*Società finanziaria della Regione Calabria – Società in house providing*

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

# E

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2025

*ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 33/2013 e dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150*

*Rev. 0 del 11 Giugno 2026*

# Indice

Indice ..... 2
1. Premessa, finalità e quadro normativo ..... 3
2. Identità della Società e contesto organizzativo ..... 3
2.1 Natura e missione ..... 3
2.2 Assetto organizzativo e ruolo di Organismo Intermedio ..... 3
3. Principi del Sistema ..... 3
4. Oggetto della misurazione ..... 4
4.1 Performance organizzativa ..... 4
4.2 Performance individuale ..... 4
5. Architettura degli obiettivi e degli indicatori ..... 4
5.1 Albero degli obiettivi ..... 4
5.2 Indicatori e target ..... 5
5.3 Comportamenti organizzativi ..... 5
5.4 Indicatori generali e indicatori individuali ..... 5
5.5 Il Piano delle Performance (applicazione annuale del Sistema) ..... 6
5.6 Lettura strategica dell'architettura dei KPI ..... 6
6. Soggetti e responsabilità del processo ..... 6
6.1 Catena valutativa e fonti di misurazione ..... 7
7. Fasi, tempi e modalità del ciclo ..... 7
8. Differenziazione per categorie di personale ..... 7
8.1 Direttore Generale ..... 8
8.2 Quadri ..... 8
8.3 Aree professionali ..... 8
9. Collegamento al sistema premiante (Premio Variabile di Risultato) ..... 8
10. Adozione, aggiornamento e pubblicazione ..... 9

# 1. Premessa, finalità e quadro normativo

**Riferimento normativo:** *Art. 7 D.Lgs. 150/2009; art. 20 D.Lgs. 33/2013.*

Il presente documento descrive il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito "Sistema" o "SMVP") adottato da Fincalabra S.p.A. Il Sistema definisce metodologia, fasi, soggetti, strumenti e criteri attraverso cui la Società misura e valuta la performance organizzativa e individuale e ne correla gli esiti al sistema premiante.

Il documento è redatto avendo a riferimento i contenuti dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 — che individua le componenti minime di un SMVP — applicati *"in quanto compatibili"* con la natura di società in controllo pubblico della Regione Calabria. La pubblicazione del Sistema assolve altresì all'obbligo di trasparenza di cui all'art. 20, c. 2, del D.Lgs. 33/2013.

# 2. Identità della Società e contesto organizzativo

## 2.1 Natura e missione

Fincalabra S.p.A., istituita con L.R. Calabria n. 7/1984 e costituita nel 1989, concorre — nel quadro della programmazione economica regionale — allo sviluppo economico e sociale della Calabria. Con la L.R. n. 9/2007 la Regione ha acquisito la totalità delle azioni, trasformando la Società in organismo *in house providing* soggetto a *controllo analogo*.

La Società svolge una duplice attività: finanziaria in senso stretto (gestione di fondi agevolati, partecipazioni, prestiti e garanzie, operando quale "ausiliario finanziario" senza rischio diretto, posto a carico dei fondi comunitari/regionali) e di prestazione di servizi di assistenza, consulenza, promozione e marketing territoriale, infrastrutturazione di aree, supporto all'internazionalizzazione, a favore del Socio, di altre istituzioni regionali e dei beneficiari finali (imprese e cittadini).

## 2.2 Assetto organizzativo e ruolo di Organismo Intermedio

Per effetto dell'attribuzione del ruolo di **Organismo Intermedio** del PR Calabria FESR/FSE+ 2021–2027, la Società ha evoluto il proprio assetto da modello misto/matriciale a **struttura strettamente funzionale**, nel rispetto del principio di separazione delle funzioni di cui al Reg. (UE) n. 1060/2021. L'organizzazione si articola in Governance, Unità Operative Complesse (UOC) e Unità Operative Semplici (UOS), con tre profili di responsabilità: Governance strategica, Middle management (Responsabili di UOC) e posizioni operative. Tale assetto costituisce la cornice entro cui sono assegnati gli obiettivi e misurata la performance.

# 3. Principi del Sistema

Il Sistema è informato ai seguenti principi:

- selettività, differenziazione e valorizzazione del merito;
- oggettività, misurabilità, semplicità e chiarezza;
- trasparenza e pubblicità delle metodologie;
- allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in ottica di sostenibilità di lungo periodo;

- collegamento con i risultati aziendali, tenuto conto dei rischi assunti;
- partecipazione attiva del valutato e diretta conoscenza da parte di un unico valutatore;
- assenza di conflitti di interesse derivanti da attività o decisioni che favoriscano l'eccessiva assunzione di rischio in operazioni creditizie e finanziarie.

