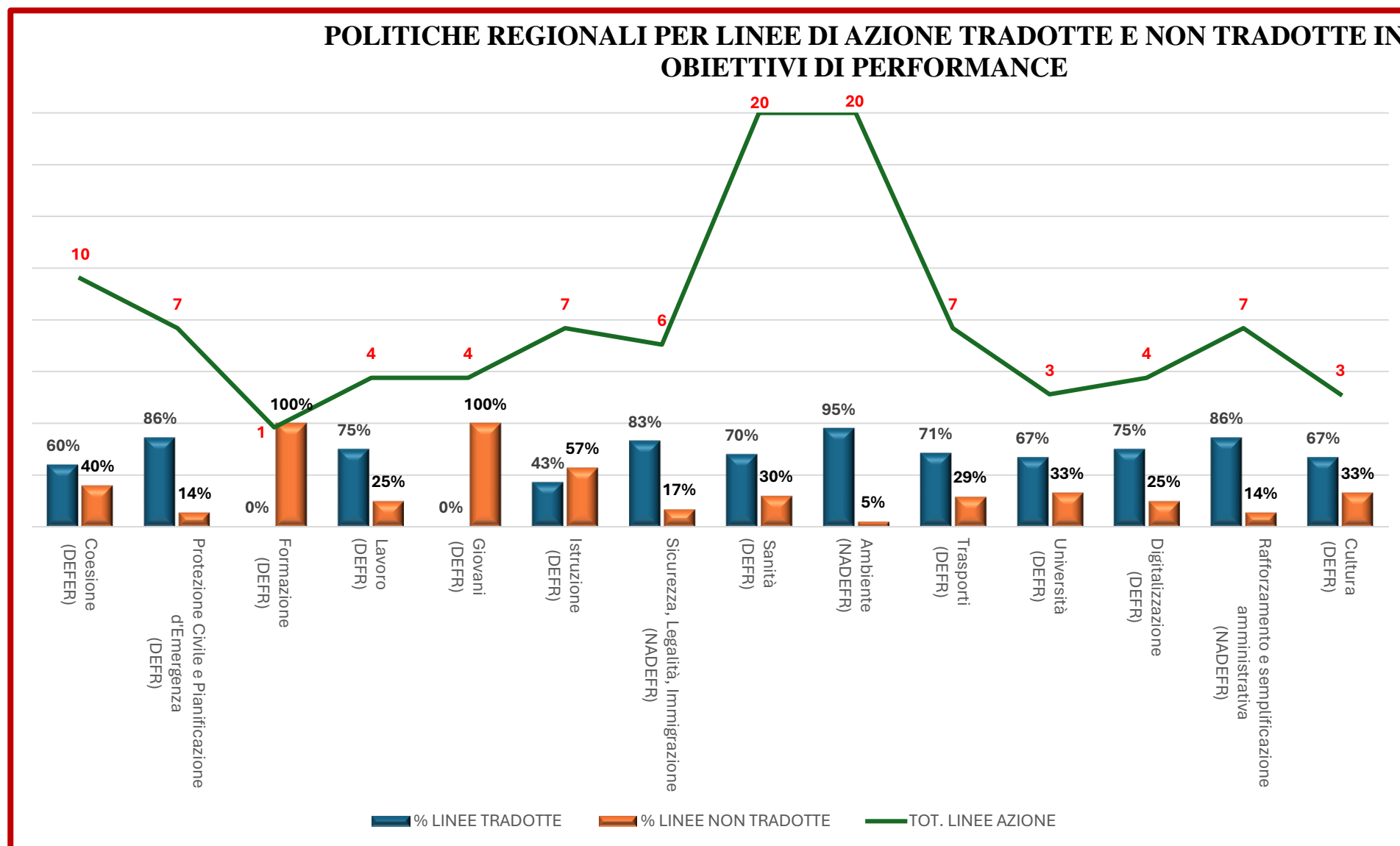


Grafico 3 - Politiche regionali per Linee di azione tradotte e non tradotte in Obiettivi di performance

