



CITTÀ
DI ANDRIA

Allegato
14.12.2013

COMUNE DI ANDRIA

Piano delle Performance
2013-2015 - Pdo/Peg



**CITTÀ
DI ANDRIA**

Indice

1. Presentazione del Piano

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini - utenti e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

3.2 Mandato istituzionale e Missione

3.3 Albero della *performance*

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

4.2 Analisi del contesto interno

5. Priorità Politiche

6. Il *Cascading* (processo a cascata): dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati ai singoli Settori

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

8. Analisi Swot

9. Allegato tecnico



1. Presentazione del Piano

Il Piano della performance offre le proposte attraverso le quali ogni singola amministrazione avvia un processo di miglioramento continuo, rilevabile e misurabile.

Il Comune di Andria, in applicazione del nuovo dettato normativo dell'art. 169 TUEL - che al comma 3-bis. sancisce espressamente *“Il piano esecutivo di gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale e programmatica. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione (comma aggiunto dall'art. 3, comma 1, lettera g-bis), legge n. 213 del 2012)* - ha inteso adottare un Piano delle Performance che non assume la veste di nuovo documento programmatico, ma che nasce dall'adeguamento dei documenti programmatici già esistenti ed, in particolare, del PEG alle disposizioni legislative contenute nella Riforma Brunetta, in una proiezione di semplificazione e sintesi dei documenti medesimi (RPP, PEG, PDO), con linguaggio chiaro ed accessibile, in conformità ai principi di trasparenza ed accessibilità di cui al D. Lgs. n. 150/2009.

Il Comune di Andria, pertanto, attraverso la pubblicazione del *“Piano della Performance 2013 – 2015” - Pdo/Peg*, mette a punto in modo trasparente gli obiettivi, le strategie utilizzate, le risorse disponibili per perseguire le proprie finalità istituzionali.

L'interesse principale del Comune è lo sviluppo delle attività e dei servizi economico – sociali meritevoli di particolare tutela, nonché la promozione e valorizzazione delle risorse naturali, storiche, artistiche, culturali nel territorio. Tale interesse si concreta nella realizzazione di azioni, articolate in priorità da cui conseguono programmi ed obiettivi per il loro



CITTÀ
DI ANDRIA

raggiungimento.

L'amministrazione è inoltre impegnata nello sforzo di contenere il disavanzo, attraverso la riduzione delle spese e lo sviluppo di un bilancio e di interventi sostenibili.

Il personale dell'amministrazione è coinvolto in un forte programma di rinnovamento, a partire dalla propria formazione e dall'adattamento delle strutture alla progressiva introduzione della tecnologia ICT ed al decentramento operativo.

Gli indicatori utilizzati segneranno i progressi e la riuscita delle scelte e permetteranno la messa a punto di un sistema che, partendo da quest'anno, avrà bisogno di essere perfezionato e fatto proprio dal personale.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

Andria è un comune italiano di 100.432 abitanti, capoluogo insieme a Barletta e Trani della Provincia di Barletta – Andria – Trani. È la quarta città della Regione Puglia per popolazione, nonché la sedicesima d'Italia per superficie. Sino all'11 giugno 2004 compresa nella Provincia di Bari, oggi la città ospita il Consiglio Provinciale della Provincia di Barletta – Andria – Trani. Per la presenza dei suoi tre alti campanili viene conosciuta anche come la “*Città dei tre campanili*”. Simbolo del Comune di Andria e di tutta la Puglia è il Castel del Monte, situato su una collina fuori dall'abitato, monumento dichiarato facente parte dei "patrimoni dell'umanità" dall'UNESCO. La Città di Andria fa parte dell'**Associazione nazionale città dell'olio**, associazione di enti pubblici italiani senza scopo di lucro. L'associazione nasce nel 1994 nel comune di Larino (CB) ed ha come scopi principali la promozione dell'olio extra vergine d'oliva ed i territori di produzione; la divulgazione della cultura dell'olio e in particolare dell'olio di qualità; la tutela e promozione dell'ambiente e del paesaggio olivicolo; la valorizzazione delle denominazione d'origine e garanzia del prodotto ai consumatori.



