



## **COMUNE DI ANDRIA**

*Piano delle Performance  
2016-2018:  
Pdo e Peg su base triennale*



# 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 delle Performance del Comune di Andria presenta l'organizzazione e la mappa degli obiettivi dell'Ente Comunale alla luce delle sue specificità istituzionali.

Il Piano, in cui sono descritte le caratteristiche salienti dell'Istituzione, costituisce uno strumento organizzativo – gestionale che sistematizza missione, obiettivi strategici, obiettivi operativi ed attività dell'Ente in connessione con il Documento Unico di Programmazione ed il Bilancio di Previsione Finanziaria.

Il Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) rappresenta lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli Enti Locali e, nell'intenzione del legislatore, consente di fronteggiare in modo *permanente, sistemico ed unitario* le discontinuità ambientali e organizzative.

In quest'ottica esso costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il *presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione*.

Nelle previsioni normative, il documento si compone di due sezioni: la *Sezione Strategica (SeS)* e la *Sezione Operativa (SeO)*. La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

Il Comune di Andria ha approvato il D.U.P. 2016-2018 con D.C.C. n. 59 del 28.12.2015; in seguito, ha ravvisato l'opportunità oltre che la necessità di aggiornare il suddetto Documento Unico di Programmazione, integrandolo sia nella parte afferente alla Sezione Strategica (SeS) sia nella parte relativa alla Sezione Operativa (SeO) e, per l'effetto, ha elaborato una I Nota di Aggiornamento al D.U.P., proposta con deliberazione di Giunta Comunale n. 37 del 22/02/2016 e successivamente approvata con deliberazione di Consiglio Comunale n. 2 del



29/02/2016, nonché una II Nota di Aggiornamento al D.U.P., proposta con deliberazione di Giunta Comunale n. 76/2016 e successivamente approvata con deliberazione di Consiglio Comunale n. 25 del 25.05.2016.

Il Piano delle Performance, inoltre, è stato redatto coerentemente con i principi contenuti nel D. Lgs. n. 150/2009 ed in conformità con le linee guida fornite dall'ANAC (già CIVIT) alle amministrazioni destinatarie del suddetto decreto.

Con l'entrata in vigore della Legge n. 190 del 6 dicembre 2012 e con l'approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione è stata, altresì, data attuazione al principio secondo il quale le Amministrazioni sono chiamate, in conformità alla delibera n. 6 del 2013 della CIVIT, alla costruzione di un ciclo della performance integrato, che comprenda gli ambiti relativi:

- alla performance;
- agli standard di qualità dei servizi;
- alla trasparenza ed alla integrità;
- al piano di misure in tema di misurazione e contrasto alla corruzione.

E' stato posto in essere, dunque, un coordinamento tra il P.T.C.P. e gli strumenti già vigenti per il controllo dell'amministrazione, nonché quelli individuati dal d.lgs n. 150 del 2009, ossia:

- il Piano e la Relazione sulla Performance (artt. 10 del d.lgs n. 150 del 2009);
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009);
- il P.T.T.I..

Il Comune di Andria, alla luce della rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto della corruzione, ha previsto l'inserimento delle attività che ha stabilito di porre in essere per l'attuazione della legge n. 190/2012 nella programmazione strategica e operativa, definita in



via generale nel Piano della Performance.

Ha proceduto ad inserire negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi ed indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione previsti per l'attuazione del P.T.C.P.. In tal modo, le attività svolte dall'Amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del P.T.C.P. vengono inserite in forma di obiettivi nel Piano delle Performance nel duplice versante della:

- **performance organizzativa** (art. 8 del d.lgs. n. 150 del 2009), con particolare riferimento:

- all'attuazione di piani e misure di prevenzione della corruzione;
- alla misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, comma 1, lett. b), d.lgs. n. 150 del 2009;

- **performance individuale** (ex art. 9, d.lgs. n. 150 del 2009), con inserimento nel Piano delle Performance ex art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009, degli obiettivi assegnati al personale dirigenziale con i relativi indicatori, degli obiettivi assegnati al Responsabile della Prevenzione della Corruzione, ai Dipendenti, per quanto di loro competenza.

Dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi in tema di contrasto del fenomeno della corruzione individuati nel P.T.C.P. (e dunque all'esito della valutazione della performance organizzativa ed individuale) si darà specificamente conto nell'ambito della Relazione sulla Performance (art. 10, d.lgs. n. 150 del 2009), dove, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, l'Amministrazione verificherà i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Anche la performance individuale del Responsabile della Prevenzione sarà oggetto di



valutazione in relazione alla specifica funzione affidata.

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

### **2.1 Chi siamo**

Andria è un comune italiano di 100.518 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.

### **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 km<sup>2</sup>. 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.
- 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. Giuseppe Borgia





### **Settori**

- **Settore Segreteria generale, Advocatura**  
**Responsabile:** dott. Giuseppe Borgia
- **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:** ad interim dott.ssa Rosalba Vario
- **Settore Gabinetto del Sindaco, Staff del Sindaco e della Giunta e Area Comunicazione**  
**Responsabile:** ad interim dott.ssa Laura Liddo
- **Settore Lavori Pubblici, Manutenzioni, Patrimonio**  
**Responsabile:** ad interim dott. ing. Santola Quacquarelli
- **Settore Sportello Unico Edilizia**  
**Responsabile:** dott. Giuseppe Borgia
- **Settore Personale e Organizzazione**  
**Responsabile:** dott. Giuseppe Borgia
- **Settore Risorse Finanziarie**  
**Responsabile:** dott.ssa Grazia Cialdella – dott. Giuseppe Borgia
- **Settore Innovazione Tecnologica, Anagrafe e Servizi Demografici**  
**Responsabile:** ad interim dott.ssa Laura Liddo
- **Settore Socio-Sanitario e servizi alla persona**



**Responsabile:** ad interim avv. Ottavia Matera

▪ **Settore Sviluppo economico e Marketing Territoriale**

**Responsabile:** avv. Ottavia Matera

▪ **Settore Ufficio di Piano, Pianificazione strategica**

**Responsabile:** dott. Giuseppe Borgia

▪ **Settore Vigilanza e Protezione Civile**

**Responsabile:** Ten. Col. Dott. Riccardo Zingaro

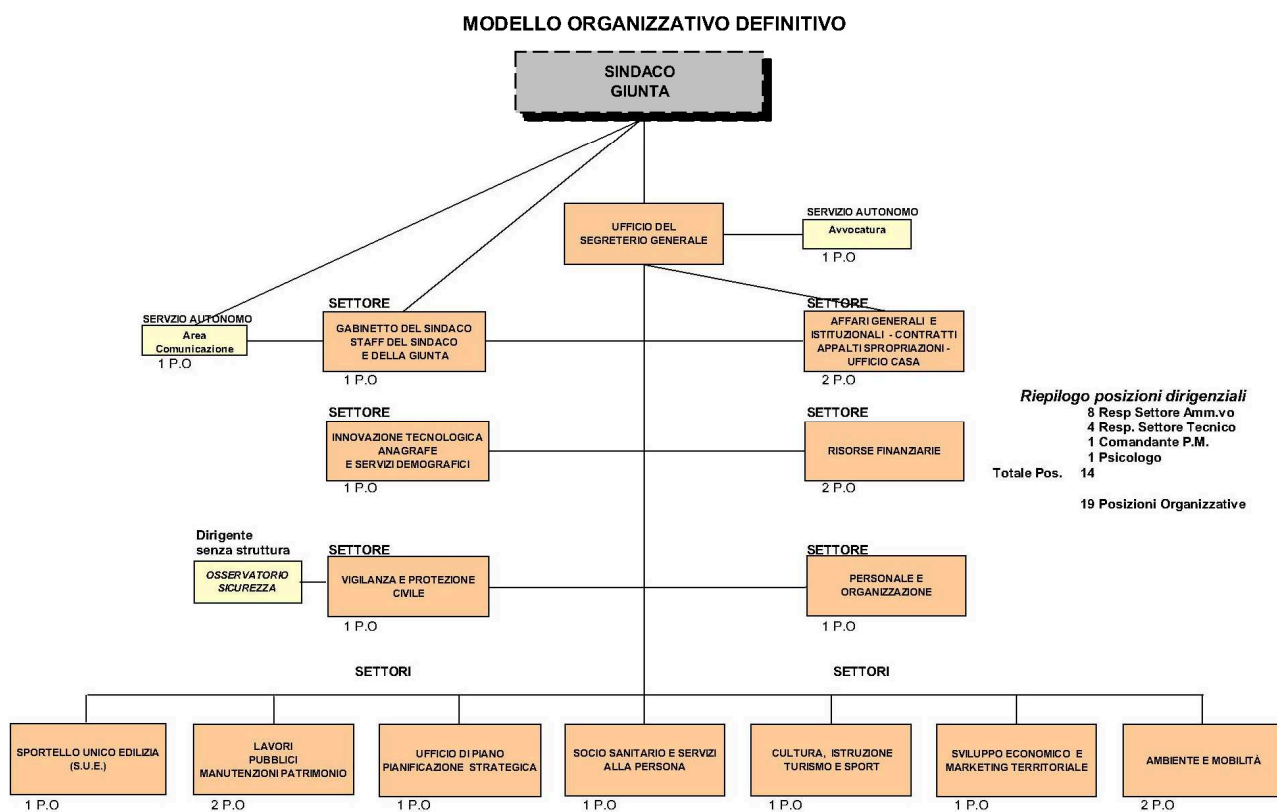
▪ **Settore Osservatorio della Sicurezza**

