



Piano esecutivo di
gestione 2018 -2020

Relazione
introduttiva

Sommario

Introduzione	3
Piano della performance e PEG.....	4
Il PEG 2018– 2020	6
Gli obiettivi strategici 2018 - 2020.....	8
Gli indirizzi gestionali.....	11

Introduzione

▪ Premessa

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), è il documento che, nell'ambito del Ciclo della Performance, individua gli obiettivi della gestione, i relativi indicatori e i valori programmati, le dotazioni finanziarie, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Il ciclo della performance prende avvio dal Documento Unico di Programmazione (DUP), fondamentale per orientare l'attività di guida strategica e operativa dell'Ente e che comprende una sezione operativa, dove sono individuati i principali obiettivi da perseguire nel triennio, collegati agli indirizzi ed obiettivi strategici dell'Amministrazione.

Il DUP, in virtù di ciò, diviene la premessa indispensabile di tutta l'attività di programmazione, quale presupposto che consente anche di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità di contesto e organizzative.

Il PEG è strettamente legato a questo nuovo documento e, come espressamente previsto nel principio contabile sulla programmazione, è lo strumento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP). La nuova struttura del bilancio, introdotta dalla recente riforma contabile, ha maggiormente enfatizzato l'importanza e la strategicità di questo documento, che è divenuto strumento indispensabile per garantire la coerenza e l'operatività della gestione contabile da parte dei responsabili delle singole unità operative.

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 79 del 28/12/2017 è stato approvato il DUP 2018 – 2020 aggiornato nelle sue due sezioni, strategica e operativa, unitamente al Bilancio finanziario, la nota integrativa al bilancio e il Piano triennale degli investimenti 2018-2020;

In considerazione del fatto che il DUP individua nell'apposita sezione i principali obiettivi operativi, con la sua approvazione si considera formalizzata l'assegnazione in via provvisoria ai Dirigenti degli obiettivi operativi, condivisi e negoziati con il direttore Generale, nella sua versione aggiornata.

Piano della performance e PEG

- *Pianificazione e Performance*

Il processo di pianificazione prende avvio con la comunicazione da parte del Sindaco delle linee di mandato al Consiglio Comunale, le quali rappresentano gli indirizzi strategici che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del mandato stesso. Questi ultimi, come già evidenziato in premessa, sono illustrati nel nuovo Documento Unico di Programmazione (DUP), dove vengono declinati in altrettanti obiettivi strategici. In buona sostanza il DUP, sezione strategica e sezione operativa, consente il passaggio dalle linee programmatiche, espresse dalla componente politica dell'Amministrazione, all'attività gestionale, che viene attuata tramite modalità operative che guidano l'organizzazione ed il funzionamento degli Uffici e che sono garantite dalle risorse finanziarie correnti acquisibili e dagli investimenti delle opere pubbliche da realizzare. Diviene quindi uno tra i documenti essenziali del ciclo della performance che è disciplinato dall'art. 31 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Il Piano della Performance 2018 - 2020 trova espressione nel Piano Esecutivo di Gestione.

Si articola nelle seguenti fasi:

- ⇒ Individuazione degli obiettivi gestionali, sulla base degli obiettivi operativi del DUP, e loro assegnazione formale alla dirigenza da parte della Giunta;
- ⇒ Assegnazione a tutto il personale, ai fini della valutazione della performance, degli obiettivi di PEG, oggetto di valutazione;
- ⇒ Monitoraggio in corso di esercizio da parte della Giunta, del Nucleo di valutazione, del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Coordinatori di Area, dei Direttori e Dirigenti e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- ⇒ Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale a cura dell'Amministrazione Comunale, del Nucleo di Valutazione, del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Coordinatori di Area, dei Direttori e dei Dirigenti, ciascuno in funzione del proprio ambito;
- ⇒ Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- ⇒ Presentazione dei risultati alla Giunta, al Consiglio Comunale, nonché ai cittadini e agli utenti destinatari dei servizi, tramite la pubblicazione nel sito istituzionale del Comune.

Ciascun dirigente, titolare di Posizione Organizzativa, dipendente è associato per lo meno a un obiettivo di entrambe le tipologie, performance organizzativa e individuale, sulla base del criterio di cui agli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09 e del vigente sistema di valutazione della performance. In attuazione di tali disposizioni sono ricondotti alla misurazione della performance organizzativa gli obiettivi di diretta espressione delle scelte strategiche dell'Amministrazione o comunque con forte carattere di trasversalità ovvero:

- gli obiettivi collegati a quelli strategici del triennio;
- gli obiettivi interdirezionali più rilevanti.