CITTÀ
DI ANDRIA

IL TERRITORIO

La città di Andria è situata sul pendio inferiore delle Murge, a 151 metri sul livello del mare e a 10 km dal Mare Adriatico. Ha una superficie di 408 km². Nei pressi di Andria vi è una forte depressione carsica, o dolina chiamata Gurgo.. Si ritiene che, all'interno del Gurgo, le numerose grotte fungessero da ipogei, mentre la *Grotta della Trimoggia* fosse adibita al culto mariano. Il territorio è connotato, altresì, da alcune “lame”, incisioni paleo-torrentizie in secca. La lama più importante è denominata Ciappetta Camaggio ed è il letto di un antico fiume chiamato *Aveldium*. Dodicimila ettari del territorio comunale sono inclusi nel Parco Nazionale dell'Alta Murgia, istituito nel 2004.

L'ECONOMIA

L'economia locale presenta un PIL/abitante pari al 71% della media europea, con un tasso d'attività della popolazione residente (38%), di poco inferiore di quello regionale (38.9%) ma sottodimensionato rispetto al dato nazionale. La struttura economica è caratterizzata dalla presenza importante del settore primario, dell'industria e del commercio.

- Il settore primario conta numerosissime micro-imprese agricole di tipo familiare. Sono presenti nel territorio attività di trasformazione e di lavorazione di prodotti agricoli, soprattutto di prodotti lattieri caseari, tra i quali la famosa “Burrata di Andria”, nonché attività volte alla produzione di olio e vini (importante presenza di vitigni autoctoni). Da ricordare i marchi DOC Castel del Monte e DOP Terra di Bari.
- Per quanto riguarda l'industria, le piccole imprese sono inserite nel settore commerciale (ingrosso e dettaglio 41.1%), manifatturiero (20.6%), seguito da quello relativo alle attività immobiliari ed alle costruzioni. L'industria manifatturiera e il commercio assorbono il 64.8% degli addetti, contro il 56.8% regionale; in particolare le aziende del tessile – abbigliamento costituiscono una componente importante dell'economia andriese. Il sistema calzaturiero risulta attualmente in crisi a causa della crescente competitività dai paesi asiatici. In complesso, il livello d'industrializzazione si presenta buono rispetto alla media regionale, con il 48.8% contro il 44.1% della Puglia.



CITTÀ DI ANDRIA

- Per quanto concerne l'indice di terziarizzazione, Andria è in linea con il livello regionale, 81.4% locale contro 80.9% di media regionale.
- Il turismo è uno dei settori economici in maggiore espansione, sia sul piano produttivo sia su quello occupazionale. La città attira numerosi turisti, grazie soprattutto alla presenza del Castel del Monte, riconosciuto dall'UNESCO "patrimonio dell'Umanità" dal 1996 ed effigiato sulla moneta da 1 centesimo di Euro.

2.2 Cosa facciamo

Il Comune di Andria fonda la propria azione sui principi di libertà, uguaglianza, solidarietà e giustizia indicati dalla Costituzione e concorre a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che ne limitano la realizzazione.

Ispirandosi agli ideali di pace e di non violenza, di libertà, democrazia, solidarietà e pari dignità, promuove il pieno sviluppo della persona umana, sia come singolo sia come componente delle formazioni sociali.

Il Comune di Andria esercita le seguenti funzioni riguardanti la popolazione ed il territorio di competenza:

- 1) **funzioni amministrative proprie**: quelle spettanti ai sensi dell'art. 13 TUEL;
- 2) **funzioni gestite per conto dello Stato**: quelle relative ai servizi che il Comune gestisce per conto dello Stato di cui all'art. 14 TUEL;
- 3) **funzioni conferite**: tutte le altre funzioni attribuite, a vario titolo, dalle leggi statali o regionali, le quali regolano anche i relativi rapporti finanziari attribuendo le risorse.

Le funzioni suindicate sono esercitate dal Comune di Andria:

- a) assicurando e promuovendo la più ampia partecipazione dei cittadini, singoli e associati, alle scelte politiche e amministrative della comunità;
- b) garantendo la più trasparente informazione sul proprio operato, anche in ottemperanza ai principi declamati dal D. Lgs. n. 33/2013;
- c) adottando il metodo della programmazione integrata, in raccordo con quella provinciale, regionale e statale.

In conformità ai principi costituzionali ed alle norme internazionali che riconoscono i diritti naturali della persona, promuove la cooperazione tra i popoli, riconoscendo nella pace un



diritto fondamentale. A tal fine, promuove la "cultura dei diritti umani" mediante iniziative culturali e di ricerca, di educazione, di cooperazione e di informazione che tendono a fare, del Comune, una terra di pace.

2.3 Come operiamo

Il Comune di Andria opera attraverso la seguente macrostruttura organizzativa:

Segretario Generale

dott. Vincenzo Lullo

Vice Segretario Generale

dott. Sabino Bafunno

Settori

- **Settore Segreteria generale, Avvocatura**
Responsabile: dott. Vincenzo Lullo
- **Settore Affari Generali e Istituzionali, Espropriazioni e Appalti**
Responsabile: dott.ssa Laura Liddo
- **Settore Ambiente e Mobilità**
Responsabile: ing. Santola Quacquarelli
- **Settore Cultura e Turismo, Sport e Istruzione**
Responsabile: dott. Vincenzo Lullo
- **Settore Gabinetto del Sindaco, Staff del Sindaco e della Giunta e Area Comunicazione**
Responsabile: dott. Vincenzo Rutigliano
- **Settore Lavori Pubblici, Manutenzioni, Patrimonio**
Responsabile: ing. Tommaso Apicella



**CITTÀ
DI ANDRIA**

- **Settore Sportello Unico Edilizia**
Responsabile: ing. Felice Piscitelli
- **Settore Personale e Organizzazione**
Responsabile: dott. Sabino Bafunno
- **Settore Risorse Finanziarie**
Responsabile: dott.ssa Grazia Cialdella
- **Settore Innovazione Tecnologica, Anagrafe e Servizi Demografici**
Responsabile: dott.ssa Riccardina Di Chio
- **Settore Socio-Sanitario e servizi alla persona**
Responsabile: dott.ssa Riccarda D'ambrosio
- **Settore Sviluppo economico e Marketing Territoriale**
Responsabile: avv. Ottavia Matera
- **Settore Ufficio di Piano, Pianificazione strategica**
Responsabile: ing. Paolo Bavaro
- **Settore Vigilanza e Protezione Civile**
Responsabile: Ten. Col. Dott. Riccardo Zingaro
- **Settore Osservatorio della Sicurezza**
Responsabile: dott.ssa Rosalba Vario