**Responsabile:** dott.ssa Rosalba Vario

In posizione di autonomia ed indipendenza si colloca **l'Organismo Indipendente di Valutazione**, i cui componenti sono stati nominati con Atto Monocratico Sindacale n. 745 del 26.05.2016, nelle persone di:

- **Dott. Andrea Daconto** – Presidente dell'O.I.V.;
- **Dott. Sebastiano Roberto** – Componente dell'O.I.V.;
- **Avv. Lucia Scarano** - Componente dell'O.I.V..

## 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, specie con riferimento al profilo dei ruoli dirigenziali a tempo indeterminato e determinato.

Analogamente sarebbe necessario implementare risorse con profilo dei funzionari appartenenti alla Categoria D. Parzialmente, tale implementazione è avvenuta, nell'anno 2015, mediante assunzione di n. 4 unità di Cat. D1 e n. 1 unità di Cat. C, tramite avviso di selezione per mobilità esterna rivolto a personale soprannumerario degli Enti provinciali (D.D. n. 2295 del 07.08.2015).

L'attuale composizione delle risorse umane, che consente la delineazione dell'"Amministrazione in cifre" dell'Ente Comunale, è illustrata nell'Allegato "**Risorse Umane – Dotazione Fattuale al 13.06.2016**", 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,

**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.

A tal proposito si rappresenta che il Comune di Andria in data 31.05.2015 è stato attinto da nuove elezioni amministrative che hanno visto la conferma del Sindaco uscente.

Le linee programmatiche costituiscono, pertanto, nell'ambito di un percorso di pianificazione strategica, non solo il principale atto di indirizzo delle attività di governo dell'Ente ma soprattutto la prosecuzione dell'impegno assunto dall'organo politico 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". Infatti dopo aver completato nel corso dell'anno 2013 la digitalizzazione delle determinazioni dirigenziali e dei contratti in forma pubblica amministrativa ed aver avviato nell'anno 2014 le progettualità connesse al finanziamento "Patti per la città", ha in programma di dare seguito al progetto "ELEARNING" rivolto ai cittadini ed agli operatori, in promozione della c.d. "competenza digitale", che è una delle competenze chiave definite a livello europeo.

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

Andria è stata riconosciuta come eccellenza a livello nazionale e protagonista di buone pratiche in materia di gestione dei rifiuti in termini di raccolta differenziata.

I nuovi obiettivi programmatici dell'Amministrazione Comunali sono rivolti, in particolare, all' "Emergenza discariche" volta a:

1. programmare il raggiungimento del risultato dell'azzeramento dei rifiuti riducendone abbondantemente la produzione ed elevando sensibilmente la percentuale di raccolta differenziata;
2. introdurre il sistema di raccolta porta a porta del vetro, senza aggravio di costi;
3. avviare iniziative in materia di sensibilizzazione al compostaggio e riciclo.

Di peculiare rilevanza, altresì, i programmi in materia di prevenzione dell'inquinamento ambientale, con previsione di attività finalizzate al monitoraggio dell'inquinamento elettromagnetico.

Molte le iniziative in materia di cultura e turismo. Tra le tante, si evidenzia il progetto "Fridericus Puer Apuliae", nell'ambito del progetto ministeriale "Cultura in movimento".