Sono invece state ricondotte alla misurazione della performance individuale le attività di gestione ordinaria dei servizi, che associate agli indicatori, sono raggruppate nei cosiddetti obiettivi "di sintesi", come meglio specificato nel paragrafo successivo.

II PEG 2018- 2020

- *Il PEG 2018- 2020*

Come in precedenza illustrato, sono stati definiti nel DUP gli obiettivi operativi del triennio, che sono stati declinati negli obiettivi di PEG, cercando di contenerne il numero complessivo, come negli ultimi esercizi finanziari dove si è passati da 651 obiettivi nell'esercizio 2013 a 343 nell'esercizio 2018.

Di questi 183 sono obiettivi veri e propri di sviluppo, mentre 86 sono di miglioramento di attività esistenti. Ad essi si affiancano 74 obiettivi “di sintesi” che rappresentano obiettivi di mantenimento degli standard di attività ordinaria di lavoro.

L'attività ordinaria è rappresentata in schede di dettaglio collegate al PEG, attraverso gli obiettivi di sintesi dei relativi centri di responsabilità.

Tutti gli obiettivi sono pianificati direttamente all'interno di un sistema informativo, integrato con i sistemi di gestione del bilancio e delle risorse umane.

L'integrazione tra sistemi costituisce un punto di forza del PEG poiché consente la rappresentazione

puntuale nelle singole schede-obiettivo delle risorse umane e finanziarie a esso collegate.

Per quanto riguarda il personale dipendente, si è attribuita una % d'impegno di lavoro rispetto agli obiettivi cui ciascuno è assegnato, che rappresenta il 100% dell'attività lavorativa annuale.

Questo ha consentito di procedere a una puntuale valorizzazione degli obiettivi volti a incrementare o migliorare i servizi per l'utenza interna e/o esterna .

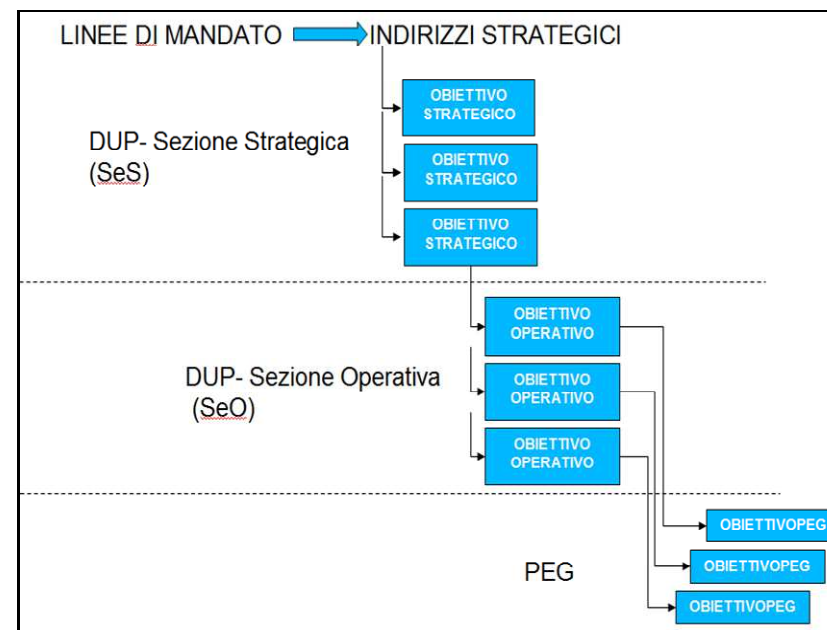
Eventuali variazioni della distribuzione del personale e della % d'impegno non costituiscono variazioni di PEG rientrando nelle competenze gestionali dirigenziali.

Rispetto alle risorse finanziarie, si rileva che è rappresentato negli obiettivi, oltre al dettaglio della spesa corrente, anche quello della spesa in conto capitale e delle singole opere.

Gli impegni di spesa e gli accertamenti di entrata sono collegati agli obiettivi cui si riferiscono e questo consente una rappresentazione immediata nel sistema dei flussi finanziari.

Un punto di forza del PEG è la sua immediata riconducibilità alla pianificazione strategica. Gli obiettivi strategici di cui al DUP sono direttamente collegati, nel sistema, alla pianificazione sottostante del PEG secondo un modello ad albero che parte dagli indirizzi strategici come sotto rappresentato.