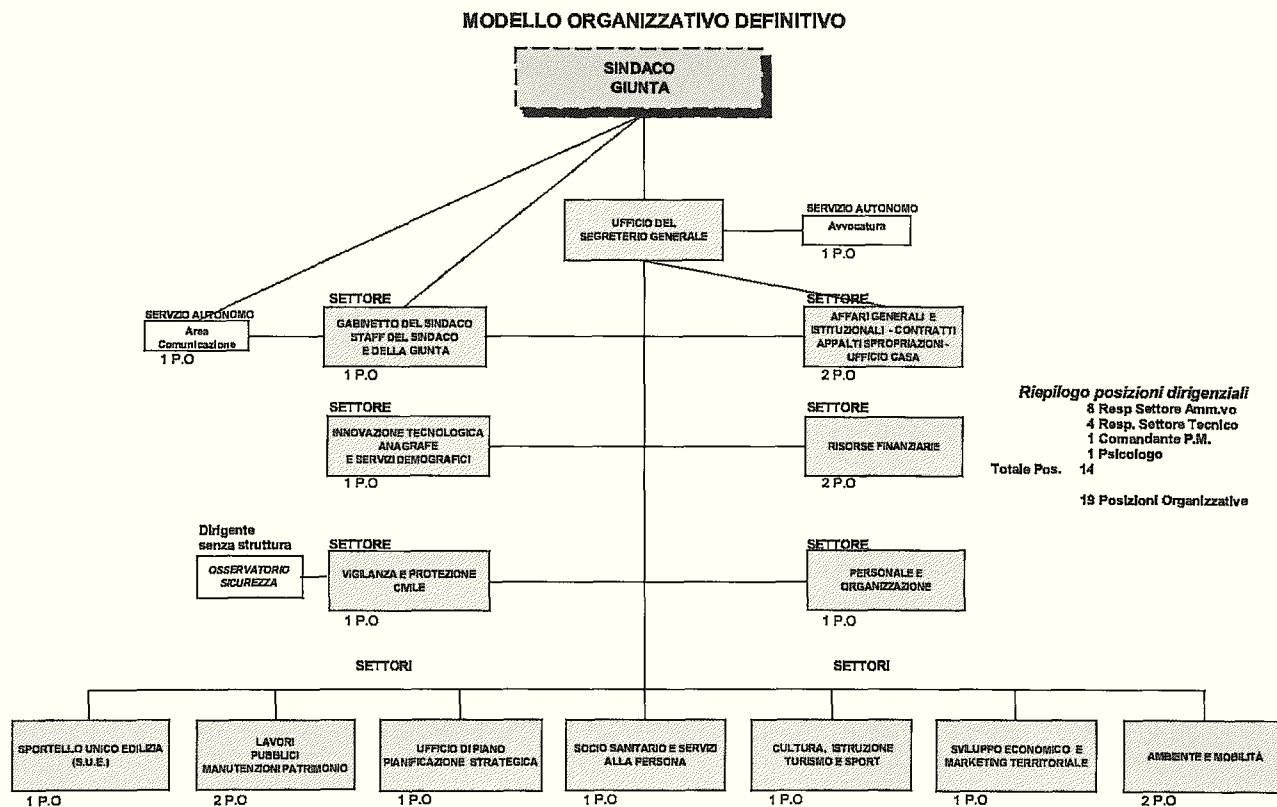
In posizione di autonomia ed indipendenza si colloca l'**Organismo Indipendente di Valutazione**, i cui componenti sono:

- dott. Vincenzo Lullo **(Presidente)**
- dott.ssa Maria de Filippo **(Componente)**
- dott. Sebastiano Roberto **(Componente)**



CITTÀ
DI ANDRIA

ORGANIGRAMMA





3. Identità

3.1 L'Amministrazione "in cifre".

Il Comune di Andria, per il raggiungimento dei propri obiettivi e la realizzazione dei programmi strategici declinati nel mandato istituzionale del Sindaco, ha un numero sufficientemente adeguato di risorse umane, che richiederebbe in ogni caso una implementazione, sia sotto il profilo dei ruoli dirigenziali a tempo indeterminato, sia sotto il profilo dei funzionari appartenenti alla Categoria D.

L'attuale composizione delle risorse umane, che consente la delineazione dell' "Amministrazione in cifre" dell'Ente Comunale, è illustrata nell'Allegato "Risorse Umane", che viene approvato unitamente alla presente Relazione e di cui costituisce parte integrante.

3.2 Mandato istituzionale e Missione

Il Comune di Andria, già a partire dal 2012, ha adottato un impianto metodologico di programmazione coerente con i dettami normativi imposti dalla riforma Brunetta.

"Giungere ad un "miglioramento del risultato" e/o ad un sistema di "performance oriented", questa è la *ratio* della succitata riforma.

In un'ottica di applicazione della *ratio* su menzionata, il Comune di Andria ha attuato una implementazione contenutistica e grafica del Piano Dettagliato degli Obiettivi, con una elaborazione degli stessi che prevedesse la ripartizione tra obiettivi strategici, obiettivi operativi ed obiettivi intersettoriali, con o senza responsabilità di coordinamento.

Al centro della *mission* dell'Amministrazione vi è una serie di obiettivi, tra i quali assume particolare rilevanza l'idea di costruire un Ente che sia vicino ed al servizio dei cittadini, snello, efficiente ed orientato alla concretezza, basato sulle *buone pratiche* e su *obiettivi sfidanti e condivisi*, rispondenti ai criteri della c.d. formula S.M.A.R.T., ossia:

S.: Specifici,

M.: Misurabili,



CITTÀ
DI ANDRIA

A.: Accessibili,

R.: Realistici,

T.: Temporalizzabili.