Nell'ambito della sostenibilità sociale i macro ambiti di azione sono:



1. i servizi per la prima infanzia e la conciliazione dei tempi;
2. il sostegno della genitorialità e la tutela dei diritti dei minori;
3. contrasto alle povertà con politiche di inclusione attiva;
4. la rete dei servizi per le non autosufficienze;
5. attivazione servizi di prevenzione fenomeni di violenza;
6. attivazione servizi fondi PAC.

Numerosi e sfidanti i programmi in materia di potenziamento e riqualificazione del territorio - con realizzazione di opere e servizi -, in materia di scuola, formazione, sport e tempo libero.

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.

La visione, inoltre, 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.

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 all'attività di ammodernamento della organizzazione comunale che dovrà essere proiettata ad un modello organizzativo impostato sulla misurabilità dei risultati ed ad un nuovo funzionigramma ed organigramma.



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 2016-2018 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 del Documento Unico di Programmazione 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 del Documento Unico di Programmazione e ai Progetti P.E.G., 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.**

***3.3.1 Area Strategica Intersectoriale – Lotta alla corruzione***

A queste Aree deve aggiungersi l'**Area Strategica Intersectoriale - Lotta alla Corruzione**, trasversale a tutti i Settori dell'Ente ed avente quale finalità precipua la lotta alla corruzione ed all'illegalità nelle pubbliche Amministrazioni.

Si allega al presente Piano delle Performance la Tavola Sinottica di collegamento con il Piano di Prevenzione della Corruzione e dell'Illegalità 2016-2018 del Comune di Andria, approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 10 del 29 Gennaio 2016.



#### **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 variegata.

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***

#### **RISORSE UMANE**

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 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.

In ordine alle risorse umane utilizzate per la gestione dei Servizi si rimanda all'Allegato C) di cui al paragrafo 3.1.

### **ORGANISMI PARTECIPATI**

Il Gruppo Pubblico Locale, inteso come l'insieme degli enti e delle società controllate, collegate o semplicemente partecipate dal nostro ente, è riepilogato nelle tabelle che seguono. Con riferimento a ciascuno di essi si riportano le principali informazioni societarie e la situazione economica così come risultante dagli ultimi bilanci approvati.

Si precisa che i relativi bilanci consuntivi sono consultabili, in ottemperanza alle disposizioni vigenti in materia di trasparenza, di cui al D.lgs n. 33/2013, sul sito del Comune di Andria (al link Amministrazione Trasparente – Enti Controllati – Società Partecipate), fermo restando quanto previsto per gli enti locali dall'articolo 172, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Denominazione	Tipologia	% di partecipazi one	Capitale sociale
Gruppo di azione locale Murgia degli Svevi S.r.l.	Società partecipata	30,00%	51.644,00
Agenzia per l'occupazione e lo sviluppo dell'area Nord Barese Ofantina - Società Consortile a responsabilità limitata	Società partecipata	17,12%	74.112,00
Andria Multiservice S.P.A.	Società strumentale partecipata	100,00%	€ 361.480,00
Gruppo di azione locale Le città di Castel del Monte società consortile a responsabilità limitata (G.A.L.)	Società partecipata	18,34%	331.500,00
Per completezza, si precisa che il comune di Andria aderisce, altresì, all'Associazione Città dell'Olio, al Comitato di gestione "strade del vino castel del Monte, al Comitato di gestione "strade dell'olio Castel del Monte".		0,00%	0,00

Organismi partecipati	Rendiconto 2013	Rendiconto 2014	Rendiconto 2015
Gruppo di azione locale Murgia degli svevi S.r.l.	- 1.077,00	-2.246,00	0,00
Agenzia per l'occupazione e lo sviluppo dell'area Nord Barese Ofantina - Società Consortile a responsabilità limitata.	0,00	0,00	0,00
Andria Multiservice S.P.A.	27.730,00	20.014,00	0,00
Gruppo di azione locale Le città di Castel del Monte società consortile a responsabilità limitata.	5.126,00	3.909,00	0,00
Per completezza, si precisa che il comune di Andria aderisce, altresì, all'Associazione Città dell'Olio, al Comitato di gestione "strade del vino castel del Monte, al Comitato di gestione "strade dell'olio Castel del Monte".	0,00	0,00	0,00