Con riferimento a questo ultimo dato si è ritenuto opportuno approfondire l’analisi al fine di valutare motivazioni e portata del fenomeno rilevato. L’analisi è stata condotta in maniera distinta per ciascuna delle due Politiche regionali interessate, considerando i connessi Obiettivi strategici triennali, così come di seguito riportato in forma schematica.

a) POLITICA REGIONALE: Formazione

OBSA triennale: *Formazione, politiche attive del lavoro e miglioramento delle condizioni in cui esso viene svolto.*

Detto OBSA triennale è collegato con la Linea d’azione n° 54 (risultata “non tradotta”), la quale prevede “*l’Istituzione delle Academy regionali*”. Benché tale Linea d’azione non sia stata declinata in nessun obiettivo di performance (OBSA annuale), l’Obiettivo strategico triennale a cui essa è legato è stato, tuttavia, declinato in ulteriori 5 Linee d’azione, di cui 3 rientrano nella Politica regionale afferente alla tematica del “Lavoro”. Tali Linee di azione hanno trovato piena attuazione mediante traduzione in OBSA annuali.

Si è rilevato, inoltre, che la SPL coinvolta per la Linea d’azione n. 54 è la Direzione Generale della Istruzione, Formazione, Lavoro e Politiche Giovanili (DG 50.11), la quale è, altresì, titolare di un ulteriore Obiettivo annuale di performance (“*Realizzare le misure di politica attiva del programma GOL - Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori*”), non associato ad alcuna Linea di azione, ma collegato al medesimo Obiettivo strategico triennale a cui si riconduce la suddetta Linea d’azione non tradotta.

b) POLITICA REGIONALE: Giovani

OBSA triennale: *Rafforzamento del diritto allo studio e potenziamento delle competenze giovanili e delle strutture dell'istruzione.*

Con riferimento a detto specifico OBSA triennale, le Linee di azione rimaste non tradotte in Obiettivi di performance sono in numero di tre, tutte nella competenza della DG 50.11:

LINEE DI AZIONE COLLEGATE ALL’OBSA TRIENNALE	
“Rafforzamento del diritto allo studio e potenziamento delle competenze giovanili e delle strutture dell'istruzione”	
Numero linea	Descrizione
55	Sviluppo dei servizi nel campo delle politiche che interessano i giovani - attivazione intervento azione di sistema Corso-concorso Giovani in U.E. - L. R. 26 del 08.08.2016
56	Sviluppo dei servizi nel campo delle politiche che interessano i giovani - attivazione dell’Orchestra dei giovani della Regione Campania - L. R. 26 del 08.08.2016.
58	Sviluppo dei servizi nel campo delle politiche che interessano i giovani – intervento Giovani in Comune - L. R. 26 del 08.08.2016

La citata SPL, tuttavia, ha declinato in Obiettivi annuali di Performance ulteriori due Linee di azione che si riconducono al medesimo OBSA triennale (come deducibile dal Piano della Performance 2022), ma a due diverse Politiche regionali: “Istruzione” e “Lavoro” (invece che “Giovani”).

POLITICA REGIONALE	LINEA DI AZIONE	
	Numero	Descrizione
Istruzione	63	Interventi tesi a valorizzare la qualità dei sistemi di istruzione e formazione professionale al fine di prevenire e contrastare l'abbandono scolastico aprendo la scuola al territorio e diffondendo didattiche innovative basate sull'inclusione scolastica.
Lavoro	71	Promuovere e favorire l'inserimento dei giovani del lavoro.

Per gli OBSA annuali sottesi alle suddette Linee di azione sono stati declinati i seguenti indicatori:

- 1) *N. di istituti scolastici regionali coinvolti nelle attività del programma "Scuola viva" IV annualità* (Linea azione n° 63 – Politica regionale “Istruzione”);
- 2) *Riquilificare il patrimonio edilizio scolastico regionale: approvazione di avvisi per la messa in sicurezza degli edifici scolastici* (Linea azione n° 63 – Politica regionale “Istruzione”);
- 3) *N. di giovani avviati a misura del PAR Garanzia Giovani/N. di giovani iscritti al programma* (Linea azione n° 71 – Politica regionale “Lavoro”).