Alla base di tutto il processo vi è, come già detto in precedenza, il programma di mandato dell'Amministrazione.



Gli obiettivi strategici 2018- 2020

▪ Premessa

La pianificazione e il controllo strategico assumono un ruolo sempre più importante a livello locale: il Comune di Firenze ha disciplinato tale forma di controllo nel Regolamento sul sistema dei controlli interni.

In primis, sono stati definiti obiettivi strategici (OS) - quelle collazioni coerenti di attività o azioni di natura complessa, funzionali nel loro insieme alla realizzazione di parti del programma di mandato del Sindaco. Il concetto di complessità è legato dunque all'entità dei temi, alle risorse e ai soggetti coinvolti.

Ciascuno di essi risulta essere univocamente correlato a uno solo degli indirizzi strategici del DUP. Un indirizzo strategico può essere declinato attraverso più obiettivi strategici, oltreché una serie di obiettivi operativi. La definizione delle priorità diventa passaggio essenziale per individuare un numero limitato di obiettivi strategici, coerenti con le politiche dell'Amministrazione. Più Direzioni possono concorrere alla realizzazione del medesimo obiettivo strategico

Gli OS così identificati permettono di attivare il controllo strategico che, in un colpo d'occhio per quanto complesso, offre il monitoraggio attivo sull'evolvere delle partite più significative, sintetizzandone i processi in una informazione costante e significativa.

Si tratta, in sostanza, del controllo di attuazione delle politiche strategiche svolte dall'Amministrazione per conseguire i propri obiettivi di rilevanza pubblica, attraverso la verifica in itinere di tutti i fattori, interni ed esterni, che possono favorire o ostacolare il raggiungimento di tali obiettivi.

▪ Obiettivi strategici per il triennio 2018- 2020

Nel Documento Unico di Programmazione si trovano gli obiettivi strategici individuati dall'Amministrazione per il triennio 2018-20. Nella tabella che segue riportiamo i titoli

Indirizzo strategico DUP	Obiettivo Strategico
01 La città per la scuola e i giovani	Incrementare i posti nido d'infanzia
	Sperimentare continuità educativa 0-6 anni
	Valorizzare gli eventi per i bambini
	Innovare la scuola e i servizi educativi, formativi e di supporto
	Sostenere l'imprenditoria e le associazioni giovanili
Attivare nuove modalità di gestione per la scuola dell'infanzia	

	Scuole più: programmi d'interventi per scuole nuove, belle, sicure, efficienti e proiettate al futuro,		
02 Una città paese è una città sicura	Realizzare un sistema integrato di sicurezza		
03 La città metropolitana e i quartieri	Patto per la città metropolitana di Firenze		
	Realizzare un nuovo disegno dei quartieri e del decentramento		
	Rafforzare la partecipazione mediante modelli innovativi		
04 Firenze città della cultura europea e internazionale	Rafforzare il ruolo internazionale di Firenze		
	Valorizzare la Fortezza da Basso, Forte Belvedere e il complesso di Santa Maria Novella		
	Completamento del nuovo +Teatro dell'Opera		
	Costruire un sistema di coordinamento tra i diversi soggetti culturali		
	Valorizzare i musei civici		
	Definizione cabina unica di regia: Firenze Grandi Eventi		
	Valorizzazione di un sistema bibliotecario e archivistico cittadino		
05 Un nuovo volto della città	Realizzare interventi di riqualificazione e rigenerazione urbana		
	Gestire, mantenere, adeguare e incrementare il patrimonio immobiliare del Comune		
	Federalismo demaniale		
	Sponsorizzazioni, art bonus, erogazioni liberali, immobili e monumenti		
	Realizzare interventi di miglioramento degli standard qualitativi e quantitativi degli spazi pubblici		
		06 Una nuova mobilità	Favorire la diminuzione del traffico urbano e migliorarne la gestione. Garantire comfort e sicurezza agli utenti
			Sviluppare la mobilità alternativa
			Completare il sistema tramviario
		07 Vivere l'ambiente	Creare un ambiente per una Green city
			Completare gli interventi sul Parco delle Cascine
		08 La persona al centro	Migliorare la qualità della vita della popolazione anziana e dei disabili
			Realizzare il piano alloggi e promuovere il social housing
			Promuovere l'integrazione, l'inclusione sociale e sostenere l'accoglienza
			Sostenere la famiglia
			Sostenere il terzo settore
			Rafforzamento della funzione di accesso ai servizi
		09 Lo sport come diritto di cittadinanza	Migliorare la qualità della vita attraverso lo sport
			Promuovere la realizzazione del nuovo stadio
			Efficientamento energetico impianti sportivi
		10 Un Comune efficiente	Semplificare e facilitare i rapporti con il Comune
			Razionalizzare il sistema delle partecipate
			Contrasto all'evasione ed efficientamento del sistema delle entrate
			Snellire l'organizzazione e alleggerire la spesa
			Valorizzare le competenze
			Semplificazione dei processi dell'Amministrazione comunale
			Adozione dei sistemi contabili economico-patrimoniali
			Accreditamento dell'Ente come stazione appaltante
			Programmazione dell'acquisizione di beni e