La **mission**, la **vision** ed i **valori** dell'Ente sono stati definiti dall'Amministrazione attraverso l'adozione delle linee programmatiche concernenti le azioni ed i progetti che si intendono realizzare nel corso del mandato del Sindaco.

Tali linee programmatiche costituiscono, nell'ambito di un percorso di pianificazione strategica, il principale atto di indirizzo delle attività di governo dell'Ente e, conseguentemente, l'impegno assunto nei confronti della comunità di tutti i cittadini.

Con la finalità di realizzare un Ente moderno, vicino al cittadino, efficiente ed innovativo, l'Amministrazione mira, in prima istanza, alla attuazione di un ampio e condiviso progetto di modernizzazione della "macchina amministrativa", accompagnata da un percorso di innovazione tecnologica - già ampiamente avviato ed in corso di implementazione - tale da consentire non solo la realizzazione di un'Amministrazione "**veloce ed attenta ai bisogni del cittadino**", ma anche il miglioramento del grado di informazione della comunità, che diventa "comunità consapevole".

Un'ulteriore fondamentale missione dell'Amministrazione Comunale è la realizzazione di quelli che rappresentano obiettivi fondamentali in tema di "**Urbanistica**":

- la qualità urbana come valore fondamentale nella costruzione della città futura;
- la tutela e la valorizzazione del centro storico;
- le politiche ambientali e la tutela dell'ambiente;
- la realizzazione di opere pubbliche;
- l'approvazione di un nuovo Piano della Mobilità, con la realizzazione di parcheggi, piste ciclabili, percorsi pedonali e la regolamentazione dei trasporti pubblici;



CITTÀ
DI ANDRIA

Priorità ed obiettivo altamente sfidante dell'Amministrazione è garantire la **sicurezza dei cittadini** su quattro linee di azione: vivibilità, educazione, prevenzione e repressione, con una riorganizzazione del corpo di Polizia Municipale, anche mediante la realizzazione di presidi distaccati.

La realizzazione di una città sicura guarda alla famiglia quale pilastro su cui si fondano le comunità locali, il sistema educativo, il benessere sociale ed economico.

In questa ottica, tra gli obiettivi fondamentali dell'azione amministrativa vi sono:

- l'attivazione di interventi concreti e di adeguate misure volte a conciliare il lavoro con la famiglia;
- l'aumento delle risorse da destinare ad asili nido e scuole materne comunali;
- l'attenzione alla qualità dei servizi offerti dalle mense scolastiche;
- l'ampliamento dell'offerta di attività extrascolastiche pomeridiane.

Inoltre, nell'ambito delle politiche sociali, il Comune di Andria attua ed attuerà, tra le altre, misure volte ad assicurare l'assistenza domiciliare agli anziani, percorsi di collaborazione con le R.S.A. e le case di riposo presenti sul territorio, l'attivazione di numerose misure volte ai bisogni precipui dei diversamente abili, politiche di genere.

Lo sviluppo Economico e della cultura, dello sport e del turismo rappresentano ulteriori obiettivi fondamentali dell'Amministrazione Comunale, così come la garanzia della Trasparenza e della partecipazione, ancor di più attualmente, alla luce delle novità normative intervenute con l'entrata in vigore del D. Lgs. n. 33/2013

La visione dell'organizzazione come variabile dipendente dai risultati attesi dai cittadini – utenti e dalla comunità locale è la sfida che si è intrapresa e che si intende portare avanti anche in futuro.



CITTÀ
DI ANDRIA

Sulla base delle indicazioni rivenienti dalle risultanze del controllo di gestione verranno attuate, ove necessario e sotto l'indirizzo dell'organo politico di governo, le eventuali trasformazioni ed innovazioni dell'assetto organizzativo dell'ente.

Produrre una innovazione nell'organizzazione concretamente orientata al miglioramento delle modalità di governo, assicurando la rispondenza della struttura alle esigenze organizzative dell'Ente è il risultato da conseguire.

Particolare attenzione sarà riservata al coordinamento delle politiche del personale nonché alla valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse umane, attraverso due linee di intervento, orientate l'una sulla cura della dimensione-leve motivazionale dei dipendenti e l'altra sull'attuazione dei percorsi formativi mirati, non mancando di adottare adeguati sistemi di valutazione con particolare riferimento ai risultati raggiunti, alle risorse impiegate, agli obiettivi prefissati ed alla valutazione delle prestazioni dirigenziali attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione.