Come si evince dalle indicate declaratorie, si tratta di attività che, seppur collegate strutturalmente ad altre Politiche regionali, esplicano i relativi effetti e ricadute direttamente sui giovani; ***motivo per cui si può ritenere comunque assicurata l'attuazione – in via indiretta – della Politica regionale “Giovani”.***

Alla luce delle analisi fin qui condotte, appare evidente, quindi, che un'organizzazione degli strumenti di programmazione non rigidamente verticalizzata ma, piuttosto, caratterizzata da una forte ramificazione tra Politiche regionali, Obiettivi strategici triennali e Obiettivi annuali di performance, consente una permeabilità tra i vari ambiti tematici che, in ogni caso, permette una *mis en oeuvre* degli indirizzi strategici comunque formulati.

8. Considerazioni conclusive

I dati evidenziati nel presente documento esprimono, in primis, un *trait d'union* tra l'attività di controllo strategico e quelle relative al ciclo della Performance, legame che consente, come più volte ribadito, di evidenziare eventuali e/o presunti sbilanciamenti tra la distribuzione delle attività necessarie al raggiungimento dei target individuati.

In termini valutativi, l'analisi svolta nelle pagine precedenti evidenzia in modo chiaro due principali risultati conseguiti dall'Ente Regione Campania. In primo luogo, dal documento emerge in modo netto **il pressoché totale raggiungimento, da parte dell'Ente, degli Obiettivi strategici programmati**. In secondo luogo, l'analisi compiuta sulle scelte operate per l'attuazione dei piani e dei programmi **mostra una coerenza complessiva tra i diversi strumenti di programmazione**, sia annuali che pluriennali, che l'Ente adotta per la realizzazione del proprio programma politico.

È utile sottolineare, in sede conclusiva, che i contenuti del presente documento, invero, offrono **un impianto metodologico replicabile**, attraverso il quale è possibile sia ottenere una visione d'insieme circa il grado di realizzazione delle strategie regionali, sia stimolare una maggiore partecipazione della struttura organizzativa alla realizzazione degli obiettivi prefissati, proprio mediante una valutazione, *in nuce*, delle scelte politiche effettuate in sede di pianificazione e programmazione dell'attività amministrativa. Infatti, indipendentemente dalla futura formulazione delle linee strategiche da parte del vertice, la metodologia fin qui integrata nell'attività di controllo strategico consente, da un lato, di individuare, compatibilmente con la taglia dimensionale dell'Ente, gli *outcome* delle politiche regionali strutturate in più linee d'azione e, dall'altro, di indicare all'Amministrazione regionale la dimensione dell'impatto e delle diverse implicazioni che le misure messe in atto hanno realizzato sul territorio regionale.

Alla luce di quanto fin qui esposto, appare anche chiaro che il controllo strategico, al pari degli altri controlli interni, assume una funzione collaborativa, intesa, cioè, a stimolare nell'Ente processi di miglioramento che, partendo dai risultati acquisiti, mirano a raggiungere quelli auspicati, anche attraverso eventuali riorganizzazioni della struttura amministrativa. In altri termini, il controllo strategico, consentendo un'analisi degli effetti delle scelte operate dal vertice ed un'eventuale rimodulazione delle stesse, può indirizzare la struttura politico-amministrativa verso quegli interventi correttivi necessari per la piena ed efficace attuazione degli obiettivi programmati.

L'esito di un controllo strategico così strutturato consente di identificare gli strumenti e le azioni necessarie per intervenire sugli eventuali disallineamenti emersi e per limitare il divario tra le strategie deliberate, le azioni implementate e gli *outcome* conseguiti. Ciò consente il potenziamento dell'*accountability* interna per una migliore sinergia tra l'impegno delle risorse necessarie e la produzione dei risultati correlati, nell'ottica di una crescente generazione di valore pubblico.