Denominazione	Gruppo di azione locale Murgia degli svevi S.r.l.
Altri soggetti partecipanti e relativa quota	Assopropoli Bari Società. Coop. Agricola (10%); Coloni Montegrosso Società Cooperativa (15%); Consorzio Italiano per il Biologico Società Cooperativa a r.l. ( 44,5%)
Servizi gestiti	Promozione dello sviluppo locale del territorio di Andria ed in particolare delle sue aree rurali favorendone le dinamiche della crescita socio economica, il consolidamento e lo sviluppo del tessuto produttivo e del sistema delle PMI nonché la valorizzazione della commercializzazione dei prodotti tipici locali.
Altre considerazioni e vincoli	Si ritiene di dismettere la partecipazione in tale GAL al fine di evitare duplicazioni, tenuto conto del fatto che attualmente opera il GAL le Città di Castel del Monte Società consortile a responsabilità limitata, come meglio specificato dalla delibera di Giunta comunale nr. 60/2015 concernente "ART. 1 COMMA 611 DELLA LEGGE N. 190/2014 (LEGGE DI STABILITA' 2015). PIANO OPERATIVO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETA' PARTECIPATE. - PROVVEDIMENTI"

Denominazione	Agenzia per l'occupazione e lo sviluppo dell'area Nord Barese Ofantina - Società Consortile a responsabilità limitata
Altri soggetti partecipanti e relativa quota	Barletta (16,77%); Bisceglie (11,23%); Trani (11,3%); Canosa di Puglia (8,14%); Corato (10,03%); Margherita di Savoia (5,4%); Minervino Murge (4,98%); Provincia di Barletta Andria Trani (1,35%); San Ferdinando di Puglia (3,16%); Spinazzola (5,46%,); Trinitapoli (5,61%) ; AMET S.p.A. ( 0,35%)
Servizi gestiti	L'Agenzia ha per oggetto sociale la rappresentazione in modo unitario degli interessi delle Pubbliche Amministrazioni, degli Enti Pubblici e degli operatori economici dell'area Nord Barese e Ofantina con particolare riguardo ai soggetti aderenti al patto territoriale per lo sviluppo e l'occupazione dell'area nord barese ofantina, firmato a Roma presso il CNEL il 12 marzo 1997 (e successive modifiche ed integrazioni), nell'ambito delle previsioni normative nazionali ed europee sui patti territoriali, promuovendo e favorendo lo sviluppo integrato del territorio.
Altre considerazioni e vincoli	Come da piano operativo 2015 (v. RPP)

Denominazione	Andria Multiservice S.P.A.
Altri soggetti partecipanti e relativa quota	Società strumentale controllata al 100% dal Comune di Andria
Servizi gestiti	Servizi strumentali dell'ente (manutenzioni, gestione verde pubblico, pulizie, ecc.)
Altre considerazioni e vincoli	Si esercita il "controllo analogo" e i servizi sono disciplinati dai relativi contratti di servizio. Vedi piani operativi.

Denominazione	Gruppo di azione locale Le città di Castel del Monte società consortile a responsabilità limitata
Altri soggetti partecipanti e relativa quota	Comune di Corato ( 18,34%); GBM Banca S.p.A. (15,09%); Gruppo di azione locale Murgia degli svevi ( 9,06%); Consorzio Autonomo di Guardie Campestri di Andria ( 7,55%); Altri soci (31,75%)
Servizi gestiti	Valorizzazione delle risorse specifiche delle zone rurali nell'ambito di un'azione integrata e multisettoriale.
Altre considerazioni e vincoli	

Nel richiamare i singoli piani operativi dei singoli organismi ed enti strumentali, l'obiettivo dell'amministrazione in materia è volto a conseguire i seguenti punti:

- gestione in utile del Gruppo pubblico locale;
- valorizzazione ed utilizzo nell'interesse della collettività delle singole specifiche peculiarità;
- dismissione delle partecipazioni non consone alla missione dell'ente e/o che si dimostrino in perdita.

#### Gruppo di azione locale Murgia degli Svevi S.r.l.

In ottemperanza all'art. 1, comma 611, della L. n. 190/2014, al fine di dare effettività al processo di razionalizzazione delle società partecipate ed in particolare allo scopo di eliminare le partecipazioni in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate, è intendimento del Comune di Andria dismettere la partecipazione detenuta nella società che qui ci occupa. Intendimento, peraltro, confermato nello stesso piano operativo di razionalizzazione approvato con deliberazione di G. C. n. 60 del 31/03/2015, nonché dalla D.C.C. n. 10 del 30/03/2016 avente ad oggetto *"Processo di razionalizzazione Società Partecipate dell'Ente. Alienazione quota di partecipazione della Società G.A.L. Murgia degli Svevi S.R.L. ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 1, commi 611 e segg., della Legge n. 190/2014"*.

Tanto per un duplice ordine di fattori.

Infatti, la società, benché abbia quale oggetto sociale attività di interesse della collettività locale, quali la promozione dello sviluppo locale del territorio di Andria ed in particolare delle sue aree rurali, favorendo le dinamiche di crescita socio economica, eroga sostanzialmente servizi analoghi a quelli gestiti dal Gruppo di azione locale "Le città di Castel del Monte" società consortile a responsabilità limitata; inoltre, ha conseguito un risultato d'esercizio per gli anni 2012, 2013, 2014 in perdita.



**Agenzia per l'occupazione e lo sviluppo dell'area Nord Barese Ofantina - Società Consortile a responsabilità limitata.**

L'Agenzia per l'occupazione e lo sviluppo dell'area Nord Barese Ofantina, di fatto, è lo strumento operativo dei comuni associati per assicurare l'esercizio sovra-comunale di funzioni strumentali, ampiamente delineate nel piano operativo di razionalizzazione approvato con deliberazione di G. C. n. 60 del 31/03/2015. In questa sede si citano alcune, tra le tante, quali la promozione dello sviluppo della competitività del territorio nord barese ofantino attraverso interventi mirati a favorire il consolidamento di attività imprenditoriali in tutti i settori dell'economia e di infrastrutture territoriali; la creazione di nuova occupazione e l'inserimento di lavoratori risultati eccedenti per effetto di processi di ristrutturazioni delle imprese.

Si evidenzia che è in corso un processo di razionalizzazione delle strutture, con economie che si evidenzieranno nel prosieguo degli anni. E' intenzione dell'amministrazione mantenere la partecipazione nella società, tenuto conto dei programmi in fase di attuazione descritti negli allegati al piano di razionalizzazione innanzi richiamato, a fronte di un risultato di esercizio degli ultimi anni che non è in perdita.

**Andria Multiservice S.P.A.**

La società è essenziale per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente in considerazione del fatto che la stessa si occupa della manutenzione del patrimonio comunale e della pulizia degli uffici oltre che della gestione dei sistemi informatici dell'ente. Si evidenzia, che nonostante sia stata operata una riduzione dei costi dei servizi affidati all'Andria Multiservice SpA di circa Euro 310 mila nel solo esercizio 2014, nell'ottica del contenimento della spesa, la società è riuscita a conseguire brillanti risultati negli ultimi esercizi. Per altro, la Società annualmente restituisce al Comune proprietario tutto l'utile netto grazie alla politica di contenimento dei costi riferita alla riduzione dei componenti dell'organo di amministrazione, stante la previsione di un amministratore unico il cui compenso è stato ridotto nel corso dell'esercizio 2013, nonché alle riduzioni significative riferibili a lavorazioni di terzi e all'acquisto di materiali.

**Gruppo di azione locale Le città di Castel del Monte società consortile a responsabilità limitata.**

Il GAL, società consortile riconducibile alla categoria dei consorzi, come regolati dall'art. 2602 c.c., non ha fini di lucro ed ha per scopi la valorizzazione delle risorse specifiche delle zone rurali nell'ambito di un'azione integrata e multisettoriale imperniata sull'elaborazione e l'implementazione di una strategia territoriale pertinente ed adeguata al contesto locale, attuando sul territorio le politiche previste dall'asse IV – attuazione dell'approccio Leader nel programma di sviluppo rurale della Regione Puglia e nelle altre iniziative ad essa collegabili e riconducibili agli obiettivi comunitari di coesione economica, sociale e territoriale ed ad altri programmi comunitari settoriali previsti nella programmazione europea.

L'essenzialità dei servizi e la capacità di gestione dei medesimi è suggellata nei rendiconti di esercizio degli ultimi anni che sono assolutamente in attivo.