Tali processi saranno necessari non solo ad effettuare un monitoraggio delle azioni e delle capacità manageriali ma, in via prioritaria, favoriranno l'elaborazione di politiche ed azioni finalizzate a rispondere ai bisogni dei cittadini, creando una maggiore integrazione tra attività amministrative e decisioni politiche, che non sempre appaiono coordinate e collegate.

3.3 Albero delle Performance

Il processo di programmazione sviluppato con riferimento al triennio 2013-2015 parte da una rilettura per obiettivi strategici del Programma di mandato istituzionale.

Si è proceduto a ricondurre le priorità e le progettualità ricomprese all'interno del Programma



di Mandato ad Aree Strategiche di carattere trasversale, alla cui realizzazione devono apporre il proprio contributo i vari Assessorati e Settori dell'Ente, con la cooperazione e l'utilizzo di tutte le unità organizzative.

La scelta di identificare un numero limitato di Aree Strategiche (nel numero di 7) è finalizzata a concentrare l'azione amministrativa su pochi obiettivi strategici chiaramente identificati ed a favorire una migliore comprensione dell'attività del Comune da parte dei cittadini e degli stakeholder, cercando di finalizzare l'attività dell'Amministrazione ai loro bisogni ed alle loro aspettative.

Partendo dall'identificazione delle Aree Strategiche si è provveduto alla declinazione dei programmi della Relazione Previsionale e Programmatica ed alla individuazione dei Progetti da porre a base del PEG, evidenziando come un Programma e un Progetto possono contribuire alla realizzazione di più obiettivi strategici.

In tal modo, i Progetti di PEG sono stati definiti avendo come riferimento l'Area Strategica e le priorità dell'azione amministrativa e, attraverso l'interconnessione delle Aree Strategiche ai Programmi della Relazione Previsionale e Programmatica e ai Progetti PEG, si è raggiunta una coerenza complessiva di programmazione:

Area Strategica N. 1 – Attività Istituzionale Ordinaria

Area Strategica N. 2 – Sviluppo Economico

Area Strategica N. 3 - Sicurezza e Legalità

Area Strategica N. 4 – Welfare

Area Strategica N. 5 – Sostenibilità Ambientale e Sviluppo Urbanistico;

Area Strategica N. 6 – Trasparenza e partecipazione

Area Strategica N. 7 – Cultura e Tempo Libero.



4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

Le caratteristiche economiche, sociali e territoriali del Comune di Andria sono state ampiamente descritte al paragr. 2.1. del presente atto.

Il Comune di Andria si inserisce nell'ambito territoriale della Provincia di Barletta – Andria – Trani, che rappresenta il contesto esterno di riferimento per analisi di più ampio spettro.

In tale ambito territoriale, le condizioni socio economiche risultano attualmente alquanto variegate.

Si va da situazioni di pesante disagio ad una più ampia platea di famiglie in condizioni socio-economiche strettamente connesse all'andamento dello sviluppo economico del territorio e comunque non discostanti dalle province limitrofe. Negli ultimi anni, tali condizioni hanno subito dei peggioramenti a causa della profonda crisi che a livello nazionale, e non solo, sta investendo il nostro territorio con un aumento preoccupante dei livelli di disoccupazione.

Il livello di istruzione della popolazione risulta sempre più crescente man mano che dalle generazioni più anziane si passa a quelle più giovani.

Oltre il 50% delle imprese registrate, con sede nel territorio provinciale, si localizzano nelle città di Andria e Barletta, che contano ognuna quasi 10.000 imprese.

4.2 Analisi del contesto interno

Nel nuovo scenario in cui si trovano ad operare le Pubbliche Amministrazioni, si impone un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane, il cui pilastro è la riscoperta della soggettività.

In particolare, la formazione professionale e la valorizzazione dei titoli e delle competenze specifiche di ciascun dipendente sono obiettivi primari del Comune di Andria, volti a conseguire una ottimizzazione dei servizi offerti dall'Amministrazione, oltre che un celere raggiungimento delle priorità strategiche dell'Ente.

È in questa ottica che, nel contesto lavorativo, il Comune di Andria intende mirare al *benessere*, inteso come positiva interfaccia tra la persona e l'organizzazione di cui fa parte e come cultura del lavoro fatta di valorizzazione e stimolo.

Il benessere organizzativo deve essere inteso come l'insieme dei nuclei culturali, dei processi



CITTÀ
DI ANDRIA

e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa.

Una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro, per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi, per conoscere ed agire sulla percezione delle persone che all'interno dell'amministrazione vi operano quotidianamente.

Tale valorizzazione delle risorse umane presenti nella dotazione organica del Comune di Andria mira ad ottemperare non solo al principio della prevalente e prioritaria utilizzazione delle "competenze interne" all'Ente per lo svolgimento delle attività amministrative, ma soprattutto è finalizzata a consentire una risposta celere a quelle che rappresentano le finalità istituzionali e le esigenze del cittadino.



**CITTÀ
DI ANDRIA**

5. Priorità Politiche.

Il ruolo strategico del Comune di Andria si realizza, dunque, attraverso alcune priorità politiche:

- **Ottimizzazione dei servizi ai cittadini ed al territorio.**
- **Sviluppo Economico.**
- **Sicurezza e Legalità.**
- **Sostenibilità Sociale.**
- **Sostenibilità Ambientale e Sviluppo Urbanistico.**
- **Trasparenza e Partecipazione.**
- **Sviluppo della Cultura, dello Sport, Tempo Libero.**

Gli obiettivi strategici per il triennio 2013-2015 sono determinati, nelle apposite schede allegate alla presente relazione, in funzione delle priorità politiche individuate ed in coerenza con la legge finanziaria.



CITTÀ
DI ANDRIA

6. Il *Cascading* (processo a cascata): dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Il Comune di Andria, al fine di garantire la piena realizzazione degli obiettivi afferenti alle 7 aree strategiche procede alla declinazione degli obiettivi strategici ed operativi inerenti alla gestione ed ai diversi profili e variabili nelle quali la stessa si articola. Tali obiettivi possono essere scomposti e aggregati con il c.d. *processo a cascata*.

6.1 Obiettivi assegnati ai singoli Settori (V. schede in allegato).



7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.

Il processo di redazione del Piano ha seguito, aggiornandolo rispetto a quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione della performance predisposto dall'OIV, il percorso di costruzione delle decisioni e degli strumenti di programmazione già in atto nel Comune di Andria.

Queste le fasi principali:

Fasi del processo	Output	Soggetti coinvolti	Anno 2013	
			Da gennaio a ottobre	da Novembre a Dicembre
attivazione del processo di programmazione	proposta di nuovi obiettivi	Segretario Generale; Assessori/ Dirigenti		
Definizione degli obiettivi strategici 2013/2015	proposta schede RPP	Segretario Generale; Dirigenti		
Definizione dell'architettura del P.D.P.	Albero delle Performance	Segretario Generale; Dirigenti		
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Struttura del Piano	Segretario Generale; Dirigenti		
Adozione del Piano e trasmissione all'OIV	Piano adottato	Giunta Comunale OIV		



7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il ciclo della *performance* si è sviluppato in stretto raccordo con la programmazione economico finanziaria e di bilancio e, per quanto possibile, secondo le modalità indicate nel Sistema di misurazione e valutazione definito dall'OIV.

In particolare:

- nella relazione previsionale e programmatica 2013-2015, sono stati delineati gli obiettivi strategici per il triennio 2013-2015, che hanno fornito gli indirizzi guida per l'elaborazione del Piano della Performance;
- gli obiettivi strategici sono stati individuati anche sulla base delle proposte formulate dai dirigenti, pervenendo, in tal modo, alla elaborazione condivisa della proposta di piano della performance;
- la proposta di Piano sarà sottoposta alla Giunta Comunale per l'adozione;

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo della performance

Nel 2013 l'impegno di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance si focalizza prioritariamente su due obiettivi:

1. il completamento di un cruscotto di indicatori rappresentativo delle performance organizzative delle varie aree strategiche, con particolare riferimento alle attività cosiddette "correnti" in vista di un monitoraggio costante dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità delle prestazioni erogate verso gli *stakeholder* interni ed esterni;
2. miglioramento delle modalità e degli strumenti di comunicazione nei confronti degli *stakeholder* esterni e di monitoraggio della *Customer satisfaction*.

