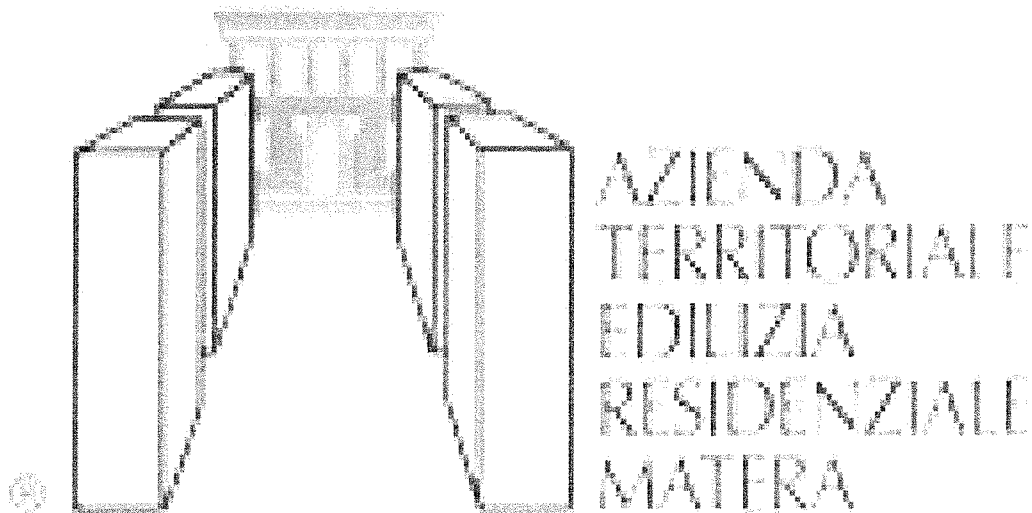


**AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE DI
MATERA**



**PIANO DELLE PERFORMANCE
TRIENNIO 2015 – 2017**

INDICE

- 1. Presentazione del piano**
 - 1.1 Gli strumenti di rappresentazione della performance**
- 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini 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 interno ed esterno**
- 5. Obiettivi strategici**
- 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
 - 6.1 Lineamenti del sistema di valutazione**
- 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo 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. Allegati tecnici**
- 9. Appendici**

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della Performance dell'ATER Matera è redatto ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, anche sulla scorta delle indicazioni dell'Amministratore Unico risultanti dagli atti adottati dal medesimo e della relazioni previsionali e programmatiche allegate al Bilancio di Previsione.

Nella sua articolazione seguono i criteri, la struttura e le modalità di redazione indicate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) nella deliberazione 112/2010 e ss.mm.ii..

Il Piano costituisce quindi uno strumento innovativo di cui l'Azienda si dota per incrementare l'efficacia e l'efficienza della propria peculiare azione amministrativa.

Come ogni strumento innovativo potrà e dovrà essere perfezionato nel tempo, al fine di renderlo sempre più consono alle esigenze dell'Azienda e degli interlocutori a cui questa risponde.

Con tale piano si vuole comunque avviare un processo di nuova elaborazione ma allo stesso tempo dare corso ad una omologazione ai sistemi organizzativi della Regione Basilicata. Stante comunque la necessità e l'urgenza di formulare un piano della performance in modo chiaro e semplice, di avviare e migliorare la corrispondenza tra obiettivi e risorse umane comprensibile agli stakeholder (portatori di interesse), tale piano assicura una corretta integrazione tra piano della performance, piano triennale della prevenzione della corruzione e programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

1.1 – Gli strumenti di rappresentazione della performance

1. Le Amministrazioni pubbliche devono porre in essere, ai sensi dell'art.3 del D. Lgs. n. 150/2009, metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi alla soddisfazione dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il piano della performance, secondo quanto stabilito dall'art. 10, comma 1, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009, è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance ed è redatto con lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance, la comprensibilità della rappresentazione della performance e l'attendibilità della rappresentazione della performance.

Nella sua stesura devono essere rispettati i seguenti principi generali:

- trasparenza (pubblicazione del piano)
- immediata intelligibilità (il piano deve essere facilmente comprensibile)
- veridicità e verificabilità (i contenuti del piano devono corrispondere alla realtà e per ogni indicatore deve essere illustrata la fonte di provenienza dei dati)
- partecipazione (nella stesura va coinvolto il personale)
- coerenza interna ed esterna (i contenuti del piano devono essere coerenti con il contesto interno, in termini di disponibilità di risorse, e con quello esterno in termini di corrispondenza tra i bisogni della collettività e gli obiettivi).
- orizzonte pluriennale (l'arco di riferimento è il triennio).

2. Il piano costituisce quindi il collegamento tra relazione e previsionale programmatica – bilancio preventivo – attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, in quanto è dai documenti di programmazione che si ricavano gli obiettivi e sul perseguimento di essi (accanto alle competenze) si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

3. Il Piano è il documento di rappresentazione della performance attesa organizzativa ed individuale dell'ATER. Esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo e si articola per Uffici e/o Unità operative, intesi come strutture organizzative e centri di responsabilità dell'ente.

Per ciascun Ufficio e/o Unità operativa vengono definiti:

- gli obiettivi individuali attesi ed i relativi indicatori;
- i comportamenti organizzativi attesi ed i connessi fattori oggettivanti;
- gli indicatori di performance organizzativa.

4. Il Piano della performance è predisposto, sotto il coordinamento del Direttore, dai Dirigenti e dai Responsabili di Posizione Organizzativa.

5. Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione annuale e pluriennale, il piano della performance è approvato dall'Amministratore Unico;

6. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

Riprendendo quanto detto dalla delibera CIVIT n.112/2010: "questa sezione del piano definisce in modo sintetico l'identità dell'organizzazione" andando ad approfondire l'argomento prendendo in considerazione nello specifico l'amministrazione, il mandato istituzionale e la missione, e infine l'albero della performance

2.1 Chi siamo

L'ATER, Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica (A.T.E.R.) è un Ente pubblico dotato di personalità giuridica e di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, opera nel settore dell'edilizia sociale, in particolare in quella residenziale, provvedendo alla programmazione, progettazione, realizzazione e gestione degli interventi.

Ha sede nel capoluogo della provincia di Matera ed opera sull'intero territorio della stessa. L'attuale denominazione è stata assunta a seguito della Legge Regionale n. 29 del 24-6-1996, che ha sostituito la vecchia denominazione E.P.E.R., già Istituto Autonomo per le Case Popolari.

2.2 Cosa facciamo

L'A.T.E.R. è istituzionalmente preposto alla gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica sin dal 30 settembre 1920, data di costituzione dell'ex IACP, ed opera sulla base delle competenze ad esso attribuite dalla legge istitutiva e specificatamente:

- attua interventi di edilizia residenziale sovvenzionata, agevolata e convenzionata mediante l'acquisto, la costruzione ed il recupero di abitazioni e di immobili di pertinenza, anche attraverso programmi integrati e programmi di recupero urbano, utilizzando le risorse finanziarie proprie e/o provenienti per lo stesso scopo da altri soggetti pubblici;
- progetta programmi integrati e programmi di recupero urbano e/o esegue opere di edilizia e di urbanizzazione per conto di Enti pubblici;
- sviluppa attività collegate a programmi di edilizia residenziale pubblica sia per nuove costruzioni sia per il recupero del patrimonio immobiliare esistente;
- gestisce il patrimonio proprio e di altri Enti pubblici comunque realizzato o acquisito e svolge ogni altra attività di edilizia residenziale pubblica rientrante nei fini istituzionali e conforme alla normativa statale e regionale;

- stipula convenzioni con gli Enti locali e con altri Operatori per la progettazione e/o l'esecuzione delle attività consentite;
- esercita attività di consulenza ed assistenza tecnica a favore di Operatori pubblici e privati;
- interviene, mediante l'utilizzazione di risorse proprie, non vincolate ad altri scopi istituzionali, con fini calmieratori, sul mercato edilizio realizzando abitazioni da locare o da vendere a prezzi economicamente competitivi;
- formula proposte sulle localizzazioni degli interventi di edilizia residenziale pubblica.

2.3 Come operiamo

L'ATER elabora programmi di intervento e programmi di gestione del patrimonio con validità pluriennale. Questi programmi sono comprensivi sia degli interventi previsti nei programmi regionali, sia di quelli da realizzarsi da parte dell'Azienda stessa con finanziamenti propri e dello Stato o di altri soggetti pubblici o privati.

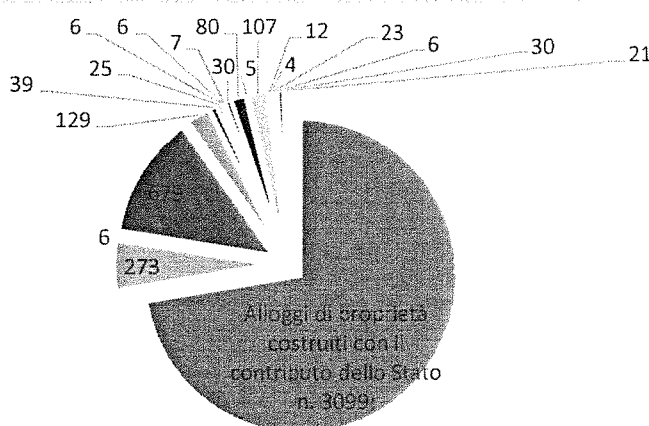
3. IDENTITÀ

3.1 Amministrazione in cifre

Il territorio di riferimento dell'ATER Matera è la Provincia di Matera che si estende su una superficie di 3.446 km² e la densità della popolazione è di 59,1 ab./km².