	servizi
11 Firenze digitale	Realizzare un Comune digitale

Gli indirizzi gestionali

▪ **Premessa**

E' utile in questa sede fornire alcuni indirizzi gestionali tesi all'uniformità di carattere procedimentale, nonché di carattere interpretativo di norme e regolamenti, in relazione ai seguenti specifici temi attinenti in particolare ai rapporti tra l'Amministrazione ed altri enti o soggetti terzi, nell'ambito del principio di sussidiarietà orizzontale sancito dall'art. 118 della Costituzione.

▪ **I contributi**

La materia relativa alla concessione di contributi a soggetti terzi senza fini di lucro è disciplinata dal "Regolamento per la concessione di contributi e benefici economici a persone, enti pubblici e privati" approvato con delibera consiliare n. 1953/1173 del 5.7.91 e successive modifiche, in esecuzione dell'art. 12 della legge 142/90.

In armonia con tale quadro normativo, si ritiene opportuno dettare alcuni criteri cui attenersi, in ordine alla competenza e al procedimento per la concessione, sulla scorta della normativa generale e

della giurisprudenza intervenuta nella materia e tenuto conto della necessità dell'Amministrazione di un costante monitoraggio a livello centrale.

In via generale per i contributi ad enti ed associazioni nei settori individuati dal Regolamento, la procedura dovrà prevedere le seguenti fasi:

1. approvazione delle linee di indirizzo da parte della Giunta (obiettivi da perseguire, criteri generali per la redazione dell'avviso pubblico nonché quelli per la valutazione delle domande). Si può prescindere da questa fase qualora tali linee di indirizzo e criteri siano comunque precisati in sede di pianificazione;
2. approvazione, con determinazione dirigenziale, del testo dell'avviso pubblico e, successivamente, dell'atto di quantificazione e assegnazione dei contributi.

Nel caso di contributi ex art. 15 del citato Regolamento (non programmabili nei termini stabiliti) il provvedimento dirigenziale di concessione farà seguito ad una preventiva valutazione da parte della Giunta in ordine alla coerenza del progetto/attività da finanziare con le linee strategiche del Comune e con i programmi e le azioni individuate con gli atti di programmazione degli organi di direzione politica.

Prescindono dalle suddette regole i contributi e benefici economici disciplinati da specifiche norme regolamentari, oppure erogati ai sensi di disciplina normativa di rango comunitario, nazionale o regionale che provveda direttamente a disporre in

materia, nonché i contributi erogati a titolo di quota associativa ad enti o istituzioni partecipate dal Comune o alle quali lo stesso aderisce.

▪ **Altre forme di agevolazione di iniziative promosse e organizzate da soggetti terzi**

Ai sensi dei regolamenti e disciplinari vigenti l'Amministrazione può concedere aree pubbliche, determinati immobili o spazi comunali ovvero l'uso di materiali strumentali all'organizzazione di eventi secondo un canone agevolato ovvero, in casi particolari, gratuitamente.

E' oggetto di un obiettivo di sviluppo biennale del presente PEG provvedere ad una revisione della regolamentazione in materia ai fini di ricondurre a maggiore omogeneità (in termini di procedure, competenze e criteri di valutazione) le varie fattispecie previste. Tuttavia già in questa sede è utile esprimere alcuni indirizzi che incidano, nei termini sopra descritti, sulle modalità applicative delle vigenti disposizioni - nei limiti del rispetto delle stesse - soprattutto alla scopo di circoscrivere, come segue, le suddette fattispecie agevolative:

- l'esenzione dal canone ordinariamente previsto deve riguardare esclusivamente iniziative valutate dalla Giunta Comunale come afferenti a compiti istituzionali del Comune e meritevoli (per qualità organizzativa, assenza di attività di natura economico commerciale, assenza di fine di lucro, apertura al

pubblico) di essere "fatte proprie" dalla stessa o comunque di essere supportate tramite una "collaborazione" organizzativa. Resta fermo che, anche in tali casi, la concessione delle aree, dei locali ovvero dei materiali deve essere effettuata esclusivamente previo rilascio del relativo atto di concessione al soggetto terzo, che rimane a tutti gli effetti, anche in relazione alle connesse responsabilità, organizzatore dell'evento.

- L'applicazione di un canone agevolato deve riguardare esclusivamente iniziative che per il loro particolare valore sociale, culturale, sportivo, ambientale, o per le positive ricadute economiche che hanno sul territorio, sono oggetto di una "dichiarazione di interesse" o di una espressa volontà di "copromozione" da parte della Giunta.

Il Sindaco, ai sensi dell'art. 34 dello Statuto Comunale e del vigente disciplinare in materia, può concedere il patrocinio, quale manifestazione di apprezzamento e di adesione morale, ad una singola iniziativa promossa da soggetti terzi. Dalla concessione del patrocinio consegue il beneficio per il soggetto organizzatore di poter informare, nelle comunicazioni ufficiali inerenti all'iniziativa, che la stessa è patrocinata dall'Amministrazione, nonché, di norma, di essere autorizzato, nel medesimo contesto, all'uso del logo del Comune. Dalla concessione del patrocinio non consegue l'assunzione, in via diretta o indiretta, di alcun ulteriore impegno da parte del Comune, né di

natura tecnico-organizzativa, né di natura economico-finanziaria. E' altresì esclusa la possibilità che alla concessione del patrocinio consegua la fruizione automatica di misure di esenzione o riduzione di tariffe o canoni relativi a servizi o alla concessione d'uso di aree pubbliche, spazi e materiali di proprietà del Comune. Eventuali richieste agevolative in tal senso, laddove previste dai regolamenti e disciplinari vigenti, devono in ogni caso essere oggetto di specifica richiesta e comunque costituire oggetto di apposita istruttoria dell'ufficio competente al rilascio del servizio o della concessione d'uso, il quale accerta che l'iniziativa patrocinata non abbia fine commerciale o di lucro e corrisponda ad attività rientrante nei compiti istituzionali del Comune.

▪ **Contratti di sponsorizzazione**

L'Amministrazione, al fine di coinvolgere risorse private nella realizzazione di attività di interesse generale, ha da diversi anni intrapreso la strada della ricerca di sinergie con cittadini ed imprese, attraverso lo strumento del contratto di sponsorizzazione previsto dall'art. 119 del D. Lgs. 267/2000 ed, in tema di beni culturali, dall'art. 120, comma 1, del citato D. Lgs. 42/2004.

La ricerca di tali sinergie nell'ambito della manutenzione del patrimonio storico-artistico della Città è oggetto un obiettivo di miglioramento, nell'ambito del quale sono stati tra l'altro già

approvati , con deliberazione della Giunta n. 134/2015, indirizzi in tema di individuazione dei benefici riconoscibili agli sponsor nell'ambito di contratti di sponsorizzazione afferenti a detta materia. Tale delibera promuove, nei confronti degli uffici competenti, una modalità di redazione degli avvisi pubblici per la ricerca di sponsor e dei conseguenti contratti di sponsorizzazione che guardi con maggiore attenzione rispetto al passato alla platea dei potenziali sponsor, al relativo contesto e alle relative relazioni, offrendo loro canali comunicativi e benefit il più possibile flessibili nel contenuto e quindi adattabili alla specifica realtà in cui gli stessi operano.

Tali indirizzi sono da ritenersi validi, e quindi da seguire, non soltanto nell'ambito specifico della valorizzazione del patrimonio storico-artistico ma anche in relazione alle altre attività di interesse generale in cui sia programmato il ricorso alla sponsorizzazione (organizzazione di eventi culturali, sportivi, progetti di salvaguardia e recupero ambientale, iniziative di carattere sociali o altro ancora). In tale contesto, rientra nella competenza gestionale del dirigente, sulla base degli indirizzi richiamati, individuare di volta in volta il valore della sponsorizzazione offerta tramite la necessaria procedura di evidenza pubblica nonché i relativi benefit attribuibili allo sponsor.