Molteplici le azioni nelle quali si articoleranno tali obiettivi:

- messa in atto di iniziative di comunicazione dei contenuti del piano secondo logiche



proattive;

- analisi e previsione di avvio nell'anno 2014 di progetti di *benchmarking* sia interno che esterno;
- adozione degli interventi organizzativi per la verifica interna ed esterna della “qualità” del sistema obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi.

L'art. 5, comma 2, del decreto “Brunetta” richiede che gli obiettivi siano:

- 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;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed 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 ed alla qualità delle risorse disponibili;
- effettuazione di corsi di formazione sul ciclo della performance e sulla valutazione;
- avvio di progetti di indagine sul benessere organizzativo.



8. Analisi Swot

Nella redazione del Piano delle Performance si è utilizzata la c.d. **analisi Swot**, conosciuta anche come **Matrice SWOT**: è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di *forza* (*Strengths*), *debolezza* (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione. La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca alla Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta utilizzando i dati forniti dalla Fortune 500.

È un modello di analisi che si basa su due concetti fondamentali:

- Competenze distintive;
- Fattori chiave di successo;

Attraverso l'analisi dei punti di forza e debolezza l'Ente "impresa" rivolge lo sguardo all'interno della sua organizzazione alla ricerca delle sue *competenze distintive*, cioè ciò che sa fare meglio degli altri, le attività che la distinguono rispetto ad altri Enti.

Nell'analisi delle opportunità e minacce, l'Ente rivolge il suo sguardo all'esterno, al fine di cogliere gli aspetti di cui potrebbe approfittare per migliorare la propria posizione competitiva.

PUNTI DI FORZA

PUNTI DI DEBOLEZZA

COMPETENZE DISTINTIVE INTERNE

OPPORTUNITA'

MINACCE

FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO



Nel formare una strategia partendo dallo schema della SWOT è necessario arricchire il modello di analisi con altri concetti cardine che influenzano la creazione, la scelta e l'efficacia delle strategie:

- **Responsabilità sociale:** intesa come senso etico sia verso la società nel complesso sia nei rapporti tra singoli individui.
- **Valori manageriali:** intesi come l'insieme delle ideologie e delle competenze personali degli organi di vertice e dei dirigenti che disegnano la strategia.
- **Implementazione:** fu Chandler a dire che il successo di qualunque strategia è dovuto alla sua corretta ed efficace implementazione, cioè al modo in cui la strategia viene calata all'interno della struttura dell'Ente. Ogni strategia, oltre ad essere formulata, deve essere "messa in grado di funzionare", attraverso l'operato coerente con essa dei dipendenti, dirigenti, di tutti insomma.

Pur confermando che la formazione di una strategia sia soprattutto un processo creativo, le strategie prescelte, per essere efficaci, devono avere determinate caratteristiche quali:

- essere coerenti con gli obiettivi;
- rispondere a situazioni reali del contesto esterno;
- essere sostenibili economicamente, a seconda delle risorse disponibili in quel momento (personale, risorse finanziarie, strutture).



**CITTÀ
DI ANDRIA**

9. Allegato tecnico.

Scheda Analisi del contesto interno ed esterno (analisi SWOT)

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
Punti di Forza	Punti di debolezza
- Coesione e forte leva motivazionale del personale dell'Ente in vista della realizzazione dei programmi e dei progetti di mandato istituzionale.	- Limitate risorse umane e finanziarie; risorse strumentali non di ultima generazione.
- Elevate capacità manageriali della classe dirigente.	- Precarizzazione della struttura dirigenziale e di vertice.
COMPETENZE DISTINTIVE INTERNE	
Opportunità	Minacce
Eterogeneità, complementarietà, compiutezza dei servizi resi.	Eccessiva burocratizzazione del sistema amministrativo a livello nazionale, non conciliabile con le esigenze del cittadino/stakeholder.
FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO	