

*Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo*  
**MAIORI**

***PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021***  
D.Lgs. 150/2009

## **Premessa**

Prima di illustrare il presente documento, predisposto in osservanza al D.Lgs. n.150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" ed in linea con le delibere della Commissione Indipendente per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), per l'organizzazione e l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, è necessario evidenziare l'approvazione della L.R. n. 18 dell'11.8.2014 che prevede la riorganizzazione del sistema turistico in Campania con l'istituzione dell'Agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali della Campania.

### **1. Descrizione del sistema turistico**

Le Aziende Autonome di Soggiorno e Turismo sono Enti dotati di autonomia amministrativa ed hanno personalità giuridica di diritto pubblico ai sensi del DPR n. 1042/60 e n.1044/60. Hanno un bilancio derivato ossia le uniche risorse finanziarie derivano dalla Regione, Campania.

La L.R. n. 18 dell'11.8.2014 "Organizzazione del sistema turistico in Campania" è stata approvata in Consiglio Regionale alla fine di un lungo iter e non è pervenuta ancora alla completa attuazione.

Per il protrarsi della fase liquidatoria degli enti turistici, è stato nominato quindi il Commissario Liquidatore Unico degli Enti turistici regionali nella persona dell'Arch Angela Pace, prorogata con D.G.R.C. n. 213 del 10.4.2018, la cui gestione è stata rinnovata con D.G.R.C. n. 480 del 24.7.2018 e prorogata con D.G.R.C. n. 818 del 4.12.2018.

### **2. I compiti e le attività dell'Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo di Maiori**

Le attività dell'Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo di Maiori già dagli anni scorsi sono state improntate alla luce di quanto previsto dalla suddetta legge, secondo le prime indicazioni impartite dal Dipartimento della Programmazione e dello Sviluppo Economico della Giunta Regionale della Campania con le quali si invitava a garantire l'esercizio delle funzioni di competenza, fino alla data dell'effettiva entrata in azione dell'Agenzia regionale "tenuto conto della necessità di assicurare comunque il proseguimento della mission degli Enti e delle Aziende", come previsto dal comma 5 dell'art. 22 della richiamata L.R. n. 18 dell'11.8.2014.

Pertanto anche il bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2019 è stato redatto tenendo conto delle effettive esigenze per il funzionamento dell'AAST di Maiori e sulla base delle entrate proprie, da gestire in dodicesimi per garantire le attività istituzionali.

Nell'ambito delle attività istituzionali dell'Azienda, da svolgere fino all'effettivo esercizio dell'Agenzia regionale, vanno evidenziate un'adeguata ed efficace azione di comunicazione dell'offerta turistica e dei servizi esistenti sul territorio utilizzando le moderne tecnologie informatiche nonché una intensa attività condotta presso gli infopoint posizionati sul lungomare e presso la sede.

### **3. La Governance e l'Organizzazione**

Attualmente, a seguito della citata L.R. 18/2014 l'organizzazione interna dell'Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo di Maiori è articolata come di seguito:

- A. Commissario Liquidatore Unico – nominato con D.P.G.R.C. n. 17 del 07.02.2018 e prorogato giusta D.G.R.C. n. 818 del 4.12.2018, con compiti di:
- a) Rappresentanza legale dell'Ente;
  - b) Attività di indirizzo, programmazione e controllo circa il regolare funzionamento dell'Ente e dei suoi Uffici;
  - c) Vigilanza sull'esatta e tempestiva esecuzione degli atti deliberati;
  - d) Gestione dei rapporti giuridici attivi e passivi dell'Ente attivando tutte le misure più idonee per il contenimento della spesa al fine di contribuire al rispetto del patto di stabilità interno, anche con la riduzione delle spese di natura discrezionale;
  - e) Riorganizzazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie per eliminare duplicazioni organizzative e per utilizzare razionalmente il personale assegnato all'EPT e alle Aziende, migliorando il servizio di assistenza ed informazione turistica;
  - f) Adozione di misure volte ad innovare e rendere più efficienti i servizi resi, nonché a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa;
  - g) Realizzazione delle azioni di promozione e sviluppo turistico locale in linea con le strategie individuate nei programmi regionali.
- B. Revisore dei Conti

#### **3.1 Articolazione interna**

- 1) Settore Affari Generali, Economico-Finanziario e azioni di valorizzazione del patrimonio e dell'A.A.S.T. di Maiori.

Questo Settore, per la parte Affari Generali, Affari legali e contenzioso, comprende i seguenti compiti:

- Supporto all'organo deliberante, con responsabilità di vigilanza sulla tenuta ed aggiornamento degli atti amministrativi;
- Predisposizione atti relativi al trattamento economico e giuridico del personale;
- Diritti dei lavoratori; incarichi temporanei per prestazioni occasionali;
- Collocamento a riposo;
- Vigilanza sulla gestione degli stipendi; contrattazione collettiva e relazioni sindacali;
- Predisposizione e tenuta atti amministrativi in genere, sulla agibilità e sicurezza dei luoghi di lavoro, sull'osservanza del corretto trattamento dei dati sensibili;
- Rapporti con Enti ed Istituzioni e partecipazione ad eventi e manifestazioni turistiche sul territorio provinciale;
- Affari legali e gestione del contenzioso;

Per la parte Economico-finanziaria, assolve i seguenti compiti:

- Predisposizione bilanci e relative variazioni;
- Verifica veridicità previsioni di entrata e delle delibere che comportano previsione di spesa o diminuzione di entrata;
- Attestazione copertura finanziaria provvedimenti di spesa;

- Segnalazioni situazioni di pregiudizio degli equilibri di bilancio;
- Rendicontazione attività oggetto di contributi straordinari;
- Gestione del bilancio;
- Verifiche di cassa straordinarie;
- Predisposizione rendiconti di gestione;
- Rapporti con i revisori dei conti e con le tesorerie;
- Approvvigionamento beni e servizi in economia (con gestione fondo economato) o in contrattazione;

2) Settore Programmazione e Gestione Promozione Turistica e Statistica - Rapporti interistituzionali a supporto del Commissario Liquidatore Unico

Il Settore assolve i seguenti compiti:

- Attività per la definizione delle linee di indirizzo, delle priorità di intervento e degli obiettivi generali delle attività turistiche e promozionali su tutto il territorio provinciale;
- Rapporti con gli uffici regionali, provinciali e con le Associazioni di categoria;
- Organizzazione, coordinamento e vigilanza dell'Ufficio Informazioni;
- Organizzazione, raccolta, informatizzazione, elaborazione e diffusione dati statistici.

### 3.2 La dotazione organica

	<i>Unità di personale in servizio</i>	<i>costo unitario</i>	<i>spesa complessiva</i>
Attualmente l'Azienda di Maiori dispone del seguente personale a tempo indeterminato:	1	€ 63.000,00	<b>€ 63.000,00</b>
<u>Dirigenti amministrativi</u> (a scavalco dall'EPT di Salerno)	1	€ 0	€ 0
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>€ 63.000,00</b>	<b>€ 63.000,00</b>

<b>Analisi quali-quantitativa delle risorse umane</b>	
Età media del dirigente con incarico a scavalco	58
% di dirigenti in possesso di laurea	100,0
% dirigenti donne	0
% donne rispetto al totale dipendenti	0
% donne laureate sul totale dipendenti donne	0
% dipendenti in possesso di laurea con posizione non	100,00

dirigenziale	
Tasso di assenza (giorni di assenza medi, malattia + permessi anno 2018)	30,00
Tasso di infortunio anno 2018	0

#### **4. Le principali criticità emergenti**

##### **4.1 Assetto organizzativo**

La lunga gestione commissariale e la paventata soppressione dell'Azienda non hanno limitato i livelli di programmazione e di sviluppo delle potenzialità della stessa e della sua organizzazione interna.

##### **4.2 Risorse finanziarie**

La composizione delle entrate evidenzia in massima parte la dipendenza dalla finanza derivata da trasferimenti regionali.

Le difficoltà gestionali derivate dalla contrazione delle risorse finanziarie non impedisce, comunque, l'assolvimento dei compiti istituzionali.

##### **4.3 Dotazione organica inadeguata per il blocco del turn over**

Nonostante la normativa nazionale e regionale stabilisca obiettivi che nel corso del tempo divengono sempre più articolati e complessi da raggiungere, tutte le attività vengono assicurate dal dipendente di ruolo inquadrato nella categoria D con posizione organizzativa e dal Dirigente con incarico a scavalco, senza nessun compenso.

##### **4.4 Aggiornamento professionale**

Le ragioni economiche e l'esigua disponibilità delle risorse umane prevalgono sull'aggiornamento professionale del personale dipendente.

#### **5. I punti di forza**

**5.1 Trasparenza dell'azione amministrativa.** La trasparenza amministrativa è il principio in base al quale le attività della Pubblica Amministrazione devono essere rese pubbliche e accessibili ai cittadini. Per favorirla, le informazioni devono circolare in modo efficiente sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione. La trasparenza va intesa quindi "come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance (art.11 DLgs 150/2009)" e diventa un mezzo per consentire la partecipazione e il controllo sull'operato della PA ponendo l'utente al centro dell'azione amministrativa. Ai sensi dell'art. 1, comma 7, della legge n. 190 del 6/11/2012, il Dirigente Coordinatore, dott. **Ciro Adinolfi**, è stato nominato Responsabile della prevenzione e della corruzione al fine di assicurare azione coordinata e attività di controllo, di prevenzione e di contrasto della corruzione e dell'illegalità nell'amministrazione dell'Azienda.

L'AAST di Maiori, pertanto, ai sensi dell'art. 21, comma 1, della legge n. 69/2009 e della citata legge n.190/2012, ha attivato, sulla sezione dedicata del sito istituzionale [www.aziendaturismo-maiori.it](http://www.aziendaturismo-maiori.it), l'area "Trasparenza, valutazione e merito".

**5.2 Riequilibrio organizzativo** (linee guida e regolamento). A seguito di analisi dei processi e ridefinizione delle procedure organizzative con redistribuzione e ottimizzazione delle risorse umane viene perseguito il miglioramento continuo del clima organizzativo all'interno dell'ufficio.

**5.3 Revisione dei processi organizzativi.** Con la riorganizzazione interna viene data particolare attenzione ai processi tecnologici facendo maggior ricorso alla informatizzazione delle procedure nell'ottica di maggiore efficienza e razionalizzazione delle risorse.

## **6. Le priorità strategiche dell'Azienda**

Le priorità strategiche di cui l'Azienda, nei limiti delle scarse risorse disponibili, tiene conto per programmare la propria attività, a breve e lungo periodo, sono quelle individuate dalla normativa e dalle direttive regionali e nazionali. In particolare sono prese in considerazione e fatte proprie:

- Accoglienza turistica e assistenza attraverso gli *infopoint* posizionati sul lungomare e presso la sede;
- Raccolta ed elaborazioni di dati e informazioni afferenti il movimento turistico nelle strutture ricettive del territorio del Comune di Maiori;

## **7 Le priorità strategiche 2019-2021**

- a. Perseguimento dell'equilibrio economico finanziario attraverso l'ottimizzazione delle risorse e il rafforzamento degli strumenti per il controllo quantitativo e qualitativo delle entrate e delle uscite (rispetto del budget di spesa);
- b. Trasparenza dell'amministrazione (predisposizione e diffusione del piano delle performance come da normativa vigente, comunicazione degli obiettivi e dei risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, ottimizzazione del sito web aziendale per una maggiore fruibilità delle informazioni, predisposizione e diffusione del Programma triennale per la prevenzione della corruzione);
- c. Incremento dell'efficienza delle prestazioni erogate e valutazione delle stesse, tramite modalità interattive (somministrazione questionario) di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi ai fini dello sviluppo qualitativo delle relazioni con gli utenti;

## **8. Il sistema di misurazione e gestione delle performance**

### **8.1 la normativa di riferimento**

L'Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo di Maiori, per l'esigua dotazione organica ridotta ad una sola unità, non è dotata di organismi di valutazione esterni, di cui al D.Lgs. 150/2009. A svolgere le attività essenziali provvede il Dirigente dell'EPT di Salerno con incarico a scavalco. A riguardo si precisa che non vengono erogate indennità accessorie per l'incarico dirigenziale a scavalco.

### **9. Gli obiettivi strategici (2019/2021) e la scheda di performance strategica**

Il bilancio e l'attività dell'Azienda già per l'anno 2018 erano improntati e finalizzati al contenimento delle spese, più specificamente quelle generali e di funzionamento, con una maggiore ed essenziale razionalizzazione delle stesse sia attraverso una migliore utilizzazione e

valorizzazione delle limitate risorse regionali, destinate alla realizzazione delle attività istituzionali e promozionali programmate.

In ottemperanza alla normativa vigente, e compatibilmente con le risorse assegnate, nel triennio 2019/2021, salvo completa attuazione della L.R. 18/2014, l'Azienda si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

1. Perseguimento dell'equilibrio economico finanziario e promozione di livelli di maggiore efficienza della spesa attraverso l'ottimizzazione delle risorse e il rafforzamento degli strumenti per il controllo quantitativo e qualitativo delle entrate e delle uscite (rispetto del budget di spesa);
2. Trasparenza dell'amministrazione attraverso:
  - a) Predisposizione piano triennale anticorruzione e per la trasparenza e l'integrità;
  - c) Predisposizione, condivisione e diffusione del piano delle performance come da normativa vigente con comunicazione degli obiettivi e dei risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione;
  - d) Incremento dell'efficienza delle prestazioni erogate/valutazione delle stesse tramite modalità interattive (somministrazione questionario) di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi ai fini dello sviluppo qualitativo delle relazioni con gli utenti;
  - e) Potenziamento dei servizi che assumono particolare valore per la collettività e l'utenza attraverso il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali;
  - f) Accelerazione e semplificazione delle procedure nelle attività interne;

<b>Gli obiettivi strategici 2019/2021 obiettivo</b>	Indicatore di risultato	Elementi di verifica	Area strategica
Efficienza/ottimizzazione dell'impiego delle risorse (Contenimento dei costi)	1-budget di spesa 2-controllo di gestione 3-scheda di budget 4-raccordo col sistema di misurazione e valutazione delle performance	1-controllo quantitativo/qualitativo entrate e uscite 2-implementazione del sistema 3-implementazione del sistema/assegnazione del budget 4-predisposiz.ne report dinamici ad incrociare i dati finanziari con lo stato di realizzazione degli obiettivi e delle performance	Settore Economico Finanziario
Trasparenza dell'amministrazione	1-restyling sito istituzionale 2-diffusione piano performance	1-adeguamento alla normativa vigente 2-creazione di apposito link sul sito web aziendale nello spazio "trasparenza"	Coordinamento e Settore Promozione
Efficienza/efficacia prestazioni erogate	Rilevazione grado soddisfazione globale	Elaborazione e somministrazione	Settore Promozione

	stakeholders	questionario (customer satisfaction con rilevazione annuale di gruppi di categorie)	
--	--------------	---	--

## 10. Processo di implementazione

### 10.1 Le fasi di implementazione

Stabiliti gli obiettivi strategici ed operativi, è necessario individuare gli indicatori di performance individuali che tengano conto sia delle capacità ed attitudini del singolo sia dell'indicatore complessivo di performance della struttura.

La misurazione e valutazione della performance dei dirigenti è direttamente collegata:

- 1) -al raggiungimento di specifici obiettivi assegnati (risultato)
- 2) -alla qualità del contributo assicurato ed alle competenze professionali e manageriali fornite (comportamento organizzativo)
- 3) -alle capacità di valutazione dei propri collaboratori (differenziazione dei giudizi)
- 4) -al problem solving.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

La misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale è direttamente collegata:

- 1) -alla gestione della comunicazione
- 2) -alla collaborazione interfunzionale
- 3) -alla flessibilità.

La valutazione sarà quindi effettuata tenendo conto del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso (schede di valutazione della struttura) e dal grado di partecipazione del singolo (schede di valutazione individuali).

Ai fini dell'attribuzione dei premi retributivi (*sistema premiante*) si terrà conto del punteggio globale derivante dalla valutazione totale.

La valutazione complessiva della performance individuale (sia per i dirigenti che per il personale di comparto) è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 80 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (max 20 punti).

### 10.2 Dirigenti

Preso atto che in pianta organica non è presente alcun dirigente, ma solo un dirigente con incarico a scavalco per cui ai sensi dell'art.19, titolo III comma 6 "*Le disposizioni di cui al comma 2 (graduatoria delle valutazioni individuali e distribuzione in tre livelli di performance) e al comma 3 non si applicano al personale dipendente se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore ad 8 e ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a 5*"; tenuto conto che "*in ogni caso deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance a una percentuale limitata del personale dipendente e dirigente*".

### **10.3 Modalità di attribuzione del punteggio**

Il sistema così come organizzato, qualora l'Azienda sarà dotata di nuovo personale, è concepito in modo da fornire modalità omogenee di valutazione (pur all'interno delle necessarie differenziazioni correlate alla categoria di inquadramento ed alle tipologie lavorative) volte alla valorizzazione e sviluppo professionale del singolo, prevedendo la partecipazione al procedimento del valutato, favorendo il confronto e la compartecipazione tra valutatore e valutato, privilegiando strumenti oggettivi di valutazione delle performance individuali.

**PERFORMANCE DI STRUTTURA** - Ad ogni obiettivo (scheda obiettivi) viene assegnato un peso che ne qualifica l'incidenza sulle risorse da impiegare e le competenze da attivare ai fini del conseguimento per un massimo di 80 punti.

Per la valutazione dei risultati si applica la seguente formula:

$$P = Ra/100\% * Pe$$

Dove:

P=punteggio attribuito all'obiettivo

Ra=%di raggiungimento dell'obiettivo

Pe=peso assegnato all'obiettivo

**PERFORMANCE INDIVIDUALE** – ad ogni indicatore viene assegnato un valore (da zero a 20) per un punteggio massimo pari a 100 attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi. Tale punteggio max subisce un indice di correzione paria a 0,25 per riportare la valutazione di performance individuale pari a max 25 punti.

### **11. Procedure di conciliazione**

Nella delibera CIVIT n. 104/2010, agli articoli 13, comma 6, lett. d) e 30 del D. lgs. 150/2009, per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Allo scopo di evitare situazioni di conflitto l' A.A.S.T. di Maiori intende introdurre, ai fini preventivi, procedure e strumenti di negoziazione.

Sarà garantita pertanto:

- La condivisione degli obiettivi e relativi indicatori di risultato;
- La condivisione delle schede di valutazione;
- La condivisione del sistema di valutazione intermedia (raggiungimento in itinere del grado di raggiungimento degli obiettivi) al fine dell'emersione di eventuali criticità per l'opportuna introduzione di elementi correttivi o rimodulazione degli indicatori di risultato.

Dovendo comunque prevedere procedure di conciliazione (art.7, comma3, Dlgs 150/2009) per eventuali contrasti che potrebbero sorgere tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati e non potendo affidare tali poteri conciliativi ai valutatori di prima istanza (delibera CIVIT 124/2010 e 104/2010) occorrerebbe individuare soggetti, terzi esterni rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema, nel caso in cui insorgano conflitti. Per cui nel caso in cui il dipendente non ritenga congrua la valutazione relativa alla propria performance può inoltrare richiesta di riesame della valutazione individuale, tramite una relazione sintetica nella quale esporrà le proprie motivazioni a supporto dell'obiezione sollevata. Non disponendo però l'Azienda della possibilità di affidare tale compito ad un soggetto imparziale esterno, come stabilito dalla delibera CIVIT n.104/2010, si procederà alla costituzione di un

**comitato di garanzia** interno ispirato ai principi di celerità, efficacia efficienza ed economicità, composto:

- Per il personale dirigente dal vertice politico amministrativo coadiuvato da un direttore di struttura dell'Azienda scelto di volta in volta dallo stesso;
- Per il personale dipendente dal responsabile di altra articolazione dell'Azienda cui afferisce il richiedente il riesame; da un componente della struttura di supporto e da un rappresentante del personale della categoria cui appartiene il dipendente.

1. Il riesame della valutazione del personale dirigente andrà richiesto, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, al Comitato di Garanzia, che verifica le eventuali condizioni di revisione della valutazione contestata. La procedura conciliativa potrà avvenire, su esplicita richiesta, alla presenza del richiedente il riesame; le proposte formulate, nonché la decisione finale, saranno redatte su apposito verbale sottoscritto dalle parti. Il valutato, se lo ritiene, può farsi assistere da un rappresentante delle OO.SS. o da un legale di propria fiducia.
2. Le procedure di cui al punto 1 e 2 del presente articolo si concludono con la notifica al valutato e al valutatore della decisione assunta dal Comitato di Garanzia.
3. La decisione del Comitato di Garanzia non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.

#### **12. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, l'A.A.S.T. di Maiori non è dotato né del Controllo Strategico, né del Controllo di Gestione anche se l'implementazione di quest'ultimo diventa obiettivo strategico del triennio 2019/2021.

Nelle more della organizzazione del Controllo di Gestione, che diverrà il funzionale collegamento con il sistema di misurazione delle performance di cui al presente documento, si terrà conto dell'attuale sistema di rilevazione delle criticità rilevate nell'attuazione della programmazione e sull'efficienza dell'azione amministrativa tramite elaborazione della reportistica attualmente in uso. Saranno coinvolte, al fine di reperire i dati necessari, le strutture che detengono il patrimonio informativo:

- 1) Gestione Risorse Umane per l'anagrafica e l'amministrazione delle presenze del personale dipendente;
- 2) Economico finanziario per la contabilizzazione dei costi;
- 3) Coordinamento per la determinazione e stima di alcuni indicatori di performance individuali e strategici.

#### **13. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

Non disponendo l'Azienda del Controllo di Gestione, risulta abbastanza oneroso garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione delle performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

In attesa della organizzazione della struttura e della riorganizzazione del ciclo di programmazione finanziaria di cui sopra appare necessario introdurre un nuovo elemento di raccordo rappresentato dal **budget di struttura** (previsione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi strategici ed operativi e dell'attività istituzionale, attraverso la compilazione della nota integrativa al bilancio, in cui vengono rappresentati gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa in termini di livello di servizi e di interventi) che consentirà di avere a disposizione uno

strumento di confronto tra la programmazione finanziaria e il raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni centro di responsabilità. Allo scopo sarà indispensabile, propedeuticamente procedere alla definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR), corrispondenti alle attuali macroaree dirigenziali o unità organizzative, ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo nonché destinatari degli obiettivi e delle risorse umane e tecnologiche assegnate per il raggiungimento degli stessi.

**ALLEGATI TECNICI:**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE AREA DIRIGENZA**

<b>Anno di riferimento _____ Dirigente:</b>	
<b>Articolazione aziendale:</b>	Valutazione da <b>0 a 20</b>
1- Perseguimento degli obiettivi assegnati	1) capacità di iniziativa nel raggiungere uno specifico obiettivo 2) capacità di pianificazione delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi 3) capacità di individuazione criticità e individuazione azioni correttive
2-Responsabilità organizzativa/ complessità direzionale	1) contributo alle strategie aziendali 2) capacità tecnico organizzative 3) numero dei settori strategici all'interno dell'unità organizzativa 4) capacità di impartire indicazioni chiare ed impiego ottimale delle risorse
3-Analisi e programmazione	1) grado di contribuzione alla definizione delle strategie di lungo e medio periodo 2) individuazione obiettivi operativi congruenti con gli indirizzi strategici aziendali 3) individuazione priorità interventi da realizzare
4-Problem solving	1) Capacità di gestire e risolvere quesiti e problemi sorti durante l'espletamento delle attività 2) capacità di scegliere tra diverse alternative con tempestività e decisione 3) capacità della gestione dei conflitti organizzativi interni
5-Presenza in servizio	Effettiva presenza in servizio
<b>Valutazione finale</b>	/100
<b>Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA _____/100</b>	
<b>Raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UO Totale _____/100</b>	