I comuni della Provincia di Matera sono 31 e contano circa 200 mila abitanti: Accettura, Aliano, Bernalda, Calciano, Cirigliano, Colobraro, Craco, Ferrandina, Garaguso, Gorgoglione, Grassano, Grottole, Irsina, Matera, Miglionico, Montalbano Jonico, Montescaglioso, Nova Siri, Oliveto Lucano, Pisticci, Policoro, Pomarico, Rotondella, Salandra, San Giorgio Lucano, San Mauro Forte, Scanzano Jonico, Stigliano, Tricarico, Tursi e Valsinni.

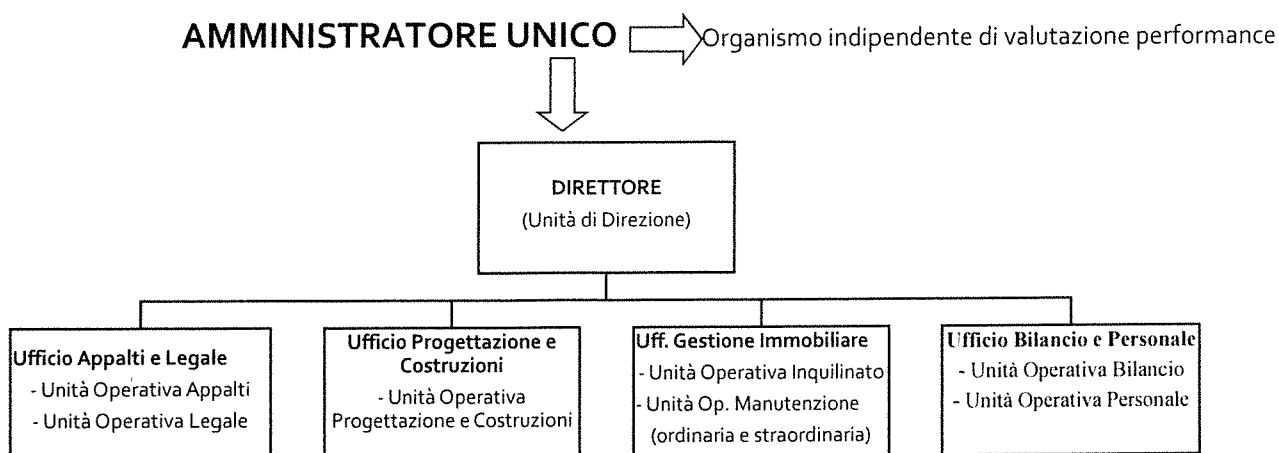
Graf. 3.1 – Consistenza patrimoniale



- Alloggi di proprietà costruiti con il contributo dello Stato n. 3099
- Alloggi ex Gescal
- Alloggi ex Incis
- Alloggi di proprietà Comunale
- Alloggi di proprietà della Regione
- Alloggi L.R. 23
- Alloggi comunali in gestione
- Alloggi di proprietà
- Alloggi ex Alsia
- Alloggi a riscatto Stato
- Alloggi a riscatto Ania

(FONTE: sito istituzionale della Provincia di Matera)

Graf. 3.2 - ORGANIGRAMMA DELL'ATER DI MATERA



(organigramma vigente al 31 gennaio 2015)

Tab. 3.1 - Personale A.T.E.R. Matera al 31.01.2015

Categoria	N°		
	Maschi	Femmine	Totale
“A”	1	-	1
“B”	7	1	8
“C”	7	5	12
“D”	9	5	14
Dirigenza	3	-	3
Totale	27	11	38

TABELLE (allegato al piano della performance delibera CIVIT n.112/2010)

Tab. 3.2 - Ripartizione per sesso ed anzianità di servizio al 31.01.2015

	Anni > 0-5	Anni >5-10	Anni >10-15	Anni > 15-20	Anni >20-25	Anni >25- 30	Anni > 30
Maschi	0	2	9	2	0	3	11
Femmine	3	0	1	3	0	3	1
Totali	3	2	10	5	0	6	12

Tab. 3.3 - Ripartizione per titolo di studio al 31.01.2015

	Dirigenti	Funzionari	Altri profili	Totale
Laurea	3	8	10	21
Diploma	0	0	13	13
Licenza media	0	0	4	4

Tab. 3.4 – Risorse finanziarie anno 2015

ENTRATE		SPESE	
Entrate tributarie			
Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti dello Stato, della Regione e di altri Enti pubblici		Spese correnti	4.795.056,10
Entrate extratributarie	4.795.777,70		
Entrate derivanti da alienazioni beni patrimoniali e da riscossioni di crediti	5.492.268,40	Spese in conto capitale	9.669.104,38
Entrate derivanti da accensioni di prestiti	1.577.195,04	Spese per rimborso di prestiti e restituzione anticipazioni	5.596.990,00
Entrate da trasferimenti in c/capitale	7.413.362,82		
Entrate da partite di giro	999.700,00	Spese per servizi per conto terzi	999.700,00
TOTALE	20.278.303,96	TOTALE	21.060.850,48
Avanzo di Amministrazione	782.546,52	Disavanzo di Amministrazione	
TOTALE complessivo Entrate	21.060.850,48	TOTALE complessivo Spese	21.060.850,48

Fonte: Bilancio di Previsione anno 2015 – Delibera A.U. n.3 del 14 gennaio 2015

3.2 Mandato istituzionale e missione

L'organo di indirizzo politico di riferimento dell'ATER è l'Amministratore Unico, nominato dal Consiglio Regionale di Basilicata, con poteri di indirizzo e di controllo sull'andamento dell'attività dell'Azienda.

L'Azienda espleta tutti i compiti connessi con l'amministrazione, la manutenzione e la gestione del proprio patrimonio.

Relativamente al patrimonio affidato da altri soggetti, tali funzioni sono regolate sulla base delle convenzioni all'uopo stipulate.

L'Azienda procede a locare o alienare gli immobili assegnati in locazione o con patto di futura vendita o con trasferimento immediato della proprietà, secondo le condizioni e le modalità previste dalle leggi vigenti.

L'Azienda può acquisire la gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica dei Comuni e di altri soggetti pubblici.

L'Azienda può altresì acquisire la gestione di ulteriore patrimonio abitativo e non, affidato da soggetti pubblici o privati.

L'Azienda può espletare compiti ad essa affidati da soggetti pubblici e privati in materia di progettazione urbanistica ed edilizia, nonché di progettazione, direzione, esecuzione e gestione di interventi costruttivi e di recupero di opere pubbliche in genere.

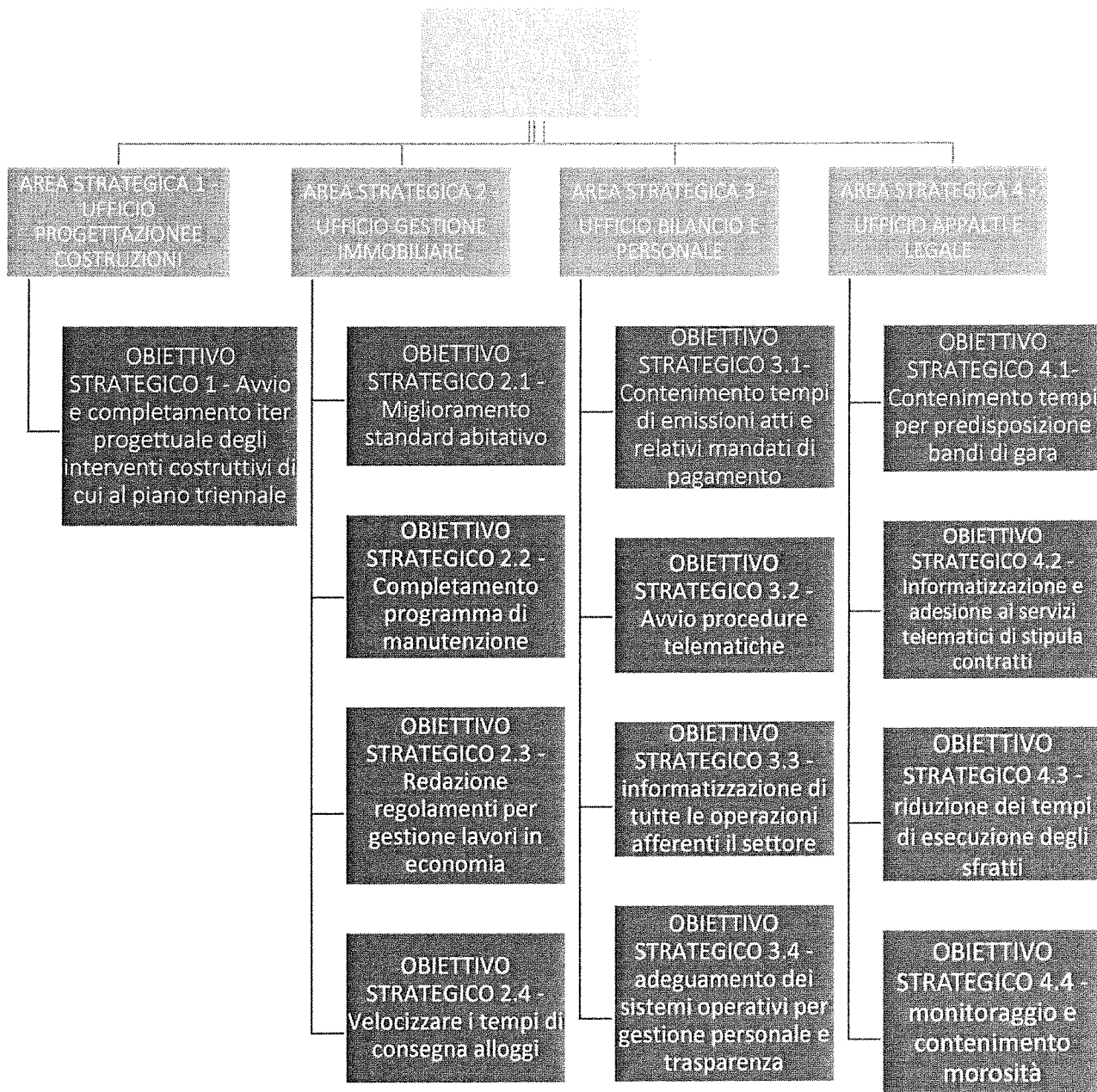
Nelle ipotesi indicate nei tre casi precedenti, i reciproci rapporti sono regolati da apposite convenzioni.

L'Azienda partecipa e promuove programmi integrati e organici di intervento, di recupero urbano e di riqualificazione urbana, nonché ogni altro atto di programmazione territoriale.

3.3. Albero della Performance

Sulla base della definizione del mandato istituzionale dell'Ente e della sua missione, è possibile costruire l'albero della performance, individuando le aree strategiche in cui si articolerà l'azione dell'ATER e i relativi outcome ovvero l'impatto, il risultato ultimo dell'azione messa in campo dall'ATER.

Seguendo lo schema fornito da CIVIT nel documento "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance", approvato con deliberazione n. 112/2010, sono state individuate le seguenti aree strategiche.



4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

(analisi SWOT – allegato al piano della performance delibera CIVIT n.112/2010)

La seguente scheda riguarda l'analisi SWOT: essa sintetizza la rilevazione delle informazioni di contesto esterno in termini di minacce e opportunità e la rilevazione di dati e di informazioni attinenti il contesto interno nelle principali quattro dimensioni:

- organizzazione;
- risorse strumentali ed economiche;
- risorse umane
- salute finanziaria.

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

	Punti di forza	Punti di debolezza
Contesto interno	<i>Buon livello di informatizzazione tecnologia avanzata</i>	<i>Elevato numero di immobili da mantenere</i>
	<i>Professionalità ed elevata esperienza</i>	<i>Scarse risorse finanziarie</i>
	<i>Numero di immobili di proprietà</i>	<i>Morosità</i>
	Opportunità	Minacce
Contesto esterno	<i>Ottimo rapporto tra regione e enti locali</i>	<i>Elevata morosità</i>
	<i>Possibilità afferenti l'innovazione tecnologica</i>	<i>Pressione fiscale elevata</i>
		<i>Canoni di locazioni bassi e insufficienti al fabbisogno interno</i>

Tab.4 - Benessere Organizzativo

INDICATORI	VALORE
<i>Tasso di assenza al 31.12.2014</i>	0,07
<i>Tasso di dimissioni premature</i>	0
<i>Tasso richieste di trasferimento</i>	0,05
<i>Tasso infortuni</i>	0
<i>Stipendio medio percepito dai dipendenti</i>	36.448,00
<i>% personale assunto a tempo indeterminato (al 31 gennaio 2015)</i>	100,00

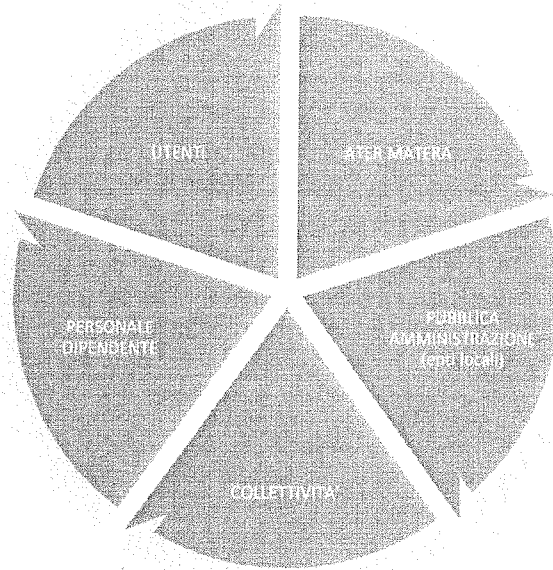
Analisi S.W.O.T.o Analisi strategica Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contestointern

Gli stakeholders, letteralmente “portatori di interessi” sono quegli individui e gruppi ben identificati da cui l’impresa dipende per la sua esistenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori.

Stakeholder è ogni individuo che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotto, politiche e processi lavorativi in quanto i suoi interessi sono, a vario titolo, coinvolti dall’attività dell’organizzazione a causa delle relazioni di scambio che intrattengono con essa.



5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il piano della performance descrive gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi. Per obiettivi strategici si intendono quelli di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione.

Fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'albero della performance - va inserita, anche all'interno di diverse aree strategiche, la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano tutti gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance.

Per ogni obiettivo strategico si devono specificare, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo.

La definizione degli obiettivi strategici ha lo scopo di tradurre l'identità (mandato e missione) in obiettivi.

In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo (Amministratore Unico), che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- il direttore e i dirigenti, che essendo responsabili dell'attività amministrativa e gestionale, e quindi a conoscenza delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta, contribuiscono e vengono coinvolti in fase di definizione degli obiettivi strategici;
- stakeholder esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI A QUELLI OPERATIVI

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi. Gli obiettivi operativi, come indicato dalla Delibera CIVIT n° 112/2010 (pag. 5), declinano l'orizzonte strategico (dettagliato dagli obiettivi strategici visti prima) nei singoli esercizi (breve periodo) rientrando quindi negli strumenti di natura programmatica delle attività delle Amministrazioni.

Per quanto detto, gli obiettivi operativi hanno una cadenza annuale e, alla loro valutazione definita all'interno del Piano delle Performance, potranno essere riformulate, riproposte, considerate chiuse. Per ciascuno degli obiettivi operativi vengono definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi", sviluppati per ciascun obiettivo Operativo.

Ad ogni obiettivo Operativo viene assegnato un "Coordinatore" che ha la responsabilità di "monitorare" lo sviluppo delle azioni proposte all'interno, lasciando tuttavia piena autonomia ai Responsabili di procedimento assegnati.

I Piani operativi individuano:

- l'obiettivo operativo;
- il target (valore programmato o atteso);
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica, risorse, responsabilità;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- gli indicatori per monitorare il raggiungimento del singolo target assegnato e, se applicabile, l'efficacia delle azioni svolte.
- le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Per quanto riguarda le azioni, come già accennato in premessa, sono costruite delle apposite schede all'interno del piano le quali contengono la descrizione delle attività, il responsabile del procedimento e/o del progetto, l'eventuale gruppo di lavoro (con l'indicazione di chi, per fare cosa ed in quanto tempo), l'obiettivo operativo, i dati contabili (capitolo di bilancio, residui, somme spese, somme da impegnare, etc...), le azioni da svolgere ed i relativi provvedimenti amministrativi, il tempo occorrente, ed il risultato atteso a fine esercizio.

Tale scheda ha lo scopo innanzitutto di favorire il monitoraggio continuo delle attività e di rendere trasparenti le attività stesse ed, inoltre, fornisce uno strumento utile alla misurazione degli obiettivi operativi, considerato che le singole azioni svolte nei tempi e nei modi dichiarati concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi stessi.

Gli obiettivi operativi per l'anno 2014, assegnati nel corso del medesimo anno 2014, sono allegati al presente documento, e si compongono, per ciascun dirigente, conformemente alle disposizioni di cui al sistema di misurazione e valutazione approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 91 del 2 agosto 2011, di schede per la valutazione dei risultati e delle prestazioni, con peso totale attribuito pari al 100%.

Si è proceduto similmente anche per l'anno 2015, mentre a decorrere dal 1° gennaio 2016 si procederà, a pieno regime, con la redazione di nuove schede confacenti al sistema di valutazione delle performance adottato dalla Regione Basilicata nel corso dell'anno 2015 (deliberazione di giunta n. 559 del 29 aprile 2015).

6.1 Lineamenti del sistema di valutazione

Gli attori del sistema di gestione della performance sono:

- L'Amministratore Unico;
- I Dirigenti, i Responsabili di posizione organizzativa ed il restante personale;
- l'Organismo indipendente di Valutazione (O.I.V.)
- Struttura tecnica permanente a supporto dell'O.I.V..

Coerentemente con quanto previsto dalla vigente legislazione relativa al personale dirigente e non dirigente, è necessario collegare la retribuzione sia alla valutazione dei risultati conseguiti, basata sulla verifica del livello di corrispondenza tra gli obiettivi assegnati ed i risultati ottenuti, sia alla valutazione della qualità della prestazione, basata sui comportamenti messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza.

Il funzionamento del sistema di valutazione deve essere basato sul principio di valutazione gerarchico (bottom-up) e dovrà essere progressivamente verificato e, laddove necessario, affinato, garantendo comunque la valutazione di tutte le posizioni e funzioni.

Il Sistema dovrà essere correlato agli schemi di incentivazione (monetaria e non) e alla definizione del piano di sviluppo delle potenzialità professionali (progressione orizzontale, verticale e conferimento di incarico).

Il Sistema di valutazione riguarda i Dirigenti e tutto il personale non dirigente in funzione della posizione ricoperta.

Per quanto concerne i Dirigenti si stabilisce espressamente che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell’Azienda e alle competenze professionali dimostrate”*.

Il personale dirigente è valutato anche sulla base della capacità di differenziazione delle valutazioni del personale afferente alla struttura dirigenziale.

Per il personale non dirigente la valutazione è collegata al raggiungimento di obiettivi specifici di gruppo o individuali nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’Ufficio di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In particolare i Dirigenti devono provvedere ad applicare gli strumenti di misurazione ed è loro specifica responsabilità la successiva fase di valutazione del personale.

In linea di principio, per il personale cui è affidata la responsabilità di una posizione organizzativa, la valutazione sarà effettuata sia sui risultati sia sulle prestazioni; mentre, per il personale cui non sarà stata affidata la responsabilità di una posizione organizzativa, la valutazione sarà basata solo ed esclusivamente sulle prestazioni effettuate.

Per quanto riguarda l’identificazione dei ruoli e delle figure, la valutazione del personale non dirigente è affidata ai Dirigenti dell’Ufficio ove il dipendente risulta incardinato, mentre la valutazione dei Dirigenti è affidata al Direttore.

Alla valutazione del Direttore dell’Azienda provvede l’Amministratore Unico con proprio atto, anche ai fini dell’attribuzione della retribuzione di risultato, e ove il Direttore dell’Azienda svolga anche funzioni di carattere dirigenziale relative alla responsabilità e gestione di Uffici, diversi da quelli propri “del Direttore”, anche la valutazione dell’operato per tali funzioni viene effettuata dall’Amministratore Unico.

Definizione e finalità

1. Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall’insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance di un’organizzazione e delle persone che vi operano;
- la performance attesa;
- le modalità di monitoraggio della performance;
- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La rappresentazione della performance

1. La performance attesa e conseguita si rappresenta attraverso l’esplicitazione di:

- profili di risultato, in termini di efficienza, efficacia interna ed esterna;
 - obiettivi, redatti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
 - comportamenti organizzativi, espressione dell'assetto valoriale del programma di mandato dell'Amministratore Unico;
 - indicatori delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione e tempestività.
2. Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del piano della performance, della sua relazione consuntiva al fine di definire, misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

La performance organizzativa

1. La performance organizzativa è il contributo che ciascuna unità di massima dimensione, comunque denominata, l'organizzazione dell'ente nel suo complesso, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna.
3. La misurazione della performance organizzativa fa riferimento ai seguenti ambiti:
 - il grado di attuazione delle strategie;
 - l'insieme dei servizi erogati, finali e di supporto;
 - gli impatti dell'azione amministrativa;
 - il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

La performance individuale

1. La performance individuale è il contributo che un individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
2. La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore e dei Dirigenti è collegata alle funzioni e ai compiti che la legge, lo statuto ed i regolamenti gli rimettono, e ai compiti che l'Amministratore Unico assegna.
3. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di Posizione Organizzativa è collegata:
 - agli indicatori di performance dell'unità organizzativa di massimo livello di riferimento;
 - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, dell'efficacia interna ed esterna;
 - ai comportamenti organizzativi;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
4. La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:
 - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna;
 - ai comportamenti organizzativi.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLE PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

7.1 Fasi del ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati.

Tab. 7.1 - fasi relative al ciclo di gestione della performance

PIANIFICAZIONE	definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Si tratta di attività decisionali che impegnano l'ATER in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative	PIANO DELLA PERFORMANCE
MONITORAGGIO	monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	L'attività svolta garantisce che il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi avvenga mantenendo adeguate condizioni di salute organizzativa e finanziaria dell'ATER MATERA, prevedendo la possibilità di interventi correttivi sugli obiettivi	REPORT TRIMESTRALI ASSESTAMENTO
MISURAZIONE E VALUTAZIONE	misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;	È il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei progressi ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'ATER in termini di prodotti (output) e impatti (outcome), mentre la valutazione si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, prodotti e impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva	SCHEDE RILEVAZIONI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE
CONSEGUENZE DELLA VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE	utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.	La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 Le attività di rendicontazione si traducono nella predisposizione periodica di documenti che informano sulla performance raggiunta dall'ATER	RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

- Pianificazione

I documenti di pianificazione definiscono gli obiettivi e i risultati attesi dell'ATER nel suo complesso e stabiliscono i livelli di prestazione prioritari che derivano dal mandato istituzionale e dalle scelte strategiche adottate:

- dall'Organo di indirizzo politico
- delle unità organizzative nei diversi livelli individuati dallo schema organizzativo adottato dall'Ente

individuando eventuali schemi alternativi di pianificazione quali piani, politiche e programmi.

- Monitoraggio

L'andamento della performance deve essere costantemente monitorato nel corso dell'intero periodo di applicazione e di validità dei parametri definiti nel sistema di misurazione e valutazione.

Il sistema di monitoraggio del Piano della Performance è impostato con riferimento sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi operativi attribuiti ai diversi livelli di responsabilità.

Il monitoraggio di tali obiettivi è effettuato attraverso l'individuazione ex ante di una serie di indicatori in grado di presidiare adeguatamente i processi di attuazione e di misurare il grado di raggiungimento di tali obiettivi, sia sotto il profilo organizzativo interno che dal punto di vista dei risultati esterni conseguiti.

Ai dirigenti dell'ATER è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio continuo e della efficace misurazione dei risultati resi fruibili con procedure on line.

Il Direttore e i Dirigenti devono individuare trimestralmente per ciascun obiettivo il relativo stato di avanzamento, devono comunicare i valori relativi agli indicatori e devono verificare il conseguimento dei target assegnati.

In occasione del monitoraggio relativo a ciascun trimestre, il Dirigente deve individuare le eventuali criticità sia relative al calcolo degli indicatori di performance che al rispetto dei target individuati.

In conseguenza del monitoraggio infrannuale e delle successive verifiche collegate possono essere suggeriti interventi correttivi ovvero modifiche degli obiettivi e/o degli indicatori da riportare nel

Le risultanze del monitoraggio finale del grado di conseguimento degli obiettivi costituiscono input per l'attivazione del sistema premiante.

- Misurazione e Valutazione

Il ciclo di misurazione della performance deve essere regolamentato con provvedimento, da assumersi da parte dell'ATER, che adotterà, come prevede il d.lgs. 150 /2009, il "sistema di misurazione e valutazione".

Va anche sottolineato che il processo di misurazione e valutazione non interviene solo sulle prestazioni individuali ma anche sull'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione dell'organizzazione si fonda sui seguenti indicatori:

- l'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione dei bisogni della collettività;
- il grado di attuazione dei piani e dei programmi;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini;
- l'efficienza nell'uso delle risorse;
- la qualità e quantità delle prestazioni;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'art. 9 d.lgs. 150/2009, con riferimento alla valutazione individuale, distingue i dirigenti, il personale responsabile di posizione organizzativa o di alta professionalità e gli altri dipendenti.

I dirigenti devono essere valutati sulla base degli indicatori della performance della propria unità organizzativa e con riferimento al contributo dato alla performance della struttura di riferimento.

Particolarmente significativo è il rilievo, ai fini della valutazione della performance del dirigente, della sua capacità di valutazione dei dipendenti dell'unità organizzativa attraverso un'adeguata differenziazione dei giudizi. Costituiscono ulteriori parametri di valutazione, il raggiungimento degli

obiettivi individuali, le competenze manageriali e professionali dimostrate e la comunicazione/ascolto.

Da ciò ne scaturisce che il dirigente si trova quindi in una posizione di valutatore e di valutato, il che lo porta a dover riflettere non solo su quali conoscenze e quali comportamenti deve richiedere ai dipendenti della sua unità, ma anche sulle proprie conoscenze ed i propri comportamenti tesi a contribuire al raggiungimento degli obiettivi.

I dipendenti pubblici debbono essere quindi valutati sulla base del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali **considerando, in particolare, la qualità del contributo assicurato** alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

L'ATER rende esecutivo il comma 1 dell'art. 11 del citato decreto perseguendo l'obiettivo della trasparenza intesa nel senso di un'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, di informazioni in ordine:

- all'organizzazione
- agli indicatori relativi agli andamenti gestionali;
- all'utilizzo delle risorse
- ai risultati di misurazione e valutazione della performance

nonché adottando e dando adeguata pubblicità sul sito istituzionale del “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità”, redigendo il Piano e la Relazione sulla performance e pubblicando:

- i premi collegati alla performance stanziati e quelli distribuiti
- i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti che per i dipendenti
- i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative
- le retribuzioni dei dirigenti con l'evidenziazione delle componenti variabili;
- gli incarichi, retribuiti e non, conferiti a dipendenti pubblici e privati.

- Conseguenze della valutazione e rendicontazione

Il documento chiave per la rendicontazione è la Relazione sulla performance, che dovrà essere predisposta evidenziando, anche ai fini della pubblicazione del documento in quanto funzionale agli obblighi di trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder dell'ATER, i risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino/utente.

La rendicontazione dei risultati di performance dell'ATER e di quelli conseguiti da ciascun dipendente ha una ulteriore finalità: avviare un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e valutazione degli obiettivi che lo compongono.

Difatti si chiede al Direttore, ai Dirigenti e all'OIV di analizzare i dati e, sulla base delle esperienze maturate, di avviare un processo di ridefinizione delle attività gestionali e degli interventi operativi affinché:

- i target annuali siano maggiormente raggiungibili;
- le valutazioni siano puntuali e accurate;
- si crei una spinta al miglioramento della performance e ai sistemi che servono a gestirla.

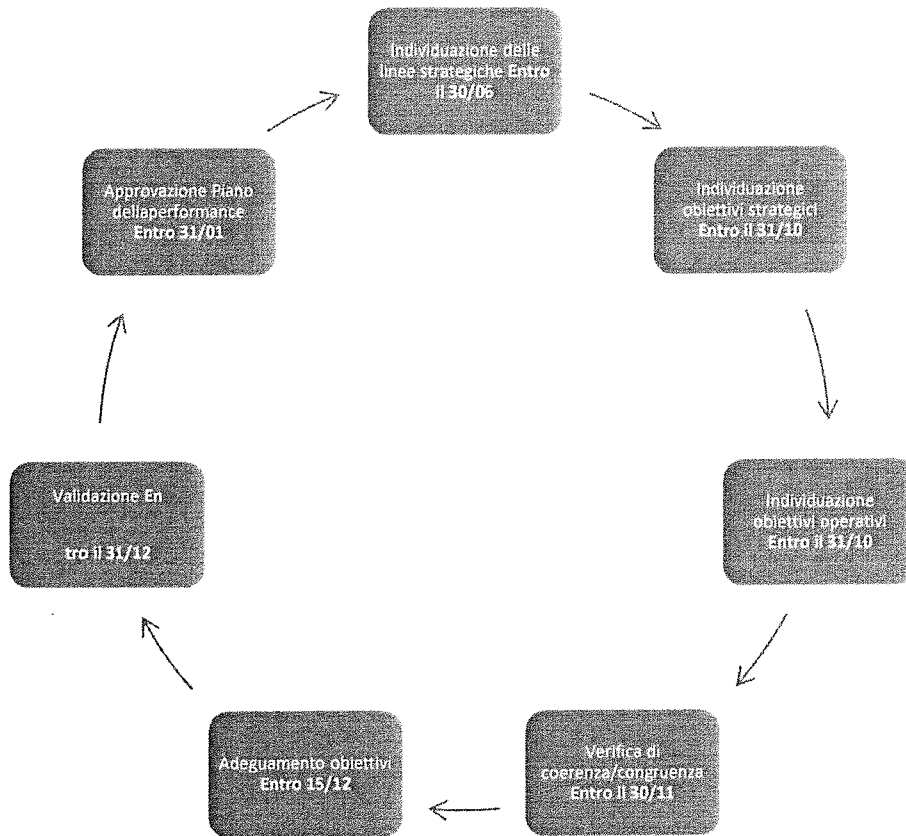
Il legislatore individua nel ciclo delle performance una pluralità assai ampia di soggetti destinatari della rendicontazione:

- l'Organo di indirizzo politico
- gli “organi esterni”
- “i cittadini”
- i soggetti interessati
- gli “utenti ed i destinatari dei servizi”

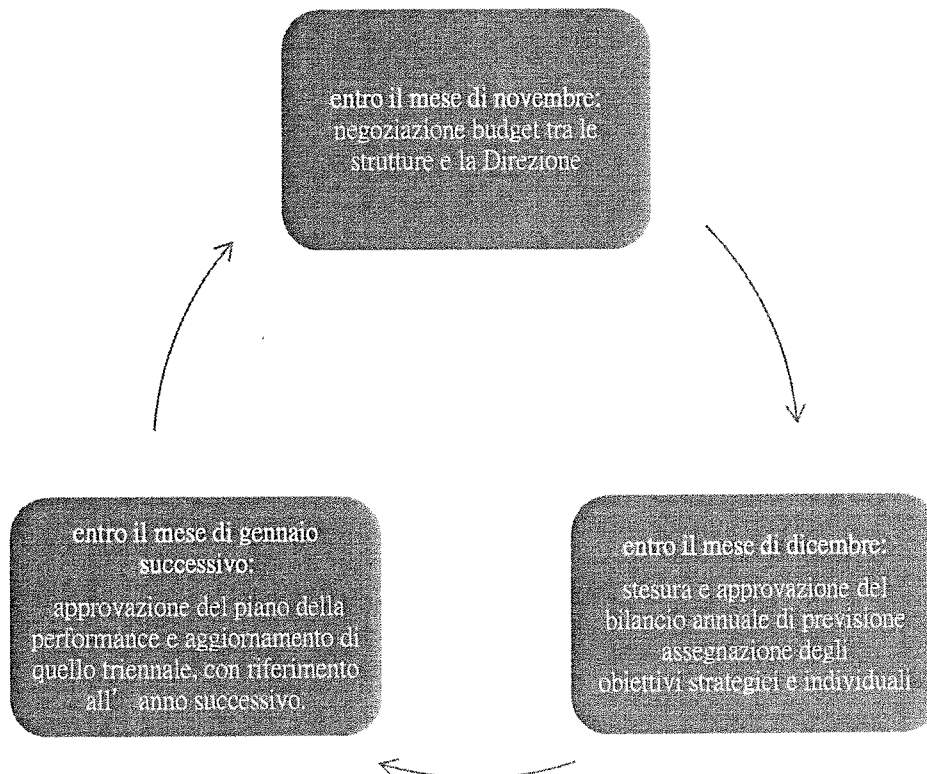
al fine di promuovere un controllo sociale assai ampio sulla gestione della valutazione e sui suoi effetti concreti.

Il che ripropone la valutazione differenziata che si fonda, cioè, sul valore della “differenza”, l'unico che permette l'avvio di un circuito virtuoso di miglioramento.

Graf. 7.1 - CRONOPROGRAMMA
(SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE)



Considerato che il piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento, prevedendo:



7.2 Coerenza con la programmazione economico – finanziaria e di bilancio

Il processo che porta all'adozione del Piano delle performance deve essere coordinato con il processo di adozione del bilancio di previsione, al fine di assicurare il necessario coordinamento tra obiettivi, indicatori e target di bilancio e obiettivi, indicatori e target del ciclo della performance. Nell'ambito del Piano, quindi, ciascuna area e ciascun obiettivo strategico devono trovare la corretta collocazione dal punto di vista del bilancio, essendo riportati la Missione e il Programma nel quale si inseriscono; ciò al fine di quantificare correttamente le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il conseguimento dell'obiettivo sulla base dei medesimi dati considerati nell'elaborazione del bilancio di previsione.

7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance

Con il Piano 2014/2016 si avvia il ciclo della performance che assume un particolare rilievo anche per l'integrazione con il piano triennale anticorruzione e con il programma per la trasparenza introdotti dalla legge 190/2012 e successivi decreti attuativi.

Trovandosi al primo impianto del ciclo di gestione della Performance (con il sistema di valutazione della Regione Basilicata che si estende anche agli enti strumentali), occorre proseguire nel processo di miglioramento del ciclo della performance e degli strumenti ad esso dedicati. Gli interventi di miglioramento dovranno tenere conto dell'esiguità delle risorse a disposizione e del contenimento dei costi di funzionamento, utilizzando al meglio tutte le competenze e le professionalità interne.

Le prossime azioni di miglioramento devono riguardare:

- programmazione della performance e pianificazione degli interventi in materia di anticorruzione e trasparenza;
- il rafforzamento del sistema informativo, di controllo e monitoraggio strategico e di gestione creato a supporto dell'attività di misurazione e valutazione;
- il coinvolgimento dei portatori di interesse (stakeholders) interni ed esterni;
- la sperimentazione di analisi di gradimento degli utenti (customer satisfaction);
- la fissazione di standard di qualità dei servizi.

Nel processo complessivo di miglioramento dovranno essere coinvolti tutti i soggetti interni ed esterni che partecipano all'applicazione del sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle attività dell'ATER.

8. ALLEGATI TECNICI

Al presente piano risultano allegati i seguenti documenti:

1. Tabella risorse finanziarie anno 2014
2. Schede di valutazione dei risultati dei dirigenti per l'anno 2014;
3. Schede di valutazione delle prestazioni dei dirigenti per l'anno 2014;
4. Organigramma aziendale approvato con deliberazione n. 17 del 5 febbraio 2015;
5. Schede di valutazione dei risultati dei dirigenti per l'anno 2015;
6. Schede di valutazione delle prestazioni dei dirigenti per l'anno 2015.

9. APPENDICI

1. Sistema di gestione della performance
2. Sistema premiale e risorse
3. Sistema di trasparenza e integrità

Appendice 1 - SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1.1 Performance e sistema di gestione della performance

1. Il sistema di gestione della performance dell'ATER Matera ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance, intesa quale contributo che ciascun dipendente o un gruppo di dipendenti, ovvero un'unità organizzativa o l'ente nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
2. Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:
 - il sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - il sistema premiale;
 - il sistema di trasparenza e di integrità.
3. Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

1.2 Finalità e oggetto del sistema di gestione della performance

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ATER, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. L'ATER misura e valuta la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso, alle aree di responsabilità (performance organizzativa) in cui si articola e ai singoli dipendenti (performance individuale).
3. Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale l'ATER considera i seguenti profili di risultato: efficienza, efficacia interna ed esterna, utilizzando a tal fine idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
4. L'ATER adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

Appendice 2 - SISTEMA PREMIALE E RISORSE

2.1 Definizione e finalità

1. Il sistema premiale è un insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance.
2. L'ATER promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione di riconoscimenti sia monetari che non monetari, sia di carriera.
3. La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

2.2 Composizione

1. Il sistema di incentivazione comprende l'insieme degli strumenti monetari ed organizzativi finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

2.3 Strumenti di incentivazione monetaria

1. Per premiare il merito, l'ATER può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
 - premio annuale per l'innovazione;
 - premio di efficienza;
 - progressioni economiche;
 - produttività e ogni altro istituto previsto dai CCNL del comparto.
2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata integrativa e nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica e di eventuali tetti alla spesa di personale fissati da norme di finanza pubblica.

2.4 Premio annuale per l'innovazione

1. L'ATER può istituire il premio annuale per l'innovazione al fine di premiare annualmente il miglior progetto realizzato in grado di produrre un significativo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.
2. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'organismo di valutazione, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai singoli responsabili di settore e dipendenti o da gruppi di lavoro.

2.5 Premio di efficienza

1. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.
2. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
3. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita validazione da parte dell'organismo di valutazione.

2.6 Progressioni economiche

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali. Esse consistono in miglioramenti di carriera, a mestiere invariato, ai fini dell'esigibilità della prestazione lavorativa.
2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'ATER.
3. Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

2.7 Strumenti di incentivazione organizzativa

1. Per valorizzare il personale, l'ATER può anche utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
 - attribuzione di incarichi e responsabilità;

- accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.
- 2. Gli incarichi e le responsabilità possono essere assegnati attraverso l'utilizzo delle risorse decentrate destinate a tal fine nell'ambito della contrattazione decentrata integrativa.

2.8 Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale l'ATER può assegnare incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi che ne garantiscano la pubblicità.

2.9 Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'ATER può promuovere e finanziare periodicamente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.
2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, l'ATER può promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

2.10 Definizione annuale delle risorse

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse destinate alla premialità viene individuato nel rispetto di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale e le risorse sono destinate alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.
2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale l'ATER definisce eventuali risorse decentrate finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.
3. Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi una combinazione di premi da destinare in modo differenziato ai meritevoli su obiettivi di performance organizzativa, e di premi da destinare ad obiettivi di performance individuale ad elevato valore strategico da assegnare solo al personale che partecipa a quegli specifici obiettivi.

2.11 Retribuzione di risultato dei dirigenti

1. Ai dirigenti spetta la retribuzione di risultato determinata in base al grado di raggiungimento di predefiniti obiettivi e/o livelli di prestazione, nell'ambito del processo di valutazione dei risultati raggiunti, secondo i criteri di cui all'art.23 C.C.N.L. 23.12.1999.
2. Con apposito provvedimento dell'Amministratore Unico vengono determinato annualmente, ai sensi e per gli effetti delle disposizioni dettate dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'area della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali del 23.12.1999 e degli incrementi stabiliti dai successivi contratti, le risorse di cui all'art. 26 del citato C.C.N.L. 23.12.1999, comprendenti, oltre alle risorse destinabili al finanziamento della retribuzione di posizione, anche quelle per la retribuzione di risultato.
3. Il valore teorico della retribuzione di risultato è fissato in egual misura tra i dirigenti in servizio, essendo riconosciuta a ciascun dirigente la medesima retribuzione di posizione.

2.12 Retribuzione di risultato del personale incaricato di posizione organizzativa

1. Al personale incaricato di posizione organizzativa viene riconosciuta la retribuzione di risultato nella misura massima prevista dal CCNL del personale non dirigente – comparto Regioni Autonomie Locali.

2.13 Premio per la qualità e produttività collettiva

1. Al restante personale non dirigente, gli incentivi legati alla produttività vengono corrisposti ai sensi e per gli effetti dell'art. 8 del Contratto collettivo decentrato integrativo. Tale corresponsione è strettamente subordinata alla verifica di un risultato individuale e/o collettivo aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa; le quote teoriche spettanti al personale sono ripartite secondo i parametri della categoria di appartenenza nel periodo valutato, mentre le somme effettive da erogare vengono rapportate prima al livello di raggiungimento dei rispettivi obiettivi e poi anche alla presenza in servizio, partendo da una base ottimale di 365 giorni ed apportando detrazioni per tutte le assenze, ad eccezione di quelle esplicitamente riportate nel citato art. 8.

Appendice 3 - SISTEMA DI TRASPARENZA E INTEGRITÀ

3.1 Definizione e finalità

1. Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare ai cittadini e ai gruppi di interesse la piena informazione sulle performance dell'A.T.E.R. nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo.
2. La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.
3. L'integrità è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione, dell'organizzazione e delle persone che vi operano, per assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa e la sua coerenza valoriale.
4. Trasparenza ed integrità hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate dall'A.T.E.R. ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera m), della Costituzione Italiana.
5. L'ATER garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, assicurando la pubblicità e la pubblicazione di tutti i documenti che la riguardano mediante il loro inserimento sul proprio sito istituzionale, in apposita sezione denominata "trasparenza e merito".

3.2 Coinvolgimento dei gruppi di interesse e degli utenti

1. La trasparenza sulla performance è favorita dalla gestione di differenti livelli di coinvolgimento dei gruppi di interesse e degli utenti: informazione, consultazione e partecipazione.
2. L'informazione è intesa come una relazione ad una via tra ente e cittadini e/o gruppi di interesse e consiste in misure attive da parte dell'ATER per diffondere dati e comunicazioni senza che ciò comporti un riscontro attivo dai soggetti interessati.
3. La consultazione è una relazione a due vie in cui i cittadini e/o gli gruppi di interesse forniscono un feedback all'ATER relativamente ai temi che l'ente ha sottoposto alla loro attenzione. Essa è attuata mediante l'acquisizione di osservazioni e pareri sulla proposta di Piano della performance predisposta con il coordinamento del Direttore dell'ATER.
4. La partecipazione è attuata mediante la costituzione, a richiesta delle parti interessate, di un tavolo di confronto sulla relazione sulla performance, al fine di verificare il grado di percezione e soddisfazione da parte dei soggetti in questione dei risultati rendicontati.

Allegato 1- Tabella risorse finanziarie anno 2014

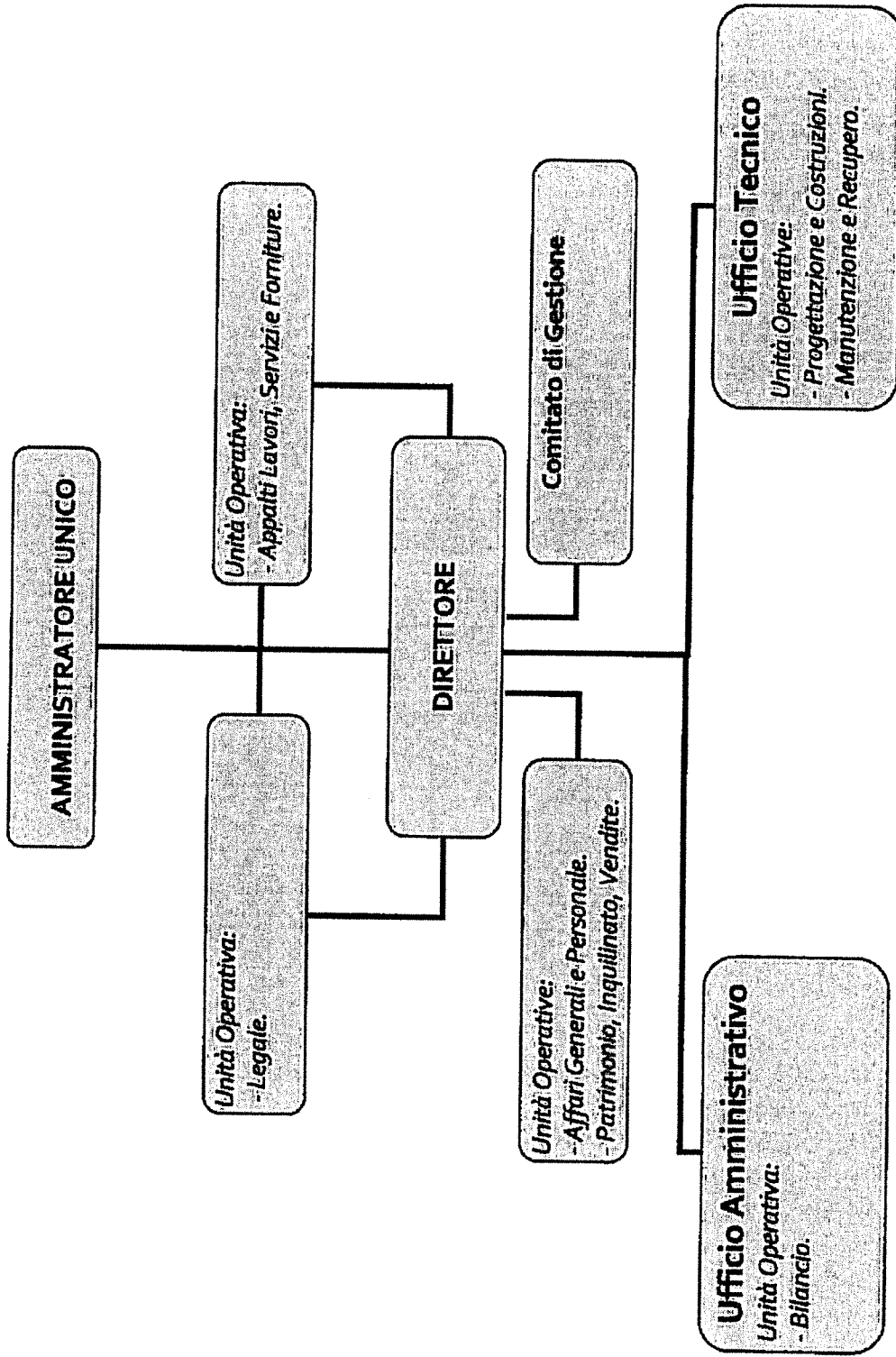
ENTRATE		SPESE	
Entrate tributarie			
Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti dello Stato, della Regione e di altri Enti pubblici		Spese correnti	4.732.793,26
Entrate extratributarie	5.001.404,86		
Entrate derivanti da alienazioni beni patrimoniali e da riscossioni di crediti	4.487.268,40	Spese in conto capitale	13.915.970,28
Entrate derivanti da accensioni di prestiti	602.226,02	Spese per rimborso di prestiti e restituzione anticipazioni	4.836.880,00
Entrate da trasferimenti in c/capitale	12.874.354,81		
Entrate da partite di giro	999.700,00	Spese per servizi per conto terzi	999.700,00
TOTALE	23.964.954,09	TOTALE	24.485.343,54
Avanzo di Amministrazione	520.389,45	Disavanzo di Amministrazione	
TOTALE complessivo Entrate	24.485.343,54	TOTALE complessivo Spese	24.485.343,54

Fonte: Bilancio di Previsione anno 2014

Allegato A1

ORGANIGRAMMA A.T.E.R. MATERA

(approvato con deliberazione n. _____ del _____)



Edk

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2015
Ufficio: Direzione
Dirigente: dott. Francesco D'Onofrio

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i> <i>di fatto</i> Risorse umane: n. _____ n. 23
	Risorse strumentali: Si (x) No ()
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()

Obiettivo N. 1	<u>Descrizione dell'Obiettivo:</u> Implementazione di procedure operative per la gestione delle attività istituzionali dell'Azienda, alla luce del vigente quadro normativo
Peso 30/80	
Risultati attesi:	
Indicatori Temporali	Indicatori di Risultato
31/12/2015: trasmissione procedure "codificate" per ciascun procedimento	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
ANNO 2015
Ufficio: Direzione
<i>Dirigente: dott. Francesco D'Onofrio</i>

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i> <i>di fatto</i> Risorse umane: n. _____ n. 23
	Risorse strumentali: Si (x) No ()
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()

Obiettivo N. 2	Descrizione dell'Obiettivo: valorizzazione del patrimonio aziendale
Peso 30/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2015: proposte operative da avanzare all'Amministratore Unico	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2015
Ufficio: Direzione
Dirigente: dott. Francesco D'Onofrio

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i>	<i>di fatto</i>
	Risorse umane: n. _____	n. 23
	Risorse strumentali: Si (x) No ()	
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()	

Obiettivo N. 2	Descrizione dell'Obiettivo: riduzione della morosità sia in relazione ai canoni che al recupero delle quote di ammortamento del prezzo di cessione degli alloggi
Peso 20/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2015: report da cui possa evincersi la richiamata riduzione della morosità	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
<i>ANNO 2015</i>
Ufficio: _____ Direzione _____
<i>Dirigente: _____ dott. Francesco D'Onofrio</i>

Ambito di competenza	Punteggio attribuito
Rendimento qualitativo e quantitativo (da 0 a 5 punti)	
Competenza professionale e capacità tecnica (da 0 a 5 punti)	
Integrazione personale nell'organizzazione (da 0 a 4 punti)	
Capacità organizzative e di gestione (da 0 a 4 punti)	
Capacità di differenziazione della valutazione (da 0 a 2 punti)	
TOTALE	

Eventuali osservazioni:

Eventuali note a cura del valutatore:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2015
Ufficio: Tecnico
Dirigente: ing. A. Luciano Adoriso

RISORSE DISPONIBILI	Risorse umane: n. <u>11</u> ^{previste} n. <u>9</u> ^{di fatto}
	Risorse strumentali: Si (x) No ()
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()

Obiettivo N. 1	Descrizione dell'Obiettivo: Redazione dei progetti esecutivi relativi ad interventi di nuove costruzioni di cui al programma di reinvestimento delle economie accertate al 30/12/2012 e precedenti
Peso 40/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2015: trasmissione proposte di deliberazione per l'approvazione dei progetti esecutivi	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2015
Ufficio: Tecnico
Dirigente: <i>ing. A. Luciano Adorisio</i>

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i> <i>di fatto</i> Risorse umane: n. <u>11</u> n. <u>19</u>
	Risorse strumentali: Si (x) No ()
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()

Obiettivo N. 2	Descrizione dell'Obiettivo:
Peso 40/80	
	Redazione dei progetti esecutivi relativi ad interventi di manutenzione straordinaria e di risparmio energetico di cui al programma di reinvestimento delle economie accertate al 30/12/2012 e precedenti
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2015: trasmissione proposte di deliberazione per l'approvazione dei progetti esecutivi	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
<i>ANNO 2015</i>
Ufficio: _____ Tecnico _____
<i>Dirigente: ing. A. Luciano Adoriso</i>

Ambito di competenza	Punteggio attribuito
Rendimento qualitativo e quantitativo (da 0 a 5 punti)	
Competenza professionale e capacità tecnica (da 0 a 5 punti)	
Integrazione personale nell'organizzazione (da 0 a 4 punti)	
Capacità organizzative e di gestione (da 0 a 4 punti)	
Capacità di differenziazione della valutazione (da 0 a 2 punti)	
TOTALE	

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

A.T.E.R. DI MATERA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2015
Ufficio: Amministrativo
Dirigente: dott. Vito Ruggieri

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i> <i>di fatto</i> Risorse umane: n. _____ n. 6
	Risorse strumentali: Si (x) No ()
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()

Obiettivo N. 1 Peso 40/80	Descrizione dell'Obiettivo: Attuazione del controllo interno di gestione
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/08/2015: presentazione dei report da cui possa evincersi l'andamento di gestione	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni:

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
ANNO 2015
Ufficio: Amministrativo
Dirigente: dott. Vito Ruggieri

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i>	<i>di fatto</i>
	Risorse umane: n. _____	n. 6
	Risorse strumentali: Si (x) No ()	
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()	

Obiettivo N. 2	<u>Descrizione dell'Obiettivo:</u> costanti aggiornamenti delle richieste di accredito delle trance di finanziamento delle convenzioni in essere
Peso 40/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/08/2015: presentazione dei report da cui possano evincersi i richiamati aggiornamenti	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
<i>ANNO 2015</i>
Ufficio: _____ <u>Amministrativo</u> _____
<i>Dirigente:</i> _____ <u>dott. Vito Ruggieri</u> _____

Ambito di competenza	Punteggio attribuito
Rendimento qualitativo e quantitativo (da 0 a 5 punti)	
Competenza professionale e capacità tecnica (da 0 a 5 punti)	
Integrazione personale nell'organizzazione (da 0 a 4 punti)	
Capacità organizzative e di gestione (da 0 a 4 punti)	
Capacità di differenziazione della valutazione (da 0 a 2 punti)	
TOTALE	

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2014
Ufficio: Progettazione e Costruzioni
Dirigente: <i>ing. A. Luciano Adoriso</i>

RISORSE DISPONIBILI	Risorse umane: <i>previste</i> n. <u>11</u> <i>di fatto</i> n. 6
	Risorse strumentali: Si (x) No ()
	Risorse finanziarie: Si (x) No (x)

Obiettivo N. 1 Peso 60/80	Descrizione dell'Obiettivo: Avvio e/o completamento iter progettuale degli interventi costruttivi previsti nel piano triennale corrente relativamente ai comuni di cui si dispongono le aree per la realizzazione degli alloggi.
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2014: trasmissione della proposta di deliberazione per l'approvazione dei progetti esecutivi	Rispetto della tempistica e dei risultati evidenziati

Eventuali osservazioni

- Al sottoscritto non è affibbiata alcuna risorsa finanziaria facendo richiedere la verifica di tale copertura di volta in volta all'ufficio Bilancio
- Le richieste di risorse strumentali vengono ripetute con le richieste
- La possibilità di trasmettere le proposte di deliberazione relative alle varie fasi di progettazione dipendono dalle rinvii del Comitato tecnico che hanno tempi molto lunghi.

Eventuali note a cura del valutatore

Adoriso

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2014
Ufficio: Progettazione e Costruzioni
Dirigente: ing. A. Luciano Adoriso

RISORSE DISPONIBILI		<i>previste</i>	<i>di fatto</i>	
	Risorse umane:	n. <u>11</u>		n. 6
	Risorse strumentali:	Si (x)		No ()
	Risorse finanziarie:	Si (x)		No ()

Obiettivo N. 2	Descrizione dell'Obiettivo: Richiesta DURC (laddove necessario) entro 5 gg. dalla data di ricezione della fattura, emissione determina di liquidazione entro 10 gg. dalla data di ricezione del DURC (o della fattura laddove non necessario il DURC)
Peso 20/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2014: presentazione di un report dal quale possa evincersi la evidenziata attività	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni:

Non vi sono risorse finanziarie esaurite e tali adempimenti:

Eventuali note a cura del valutatore:

F. S. C.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	
ANNO 2014	
Ufficio:	Progettazione e Costruzioni
Dirigente:	ing. A. Luciano Adoriso

Ambito di competenza	Punteggio attribuito
Rendimento qualitativo e quantitativo (da 0 a 5 punti)	
Competenza professionale e capacità tecnica (da 0 a 5 punti)	
Integrazione personale nell'organizzazione (da 0 a 4 punti)	
Capacità organizzative e di gestione (da 0 a 4 punti)	
Capacità di differenziazione della valutazione (da 0 a 2 punti)	
TOTALE	

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore



A.T.E.R. DI MATERA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2014
Ufficio: Gestione Immobiliare
Dirigente: avv. Francesco D'Onofrio

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i> Risorse umane: n. _____	<i>di fatto</i> n. 12
	Risorse strumentali: Si (x) No ()	
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()	

Obiettivo N. 1 Peso 50/80	Descrizione dell'Obiettivo: Interventi straordinari e risparmi energetici fino alla fase dell'appalto per un importo di € 3.500.000,00
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2014: impegno di spesa pari al 20% dell'importo complessivo	Rispetto dei risultati e della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

[Handwritten Signature]

[Handwritten Initials]

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
ANNO 2014
Ufficio: Gestione Immobiliare
Dirigente: avv. Francesco D'Onofrio

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i>	<i>di fatto</i>
	Risorse umane: n. _____	n. 12
	Risorse strumentali: Si (x) No ()	
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()	

Obiettivo N. 2	Descrizione dell'Obiettivo:
Peso 20/80	Stipula convenzione con l'Agenzia del Territorio per l'accesso in via telematica alle banche dati "catastale" e "ipotecaria", necessario per l'istruttoria delle pratiche di vendita di immobili di edilizia residenziale pubblica
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2014: relazione dal quale possa evincersi l'evidenziata attività	Rispetto dei risultati e della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni:

Handwritten signature

Eventuali note a cura del valutatore

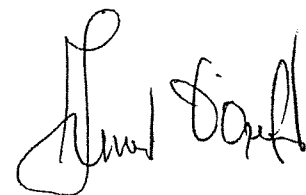
Handwritten mark

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
ANNO 2014
Ufficio: Gestione Immobiliare
Dirigente: avv. Francesco D'Onofrio

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i> <i>di fatto</i> Risorse umane: n. _____ n. 12
	Risorse strumentali: Si (x) No ()
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()

Obiettivo N. 3	Descrizione dell'Obiettivo: Richiesta DURC (laddove necessario) entro 5 gg. dalla data di ricezione della fattura, emissione determina di liquidazione entro 10 gg. dalla data di ricezione del DURC (o della fattura laddove non necessario il DURC)
Peso 10/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporalì	Indicatori di Risultato
31/12/2014: presentazione di un report dal quale possa evincersi l'evidenziata attività	Rispetto della tempistica e dei risultati evidenziati

Eventuali osservazioni



Eventuali note a cura del valutatore

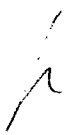
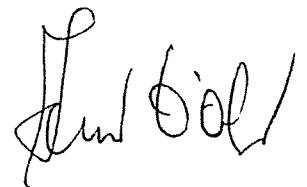


SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	
ANNO 2014	
Ufficio:	Gestione Immobiliare
Dirigente:	avv. Francesco D'Onofrio

Ambito di competenza	Punteggio attribuito
Rendimento qualitativo e quantitativo (da 0 a 5 punti)	
Competenza professionale e capacità tecnica (da 0 a 5 punti)	
Integrazione personale nell'organizzazione (da 0 a 4 punti)	
Capacità organizzative e di gestione (da 0 a 4 punti)	
Capacità di differenziazione della valutazione (da 0 a 2 punti)	
TOTALE	

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
ANNO 2014
Ufficio: Bilancio e Personale
Dirigente: <i>dott. Vito Ruggieri</i>

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i>	<i>di fatto</i>
	Risorse umane: n. _____	n. 8,5
	Risorse strumentali: Si (x) No ()	
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()	

Obiettivo N. 1	Descrizione dell'Obiettivo: Entro 15 gg. dall'approvazione dei progetti preliminari, avvio procedura per l'accensione di mutuo per i lavori di costruzione
Peso 50/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporalì	Indicatori di Risultato
31/12/2014: presentazione di un report dal quale possa evincersi la evidenziata attività	Rispetto della tempistica e dei risultati evidenziati

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

A.T.E.R. DI MATERA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2014
Ufficio: Bilancio e Personale
Dirigente: dott. Vito Ruggieri

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i>	<i>di fatto</i>
	Risorse umane: n. _____	n. 8,5
	Risorse strumentali: Si (x) No ()	
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()	

Obiettivo N. 2	Descrizione dell'Obiettivo: Richiesta DURC (laddove necessario) entro 5 gg. dalla data di ricezione della fattura, emissione determina di liquidazione entro 10 gg. dalla data di ricezione del DURC (o della fattura laddove non necessario il DURC)
Peso 20/80	
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2014: presentazione di un report dal quale possa evincersi la evidenziata attività	Rispetto della tempistica evidenziata

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

A.T.E.R. DI MATERA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI ANNO 2014
Ufficio: Bilancio e Personale
Dirigente: dott. Vito Ruggieri

RISORSE DISPONIBILI	<i>previste</i>	<i>di fatto</i>
	Risorse umane: n. _____	n. 8,5
	Risorse strumentali: Si (x) No ()	
	Risorse finanziarie: Si (x) No ()	

Obiettivo N. 3	Descrizione dell'Obiettivo: Emissione mandato di pagamento entro 7 gg. dalla data di ricezione della determina di liquidazione
Peso 10/80	
(Empty space)	
Risultati attesi	
Indicatori Temporal	Indicatori di Risultato
31/12/2014: presentazione di un report dal quale possa evincersi il rispetto della tempistica evidenziata	Rispetto della tempistica e dei risultati evidenziati

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
<i>ANNO 2014</i>
Ufficio: _____ Bilancio e Personale _____
<i>Dirigente: _____ dott. Vito Ruggieri _____</i>

Ambito di competenza	Punteggio attribuito
Rendimento qualitativo e quantitativo (da 0 a 5 punti)	
Competenza professionale e capacità tecnica (da 0 a 5 punti)	
Integrazione personale nell'organizzazione (da 0 a 4 punti)	
Capacità organizzative e di gestione (da 0 a 4 punti)	
Capacità di differenziazione della valutazione (da 0 a 2 punti)	
TOTALE	

Eventuali osservazioni

Eventuali note a cura del valutatore

AR
12