# 4. Oggetto della misurazione

**Riferimento normativo:** *Artt. 8 e 9 D.Lgs. 150/2009*

## 4.1 Performance organizzativa

La performance organizzativa è definita dalla Direzione Generale e il suo raggiungimento costituisce, per tutti i dipendenti, condizione di attivazione del sistema incentivante. La sua **sintesi è rappresentata dall'incremento del Margine Operativo Lordo (MOL)**: grandezza che riassume le performance generali della struttura sottese all'attuazione del piano industriale, al conseguimento dei traguardi economico-finanziari, al raggiungimento degli obiettivi strategici e al consolidamento del rapporto con il Socio Regione Calabria. A tale dimensione corrisponde la **quota MOL incrementale, pari al 35% del premio** (cfr. § 9.2).

Il MOL incrementale rappresenta la sintesi generale del raggiungimento degli obiettivi annuali del piano industriale, di quelli economico-finanziari e di quelli assegnati direttamente dalla Regione Calabria, dal livello di soddisfazione sul servizio espresso dalla Regione e/o dagli utenti.

**Premialità di gruppo.** Accanto alla dimensione organizzativa complessiva (MOL), il Sistema riconosce una premialità di gruppo, espressa dal grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun manager (Responsabile di Asset/UOC). Tale risultato si riflette proporzionalmente su ciascun addetto della struttura di appartenenza, per la quota standard definita in sede di accordo sindacale (quota di gruppo pari al 30% del premio, cfr. § 9.2).

## 4.2 Performance individuale

La performance individuale è valutata considerando: (i) il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e (ii) i comportamenti organizzativi agiti. Ciascun parametro può assumere, per ciascun esercizio e categoria, un peso differente. La misurazione attinge in parte a indicatori oggettivi rilevati centralmente (performance economiche, ore di presenza, indice NPS) e in parte alla valutazione del superiore gerarchico, secondo la catena valutativa descritta al § 6.1. A tale dimensione corrisponde la **quota individuale, pari al 35% del premio** (cfr. § 9.2).

# 5. Architettura degli obiettivi e degli indicatori

## 5.1 Albero degli obiettivi

Gli obiettivi sono strutturati su tre livelli gerarchici, ribaltati sulle posizioni organizzative; il raggiungimento dei livelli inferiori determina quello dei superiori. Ogni obiettivo operativo è assegnato a più posizioni, ciascuna responsabile di una specifica dimensione.

| Livello | Posizioni organizzative |
|---|---|
| Strategico | Governance (Direzione Generale) |

| Livello | Posizioni organizzative |
|---|---|
| Funzionale | Responsabili di Asset / Responsabili di UOC |
| Operativo | Responsabili di Cluster, Coordinatori di commessa/UO, Addetti |

## 5.2 Indicatori e target

La misurazione avviene mediante indicatori chiave (KPI) dotati di peso, unità di misura e valore-obiettivo (target) annuale. I criteri di definizione degli indicatori sono la realizzabilità e l'attendibilità/tempestività dei dati. Le unità di misura impiegate sono: valutativa (VAL), numerica (N), percentuale (PC) e binaria sì/no (SN). Le famiglie di obiettivo ricorrenti sono:

| Famiglia di obiettivo | Esempio di indicatore | Tipo |
|---|---|---|
| Efficienza ed efficacia delle azioni intraprese | Rispetto dei programmi di lavoro e della qualità attesa | VAL/SN |
| Rispetto dei tempi previsti | Ore lavorate / ore assegnate | PC |
| Miglioramento continuo delle competenze | Target annuo crediti formativi (ECF) | N (bloccante) |
| Adozione di metodi e strumenti di gestione | Corretto utilizzo dei tool e del timesheet HR | PC/VAL |
| Soddisfazione dell'utenza | Indice NPS committenti/beneficiari (soglia > 65) | N |
| Presidio gestionale (Responsabili) | Margine di contribuzione; saturazione HR; reingegnerizzazione processi | PC/VAL |

**Scala di valutazione tipica:** livelli graduati di raggiungimento (es. 0% "totalmente negativo"; 33% "non sufficiente"; 66% "sufficiente"; 100% "ottimo"), ovvero soglie quantitative per gli indicatori percentuali e numerici. Per l'annualità 2025 il quadro complessivo conta oltre 900 voci-indicatore distribuite sull'intera popolazione aziendale e articolate per Asset/UOC.

## 5.3 Comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi esprimono le competenze professionali (tecniche, relazionali, gestionali) correlate alla posizione ricoperta. Si articolano in tipologie, declinate in fattori oggettivanti (comportamenti osservabili) definiti nella scheda di valutazione, con griglie distinte per categoria di personale. La valutazione dei comportamenti organizzativi coincide con il giudizio professionale complessivo del lavoratore ai sensi del CCNL vigente.

## 5.4 Indicatori generali e indicatori individuali

Nella scheda di ciascun addetto gli indicatori si distinguono in due categorie complementari:

**a) Indicatori generali.** Comuni e standardizzati per tutti gli addetti, riferiti a comportamenti trasversali e a dati a misurazione oggettiva/centralizzata: rispetto dei tempi (ore lavorate/assegnate), miglioramento delle competenze (crediti formativi, fattore bloccante), adozione di metodi e strumenti (timesheet HR) e, ove applicabile, soddisfazione dell'utenza (indice NPS).

**b) Indicatori individuali.** Assegnati specificamente dal Responsabile e declinati sulle attività, sui processi e sulle commesse della singola persona — riconducibili agli obiettivi "Efficienza ed efficacia delle azioni intraprese" ed "Eseguire le attività assegnate senza ritardi / Rispetto dei programmi di lavoro e della

qualità attesa". Esprimono impegni puntuali (output periodici con scadenze, livelli di qualità attesi, tempi di lavorazione) e sono misurati prevalentemente in forma valutativa o binaria (VAL/SN).

Gli indicatori generali a misurazione oggettiva sono rilevati centralmente; gli indicatori individuali sono assegnati e valutati a consuntivo dal Responsabile, secondo la catena valutativa di cui al § 6.1.

### 5.5 Il Piano delle Performance (applicazione annuale del Sistema)

Il Sistema trova applicazione annuale nel **Piano delle Performance**. Per ciascuna unità il Piano individua il Responsabile (manager) e gli addetti a riporto, con le relative schede.

### 5.6 Lettura strategica dell'architettura dei KPI

L'architettura degli indicatori non è un mero insieme di misure: essa esprime e veicola la visione strategica della Società. Letta in chiave qualitativa, se ne colgono i seguenti significati.

**Allineamento a cascata.** La scomposizione strategico → funzionale → individuale fa sì che ogni posizione contribuisca, con i propri indicatori, agli obiettivi del livello superiore: la strategia è tradotta in comportamenti operativi quotidiani, riducendo la distanza tra indirizzo e azione.

**Equilibrio tra standardizzazione e responsabilizzazione.** La compresenza, nelle schede degli addetti, di indicatori generali e individuali bilancia due esigenze: i primi presidiano i comportamenti organizzativi trasversali (puntualità, competenze, uso degli strumenti, soddisfazione dell'utenza), garantendo uniformità ed equità di trattamento; i secondi responsabilizzano la singola posizione sugli output specifici della propria attività, come leva di accountability e di personalizzazione del contributo.

**Orientamento all'oggettività.** La preferenza per indicatori a misurazione definita — quote, percentuali, soglie — rispetto a giudizi puramente valutativi rende la valutazione più trasparente, verificabile e difendibile, coerentemente con i principi del Sistema.

**Diffusione della cultura del risultato.** Il coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale, dal vertice agli addetti, diffonde la logica del lavorare per obiettivi (management by objectives) e rafforza il senso di appartenenza e l'orientamento al miglioramento continuo.

**Coerenza con le leve strategiche.** Le aree maggiormente presidiate dagli indicatori — sviluppo delle competenze, efficienza ed efficacia delle azioni, qualità e tempestività degli output, soddisfazione del committente e del beneficiario, miglioramento dei processi — corrispondono alle direttrici strategiche della Società (cfr. §§ 2.2 e 4) e ne costituiscono la declinazione misurabile.

## 6. Soggetti e responsabilità del processo

| Soggetto | Ruolo nel processo |
|---|---|
| Amministratore Delegato | Misura e valuta il Direttore Generale (unico dirigente); in caso di vacatio del DG, valuta i Responsabili a diretto riporto. Esercita, secondo le deleghe del CdA, il coordinamento generale; sottoscrive l'Accordo sul sistema premiante (PVR) |
| Direttore Generale (anche con funzioni di OIV) | Indirizza e supervisiona l'intero percorso; definisce la performance organizzativa; emana la determina annuale di applicazione del Sistema; valuta i Responsabili di Asset/UOC |

| Soggetto | Ruolo nel processo |
|---|---|
| Valutatori (superiore gerarchico) | Valutatore con diretta conoscenza del valutato, individuato secondo la linea di riporto: il Direttore Generale valuta i Responsabili di Asset/UOC; ciascun Responsabile valuta gli addetti a proprio riporto. Conduce i colloqui e valida le schede |
| UOC Gestione e Sviluppo RU | Presidia il processo performance sul piano amministrativo, formativo e gestionale; cura la rilevazione centralizzata degli indicatori a misurazione oggettiva |

### 6.1 Catena valutativa e fonti di misurazione

Il Sistema distingue due modalità di alimentazione dei risultati, in funzione della natura dell'indicatore:

**a) Indicatori a misurazione oggettiva e centralizzata.** Sono rilevati in modo centralizzato su dati oggettivi, senza valutazione del valutatore. Vi rientrano, in particolare, le *performance economiche* (es. MOL, margine di contribuzione, equilibrio costi-ricavi), le *ore di presenza* (es. ore lavorate/ore assegnate, saturazione delle risorse) e l'*indice di soddisfazione NPS* dei committenti/beneficiari, la cui rilevazione è gestita centralmente.

**b) Valutazione delle performance individuali e di gruppo.** Gli obiettivi e i comportamenti a valutazione qualitativa — non riconducibili ai dati oggettivi di cui alla lettera a) — sono valutati dal **superiore gerarchico** secondo la linea di riporto:

| Valutatore | Valutati |
|---|---|
| Direttore Generale | Responsabili di Asset e di UOC |
| Responsabile di Asset / UOC | Addetti (e posizioni operative) a proprio riporto |

Tale articolazione garantisce il principio della conoscenza del valutato e assicura la coerenza tra responsabilità organizzativa e responsabilità valutativa lungo l'intera struttura.

## 7. Fasi, tempi e modalità del ciclo

**Riferimento normativo:** *Art. 7, c. 3, lett. a) D.Lgs. 150/2009 (fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità).*

1. Definizione della performance attesa (organizzativa e individuale) entro il primo quadrimestre dell'anno di riferimento;
2. Valutazione della performance conseguita entro il primo quadrimestre dell'anno successivo;
3. Applicazione del sistema incentivante entro il primo semestre dell'anno successivo, previa approvazione del bilancio.

## 8. Differenziazione per categorie di personale

Al vertice della struttura, la performance del **Direttore Generale** è misurata e valutata **dall'Amministratore delegato**, cui compete l'intero processo di misurazione e valutazione del DG. Il Sistema prevede le seguenti specificità per ciascuna categoria di personale.

### 8.1 Direttore Generale

Allo stato, il **Direttore Generale è l'unica figura con qualifica dirigenziale** presente nell'organico della Società; la sua performance è misurata e valutata dall'Amministratore delegato (cfr. apertura della presente Sezione e § 6.2).

### 8.2 Quadri

È la categoria cui afferiscono, di norma, i Responsabili di Asset/UOC. Gli obiettivi del quadro sono definiti con riferimento agli obiettivi del superiore gerarchico sovraordinato (il Direttore Generale per i Responsabili), agli obiettivi organizzativi cui partecipa e agli indicatori dei servizi/processi gestiti. La premialità è definita per livello di inquadramento secondo l'Allegato A dell'Accordo (cfr. § 9.4); per i quadri con incarico di responsabile di Asset/UOC la quota di gruppo è riferita ai risultati della struttura coordinata.

### 8.3 Aree professionali

Comprende gli addetti e le posizioni operative. Gli obiettivi sono definiti con riferimento agli obiettivi del Responsabile (quadro) di riferimento e agli indicatori dei servizi/processi del gruppo di lavoro; la valutazione considera il grado di raggiungimento degli obiettivi del gruppo e l'apporto individuale. La premialità è definita per livello di inquadramento secondo l'Allegato A dell'accordo sottoscritto con le OOSS; per particolari esigenze può essere assegnato un obiettivo individuale.

## 9. Collegamento al sistema premiante (Premio Variabile di Risultato)

**Riferimento normativo:** *Art. 20 D.Lgs. 33/2013; art. 56 CCNL 14 luglio 2025; art. 1, commi 182–189, L. 208/2015 e D.M. 25 marzo 2016 (detassazione).*

Gli esiti del Sistema alimentano il Premio Variabile di Risultato (PVR), disciplinato in sede di contrattazione di secondo livello quale premio di risultato connesso a criteri di redditività/produttività, innovazione ed efficienza, ai fini anche dell'applicazione della tassazione agevolata.

#### 9.1 Estremi formali dell'Accordo vigente

| Voce | Riferimento |
|---|---|
| Atto | Accordo Quadro sul Premio Variabile di Risultato 2026–2028 |
| Fondamento contrattuale | Art. 56 del CCNL ABI del 14 luglio 2025 (contratto di secondo livello – appendice) |
| Data di sottoscrizione | 3 febbraio 2026, presso la sede di Montalto Uffugo (a seguito di incontro prot. n. 9377 dell'11/12/2025) |
| Parti datoriali | Amministratore Delegato e Legale Rappresentante p.t. Alessandro Zanfino; Direttore Generale Marco Aloise |
| Organizzazioni Sindacali firmatarie | FISAC CGIL, FIRST CISL, UILCA UIL e FABI (R.S.A./Segreterie provinciali) |
| Deposito telematico | ITL di Catanzaro – deposito del 17/02/2026 – codice contratto 20260217153240069 |
| Periodo di validità | Esercizi 2026, 2027 e 2028 (gennaio 2026 – dicembre 2028) |

#### 9.2 Condizione di attivazione e criteri di riparto

**Condizione di attivazione:** incremento del Margine Operativo Lordo (MOL) di ciascun anno rispetto alla media del MOL degli ultimi tre anni, verificato a consuntivo in sede di approvazione del bilancio di esercizio. La media triennale è calcolata con due metodologie (con e senza proventi/oneri straordinari), applicando il dato più favorevole ai dipendenti.

**Struttura del premio individuale:**

| Componente | Peso |
|---|---|
| Quota correlata al raggiungimento del MOL incrementale | 35% |
| Quota correlata ai risultati individuali | 35% |
| Quota correlata ai risultati della UOC/Asset di appartenenza | 30% |

**Soglie e selettività:** le quote individuale e di gruppo (lett. b e c) sono direttamente correlate al raggiungimento dei crediti formativi obbligatori; l'ammissibilità è subordinata al conseguimento di almeno il 65% del risultato atteso, con erogazione proporzionale tra il 65% e il 100% (Tabella 1 dell'Accordo). Il mancato raggiungimento di una delle due quote non pregiudica il riconoscimento dell'altra, ove ammissibile.

### 9.3 Condizioni di spettanza ed erogazione

- Destinatari: tutto il personale a tempo indeterminato assunto antecedentemente al 1° gennaio 2026, che abbia superato il periodo di prova e prestato effettivo servizio nell'anno di competenza;
- Esclusioni: personale destinatario di provvedimento disciplinare di sospensione dal servizio o di licenziamento;
- Assenze retribuite oltre 150 giorni lavorativi/anno (con le esenzioni di legge): riduzione di 1/12 per mese di assenza; esclusi i primi 120 giorni di malattia/infortunio, salvo assenza per l'intero anno;
- Part-time: riproporzionamento delle componenti alla durata dell'orario osservato; assenze non retribuite: riduzione secondo coefficiente giornaliero;
- Erogazione: in unica soluzione, dopo l'approvazione del bilancio di competenza e comunque entro il mese di luglio; il PVR non è computato ai fini del TFR.

### 9.4 Allegato A – PVR massimo per livello contrattuale

L'Allegato A dell'Accordo determina il PVR massimo lordo erogabile — al raggiungimento del MOL e del 100% degli obiettivi individuali (quota b) e di UOC/Asset (quota c) — articolato per livello di inquadramento contrattuale secondo la ripartizione 35/35/30:

| Livello contrattuale | Quota MOL 35% | Quota indiv. (b) 35% | Quota UOC/Asset (c) 30% | PVR max lordo |
|---|---|---|---|---|
| Q4 · Q3 · Q2 · Q1 · A3L4 | 980,00 | 980,00 | 840,00 | **2.800,00** |
| A3L3 · A3L2 · A3L1 | 805,00 | 805,00 | 690,00 | **2.300,00** |
| ExA1 · ExA2 | 665,00 | 665,00 | 570,00 | **1.900,00** |

Importi in euro, al lordo, riferiti al PVR massimo annuo per ciascun livello. Gli importi effettivamente erogati si ottengono applicando alle quote il grado di raggiungimento conseguito, fermi la soglia minima del 65% e il meccanismo di erogazione proporzionale di cui al § 9.2.

## 10. Adozione, aggiornamento e pubblicazione

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, il Sistema è adottato e aggiornato dall'organo competente con periodicità almeno annuale e reso pubblico in applicazione del principio di trasparenza (sotto-sezione "Performance" di "Società Trasparente", art. 20 D.Lgs. 33/2013).