## **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.**
- **Sviluppo dell'innovazione tecnologica.**
- **Sviluppo delle politiche giovanili attraverso lo sviluppo dell'informagiovani.**

Gli obiettivi strategici per il triennio 2016-2018 sono determinati, nelle apposite schede allegate alla presente relazione, in funzione delle priorità politiche individuate ed in coerenza con la legge finanziaria.





## **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***.

Per ogni obiettivo strategico ed operativo sono individuate le azioni e i tempi di realizzazione, le risorse finanziarie a disposizione, le risorse umane e gli indicatori di risultato.

Gli obiettivi strategici ed operativi sono direttamente collegati con la struttura organizzativa dell'Ente: ciascuno di essi è assegnato ad un Dirigente responsabile.

Inoltre, per garantire la qualità ed il miglioramento dei servizi resi, il Comune di Andria ha previsto un modello di "*programmazione e controllo integrato*" che, prendendo le mosse dal Programma Politico Istituzionale (Programma di Mandato del Sindaco), si articola nelle seguenti fasi:

- programmazione generale, con l'adozione del Documento Unico di Programmazione e relative Note di aggiornamento;
- pianificazione esecutiva, con l'elaborazione del Piano Esecutivo di gestione, a seguito dell'approvazione del Bilancio di Previsione Finanziaria, con i relativi allegati;
- pianificazione degli obiettivi, con l'elaborazione di un Piano degli Obiettivi che, in forma integrata al piano Esecutivo di gestione, genera un puntuale e composito Piano delle Performance;
- rendicontazione e verifica delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi, anche alla luce dei principi di efficacia, efficienza ed economicità, mediante l'elaborazione della Relazione sulla Performance. Invero, al fine di perseguire l'obiettivo di dotare



l'Amministrazione di uno strumento utile non solo per l'attività di programmazione, ma anche per quella di consuntivazione dei risultati e tale da consentire, quindi, l'ottimizzazione dei tempi per giungere alla misurazione e valutazione dei risultati, il P.d.P è stato progettato in stretta interconnessione con il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, facendo assurgere a parte integrante e sostanziale dello stesso le schede di programmazione degli obiettivi e delle azioni in cui, con riferimento a ciascun obiettivo di settore strategico ed operativo (Sez. A), trovano esplicitazione azioni, personale assegnatari, indicatori, pesi, tempi di realizzazione (Sez. B), risultati relativi alle azioni (Sez. C), risultati relativi agli obiettivi (Sez. D);

- verifica della qualità dei servizi erogati agli utenti ed alle imprese mediante la "customer satisfaction" attraverso gli Uffici Relazioni con il Pubblico.

Con riferimento all'Area Strategica Intersettoriale – Lotta alla Corruzione, sono state elaborate la Tavola Sinottica di collegamento con il Piano di Prevenzione della Corruzione e dell'Illegalità 2016-2018 del Comune di Andria, approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 10 del 29.01.2016, unitamente alle schede A) e B) allegate al presente P.D.P..

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

L'esame dettagliato degli obiettivi assegnati ai singoli Settori è rinvenibile dall'analisi delle relative schede – il cui modello è stato adottato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 322/2013, unitamente al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance del Comune di Andria, che, debitamente compilate, costituiscono parte integrante del presente Piano.

## 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 2016	
			Da gennaio a maggio	Giugno
attivazione del processo di programmazione	proposta di nuovi obiettivi	Segretario Generale; Assessori/Dirigenti		
Definizione degli obiettivi strategici 2016/2018	Proposte schede obiettivi DUP	Segretario Generale; Assessori/Dirigenti		
Definizione dell'architettura del P.D.P.	Albero delle Performance	Segretario Generale; Assessori/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:

- nel documento Unico di Programmazione 2016-2018 e relative note di aggiornamento, sono stati delineati gli obiettivi strategici per il triennio 2016-2018, 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 viene sottoposta alla Giunta Comunale per l'adozione.

## ***7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo della performance***

Nel 2016 l'impegno di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance si focalizza prioritariamente su due obiettivi:

1. la piena attuazione delle previsioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione che richiedono una perfetta integrazione tra programmazione dell'Ente e misure attuative della normativa in materia di controlli e anticorruzione;
2. la prosecuzione del processo di 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. il costante 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 2017 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).





## 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, complementarità, compiutezza dei servizi resi.	Eccessiva burocratizzazione del sistema amministrativo a livello nazionale, non conciliabile con le esigenze del cittadino/stakeholder.
FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO	