PIANO DELLA PERFORMANCE

2021-2023

APPROVATO CON DELIBERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE UNICO N. ____ DEL _____

INDICE

1	**PRESENTAZIONE DEL PIANO**	3
2	**SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI**	4
2.1	Chi siamo	4
2.2	Cosa facciamo	4
2.3	Come operiamo	5
2.4	Organigramma	6
3	**LA NOSTRA IDENTITA'**	7
3.1	Amministrazione in cifre	7
3.2	Mandato istituzionale e di missione	14
3.3	I nostri valori	16
3.4	I nostri interlocutori	16
3.5	Albero della performance	18
4	**ANALISI DEL CONTESTO**	19
4.1	Analisi del contesto esterno	19
4.2	Analisi del contesto interno	20
5	**OBIETTIVI STRATEGICI**	20
6	**DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**	23
7	**AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**	24
7.1	Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano	24
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	25
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	25
Allegato 1) - Analisi SWOT		
Appendice - Glossario		
Allegato 2) - Albero dettagliato della performance e tabelle con obiettivi e target		
Allegato 3) – Allegati tecnici		
Area Strategica 1 - Direzione		
Area Strategica 2 - Tecnica		
Area Strategica 3 - Amministrativa		
Area Strategica 4 - Legale		

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO[1]

Il presente documento aggiorna il Piano della Performance 2020-2022 con riferimento al triennio 2021-2023 in accordo con gli strumenti di indirizzo e programmazione adottati dall'Ater di Matera.

Il Piano della Performance si configura come strumento di indirizzo della gestione di tipo pluriennale dinamico, in linea con il profilo previsto dalla vigente regolazione, richiamando e raccordandosi con gli strumenti di programmazione aziendali cui faranno seguito gli atti di programmazione operativa degli obiettivi degli uffici e gli atti del ciclo di gestione e valutazione della performance aziendale.

Il Piano della performance, secondo quanto stabilito dall'art. 10, comma 1, lettera a), del Decreto Legislativo n. 150/2009, è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Esso dà compimento alla fase programmatoria del Ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del predetto D.Lgs. n. 150/2009.

Il Piano della Performance 2021-2023 (di seguito "Piano") descrive i "traguardi" che l'ATER di Matera si propone di raggiungere nel corso del triennio, tenuto conto delle condizioni di contesto attuali e di quelle future (prevedibili).

Il Piano costituisce un "documento ad hoc" che si aggiunge ai documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio che l'Azienda è tenuta a redigere. Si precisa che il Piano non sostituisce i predetti documenti e non rappresenta una inutile duplicazione degli stessi.

Il Piano da evidenza di ulteriori contenuti che sono funzionali sia ad una piena realizzazione delle finalità "di qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance", sia ad una compiuta attuazione del principio di trasparenza di cui all'articolo 11, comma 3, del decreto che richiede, infatti, alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della performance.
In particolare, occorre che nel Piano siano presenti i seguenti ulteriori contenuti:

a) la descrizione della **"identità" dell'amministrazione** e, cioè, di quegli elementi che consentono di identificare "chi è" (mandato istituzionale e missione) e "cosa fa" (declinazione della missione e del mandato in aree strategiche, obiettivi strategici ed operativi) l'amministrazione;

b) l'evidenza delle risultanze dell'analisi del **contesto interno ed esterno** all'amministrazione. Attraverso tali elementi si ricavano informazioni importanti sull'evoluzione dei bisogni della collettività e, in generale, sulle attese degli stakeholder.

L'obbligo di fissare obiettivi *misurabili* e *sfidanti* su varie dimensioni di performance (*efficienza*, efficacia**, qualità delle relazioni con i cittadini, grado di soddisfazione del cittadino/*utente**), mette il cittadino al centro della programmazione e della rendicontazione.

Attraverso il Piano, l'Azienda rende partecipe la cittadinanza degli obiettivi che si è data, garantendo *trasparenza** e ampia diffusione presso i soggetti amministrati. I cittadini potranno verificare e misurare non solo la coerenza e l'efficacia delle scelte operate dall'amministrazione e la rispondenza di tali scelte ai principi e valori ispiratori degli impegni assunti, ma anche l'operato dei dipendenti, i quali sono valutati (anche ai fini dell'erogazione degli strumenti di premialità, oltre che ai fini della crescita professionale individuale) sulla base del raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano.

Esso, infatti, si propone di "mettere a sistema" le informazioni contenute nei documenti di programmazione e di bilancio, nonché di fornire una sintesi ragionata, allo scopo di aiutare gli utenti dei servizi a comprendere meglio la Performance futura dell'Azienda, sotto il profilo:

- della efficacia delle politiche pubbliche;

- della qualità dei sevizi erogati;
- dei rendimenti dei fattori della produzione;
- del contenimento dei costi;
- della salvaguardia dei delicati equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

La finalità del Piano è quella di individuare gli *obiettivi strategici** dell'Azienda e quelli *operativi**, collegati ad ogni obiettivo strategico; definire gli *indicatori** per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché assegnare ad ogni obiettivo delle risorse (umane e finanziarie) e individuare le azioni specifiche necessarie al suo raggiungimento.

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 è suscettibile di perfezionamento nel tempo, al fine di renderlo sempre più consono alle esigenze dell'Azienda e degli interlocutori a cui questa risponde.

[1] I termini che sono seguiti da * trovano spiegazione nel Glossario.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI

2.1) Chi siamo

L'ATER, Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica, è un Ente pubblico dotato di personalità giuridica e di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile.
Ha sede nella 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.
Organo di indirizzo politico-amministrativo è l'Amministratore Unico, nominato dal Consiglio Regionale di Basilicata, coadiuvato dal Direttore.
Altro organo dell'Ente è il Collegio dei Revisori.

Esercitano funzioni consultive:

a) il Comitato Provinciale d'Indirizzo per l'Edilizia Residenziale, deputato ad esprimere pareri e formulare proposte in ordine ai piani di attività, ai bilanci ed ai consuntivi di gestione, nonchè su questioni e su atti di particolare rilievo o gestionali;
b) il Comitato Tecnico al quale sono attribuite le funzioni già esercitate dalle Commissioni Tecniche istituite ai sensi dell'art. 63 della Legge 22 ottobre 1971 n. 865 e successive modifiche ed integrazioni.
   Tale organismo esprime, altresì, parere obbligatorio relativamente a:
   - atti tecnici ed economici relativi agli interventi di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata o agevolata realizzati dai Comuni;
   - congruità economica dei programma di intervento di edilizia sovvenzionata ammessi a finanziamento con provvedimento regionale, esprimendosi sul rispetto dei vincoli tecnico - dimensionali ed economici, nonché sull'applicazione delle maggiorazioni ammesse ai massimali di costo deliberati dalla Giunta regionale;
   - richiesta di autorizzazione al superamento dei massimali di costi ammissibili.

2.2) Cosa facciamo

L'ATER è istituzionalmente preposto alla gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica sin dal 1 giugno 1937, data di costituzione dell'ex IACP.
L'Azienda ha lo scopo prioritario di provvedere alla realizzazione di programmi di intervento e gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata, agevolata e convenzionata, nonché di esplicare tutte le funzioni ad esse spettanti, quale operatore pubblico dell'edilizia ed agenzia tecnica a disposizione

degli enti locali e di operatori pubblici e privati.

L'ATER cura la gestione degli alloggi di edilizia residenziale pubblica per l'intero territorio provinciale.
In particolare, rientrano nella gestione del patrimonio di ERP le seguenti attività: scelta e consegna alloggi, instaurazione del rapporto locativo con l'utenza, determinazione ed aggiornamento dei canoni locativi, manutenzione degli immobili e cessione in proprietà degli stessi.
L'Azienda, inoltre, opera come stazione appaltante per la realizzazione di interventi di nuove costruzioni, recupero e riqualificazione urbana, acquisto e recupero, anche nell'ambito di programmi integrati.
Con riguardo alla gestione del patrimonio, un crescente rilievo sta assumendo la costituzione dei condomini misti e la promozione dell'autogestione dei servizi comuni negli stabili composti da alloggi in locazione: ciò anche al fine, di predisporre una più organica programmazione delle risorse da destinare agli interventi di manutenzione.

2.3) Come operiamo

Ai sensi dell'art. 11 del vigente Regolamento di Organizzazione "*La struttura organizzativa dell'ATER mette in relazione l'Organo di Governo con le strutture operative titolate a realizzare le funzioni dei servizi. 2. Il sistema organizzativo dell'Azienda è costituito dalla Direzione, affidata alla responsabilità del Direttore, e dagli Uffici, affidati alla responsabilità dei Dirigenti. 3. Nell'ambito della Direzione e all'interno di ogni Ufficio possono essere istituite una o più Unità Operative, ciascuna corrispondente ad attività che comportano particolari specificità. 4. La gestione amministrativa, tecnica e finanziaria degli Uffici spetta ai dirigenti, che l'assicurano nella osservanza degli atti normativi e programmatori, nonché delle direttive dell'A.U*.".

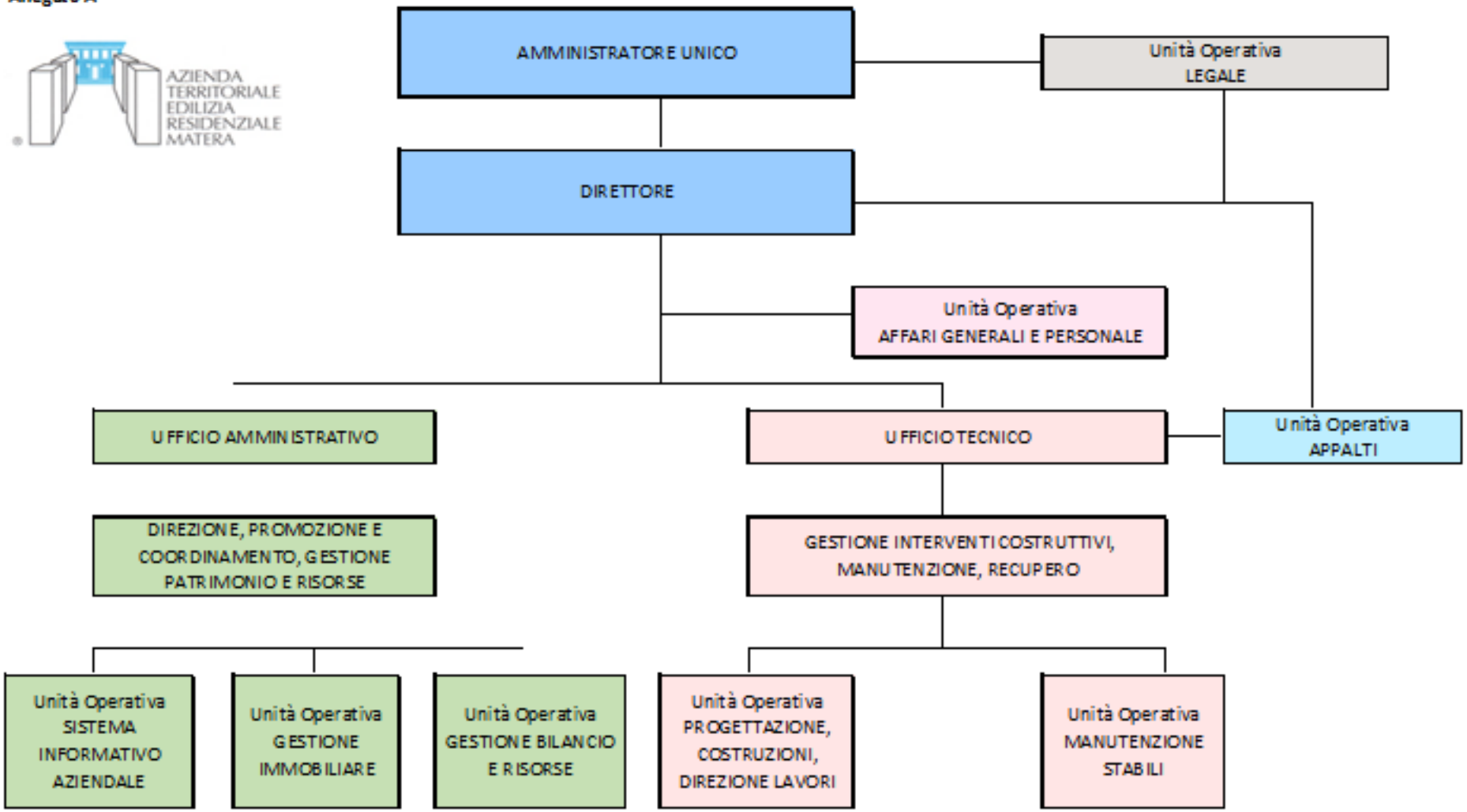
L'assetto organizzativo dell'ATER di Matera è stato modificato, per effetto di deliberazione dell'Amministratore Unico n. 41 del 01/06/2020, il cui organigramma (Allegato "A") viene riportato di seguito. La riorganizzazione è stata disposta nell'ottica di garantire il soddisfacimento di diverse esigenze dell'Azienda, tenendo conto in particolare delle esigenze di conseguire un risparmio finanziario, di recepire le normative statali e regionali in materia (fra cui l'art. 2 del D.L. n. 95/12, "spending review") e di garantire lo snellimento della struttura ai fini del perseguimento dell'efficacia, efficienza ed imparzialità nell'agire amministrativo.

Quanto alle risorse finanziarie che consentono di perseguire le finalità istituzionali, deve osservarsi che non vi sono trasferimenti dallo Stato o dalla Regione.
Le fonti di entrata prevalenti sono rappresentati dai canoni locativi, dalla vendita degli alloggi, dall'incameramento delle spese generali riconosciute dalla Regione per l'attuazione di interventi e programmi di edilizia residenziale pubblica.
Deve rilevarsi, in proposito, che nel corso dell'ultimo decennio si sono drasticamente ridotte le risorse statali e regionali destinate alle politiche abitative pubbliche e di ciò ne hanno risentito anche la qualità e la quantità dei servizi forniti all'utenza.

ORGANIGRAMMA

Allegato A

AZIENDA TERRITORIALE EDILIZIA RESIDENZIALE MATERA



3. LA NOSTRA IDENTITA'

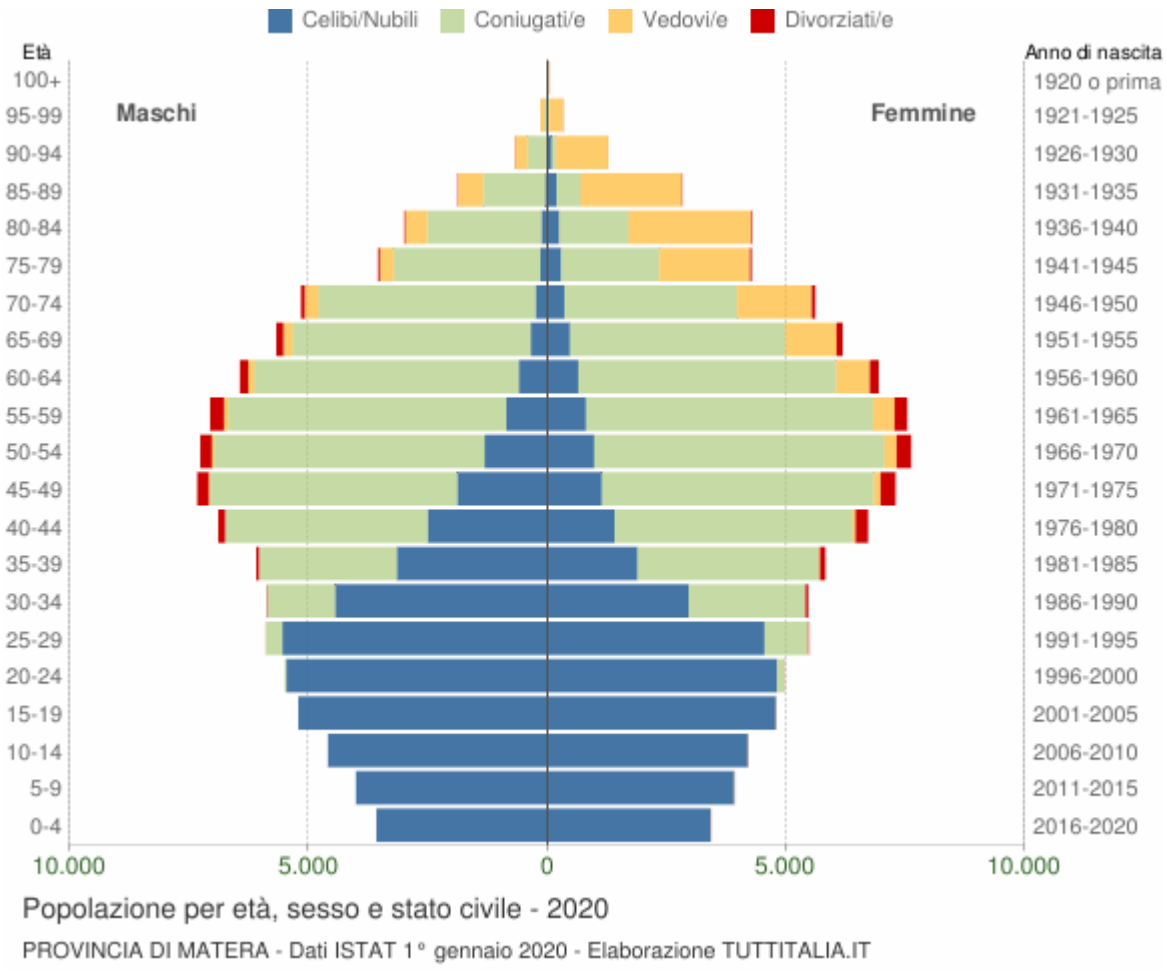
3.1) L'Amministrazione in cifre

TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI MATERA
Superficie = Kmq 3.479,00
Comuni = 31

Popolazione per età, sesso e stato civile 2020

Il grafico in basso, detto **Piramide delle Età**, rappresenta la distribuzione della popolazione residente in provincia di Matera per età, sesso e stato civile al 1° gennaio 2020.

La popolazione è riportata per **classi quinquennali** di età sull'asse Y, mentre sull'asse X sono riportati due grafici a barre a specchio con i maschi (a sinistra) e le femmine (a destra). I diversi colori evidenziano la distribuzione della popolazione per stato civile: celibi e nubili, coniugati, vedovi e divorziati

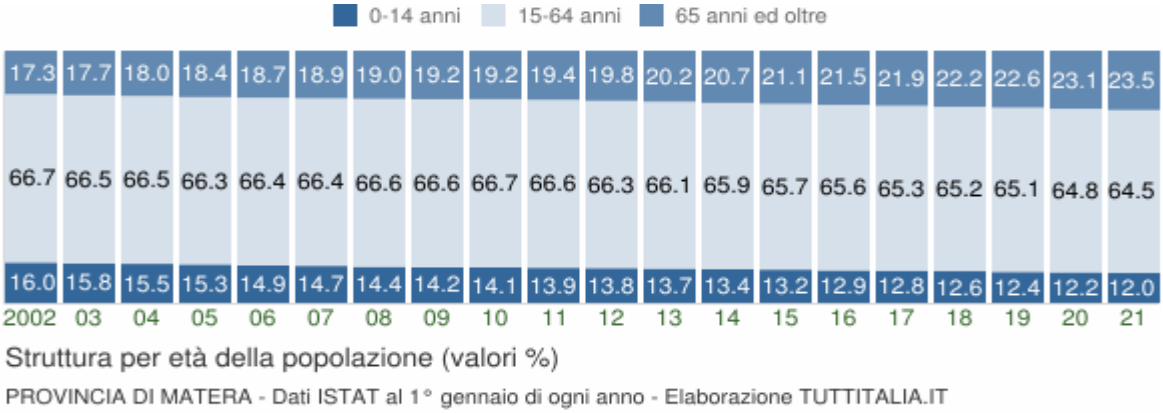


Cittadini stranieri 2020- provincia di Matera



Struttura della popolazione dal 2002 al 2021

L'analisi della struttura per età di una popolazione considera tre fasce di età: **giovani** 0-14 anni, **adulti** 15-64 anni e **anziani** 65 anni ed oltre. In base alle diverse proporzioni fra tali fasce di età, la struttura di una popolazione viene definita di tipo progressiva, stazionaria o regressiva a seconda che la popolazione giovane sia maggiore, equivalente o minore di quella anziana.



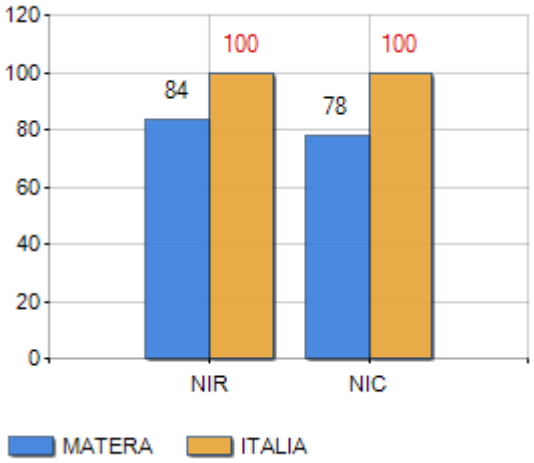
Struttura per età della popolazione (valori %)

PROVINCIA DI MATERA - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT

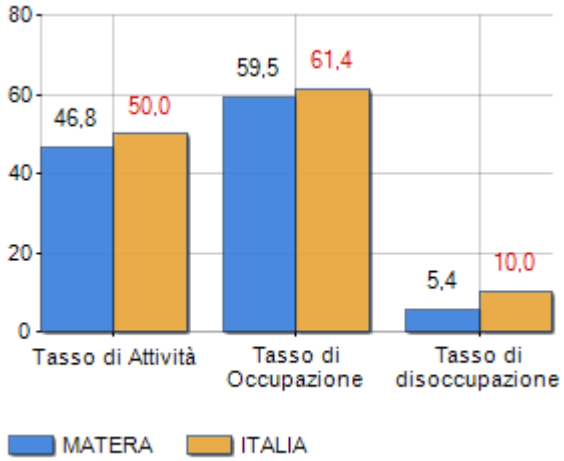
Anno 1° gennaio	*0-14 anni*	*15-64 anni*	*65+ anni*	*Totale residenti*	***Età media***
2002	32.774	136.266	35.256	204.296	**39,9**
2003	32.156	135.813	36.139	204.108	**40,3**
2004	31.693	135.840	36.713	204.246	**40,5**
2005	31.257	135.529	37.542	204.328	**40,9**
2006	30.477	135.490	38.051	204.018	**41,2**
2007	29.908	135.161	38.451	203.520	**41,6**
2008	29.317	135.679	38.810	203.806	**41,9**
2009	28.975	135.627	39.168	203.770	**42,2**
2010	28.644	135.887	39.039	203.570	**42,5**
2011	28.429	135.690	39.607	203.726	**42,8**
2012	27.720	132.655	39.675	200.050	**43,2**
2013	27.293	132.273	40.446	200.012	**43,5**
2014	27.009	132.540	41.584	201.133	**43,8**
2015	26.598	132.223	42.484	201.305	**44,1**
2016	25.972	131.570	43.055	200.597	**44,3**
2017	25.571	130.469	43.645	199.685	**44,7**
2018	25.006	129.613	44.248	198.867	**45,0**
2019*	24.229	127.622	44.284	196.135	**45,3**
2020*	23.715	126.221	44.917	194.853	**45,6**
2021(p)	23.147	124.795	45.515	193.457	**45,9**

(*) popolazione da censimento con interruzione della serie storica
(p) dato provvisorio o frutto di stima

NUMERO INDICE DEL REDDITO E DEL CONSUMO (Anno 2019)



TASSI RELATIVI ALL'OCCUPAZIONE (Anno 2019)



* Fonte Elaborazioni Urbistat su dati ISTAT

UNITA' IMMOBILIARI A REDDITO (Consuntivo 2020)

Tipologia	N.
Alloggi in locazione di proprietà ATER	3.356
Alloggi in locazione in gestione ATER (regione, stato, Comuni, ecc.)	820
Locali e uffici in locazione di proprietà ATER	164
Locali e uffici in locazione in gestione ATER (regione, stato, Comuni, ecc.)	24
Totale	4.364

PERSONALE ATER (al 31.12.2020)

Il modello organizzativo dell'A.T.E.R. di Matera ha risentito dei limiti sulle dotazioni organiche e sulle assunzioni nella pubblica amministrazione, posti dalle leggi finanziarie degli ultimi anni, nonché delle innovazioni in termini di inquadramenti e di profili introdotte dai contratti collettivi.

Detti limiti di legge hanno comportato una riduzione del turnover. Tale tendenza, unitamente alle misure di prolungamento dell'età pensionabile, ha effetti sull'età media dei dipendenti.

Nei quadri sinottici che seguono si riportano, in forma dettagliata, i dati relativi alla consistenza del personale *in servizio* al 31/12/2020, che risulta di 34 unità a tempo indeterminato e n. 1 a tempo determinato (Direttore):

Personale in servizio al 31/12/2020

Categoria (iniziale)	Personale in servizio
Direttore	1
Dirigenti	2
D3	5
D1	8
C	8
B3	6
B1	4
A	1
Totale	35

Tutela della parità di genere al 31/12/2020

Personale	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Dirigenti	Direttore	Totale
Maschi	1	7	5	4	2	1	20
Femmine	0	3	3	9	0	0	15
Totali	1	10	8	13	2	1	32

Ripartizione per sesso ed anzianità di servizio al 31/12/2020

	Anni > 0-5	Anni >6-10	Anni > 11-15	Anni > 16-20	Anni > 21-25	Anni > 26-30	Anni >30
Maschi	4	0	0	8	2	0	6
Femmine	5	3	1	1	3	0	2
Totali	9	3	1	9	5	0	8

Ripartizione per titolo di studio al 31/12/2020

	Direttore		Dirigenti		Personale non dirigente		Totale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Laurea	1	0	2	0	8	10	11	10
Diploma	0	0	0	0	6	5	6	5
Licenza media	0	0	0	0	3	0	3	0

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi (2020)

Indicatori	Valore
Età media del personale	52
Età media dei dirigenti	56
% dipendenti in possesso di laurea	60,00%
% dirigenti in possesso di laurea	100%

Analisi benessere organizzativo (2020)

Indicatori	Valore
Tasso dimissioni premature	0%
Tasso infortuni	2,86 %
Stipendio medio lordo dipendenti non dirigenti	€ 31.108,54
% personale a tempo indeterminato	97,14%

Analisi di genere (2020)

Indicatori	Valore
% dirigenti donne	0%
Stipendio medio lordo dipendenti donne	30.412,71
% donne assunte a tempo indeterminato	100%
Età media personale femminile	47
% donne laureate rispetto al totale donne	66,67%

RISORSE FINANZIARIE

Ai fini di un'analisi sintetica della salute finanziaria di seguito si riportano sinteticamente i dati dell'ultimo preventivo approvato da cui emerge lo stato di salute e di equilibrio cui l'Azienda perviene di volta in volta.

AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE DI MATERA		
RIEPILOGO PREVENTIVO 2021		
ENTRATA	**Competenza**	**Cassa**
Titolo 1		
ENTRATE DA TRASFERIMENTI CORRENTI		
CAT.1 DA PARTE DELLO STATO	€ 0,00	€ 0,00
CAT.2 DA PARTE DELLE REGIONI	€ 0,00	€ 0,00
CAT.3 DA PARTE DEI COMUNI E DELLA PROVINCIA	€ 0,00	€ 0,00
CAT.4 DA PARTE DI ALTRI ENTI	€ 0,00	€ 0,00
Totale Titolo 1	**€ 0,00**	**€ 0,00**
Titolo 2		
ALTRE ENTRATE		
CAT.5 VENDITA BENI E PRESTAZIONE DI SERVIZI	€ 754.200,00	€ 1.296.364,82
CAT.6 REDDITI E PROVENTI PATRIMONIALI	€ 3.887.500,00	€ 17.778.457,84
CAT.7 POSTE CORRETTIVE DI SPESE CORRENTI	€ 336.720,00	€ 1.300.027,93
CAT.8 ENTRATE NON CLASSIFICABILI IN ALTRE VOCI	€ 37.700,00	€ 37.700,00
Totale Titolo 2	**€ 5.016.120,00**	**€ 20.412.550,59**
TOTALE ENTRATE CORRENTI	**€ 5.016.120,00**	**€ 20.412.550,59**
Titolo 3		
ALIENAZIONE DI BENI E RISCOSSIONE CREDITI		
CAT.9 ALIENAZIONE DI IMMOBILI E DIRITTI REALI	€ 0,00	€ 26.720,73
CAT.10 ALIENZAIONI DI IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE	€ 0,00	€ 0,00
CAT.11 REALIZZO DI VALORI MOBILIARI	€ 0,00	€ 0,00
CAT.12 RISCOSSIONI DI CREDITI ED ANTICIPAZIONI	€ 11.306.220,58	€ 12.110.071,46
Totale Titolo 3	**€ 11.306.220,58**	**€ 12.136.792,19**
Titolo 4		
TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE		
CAT.13 DA STATO	€ 0,00	€ 0,00
CAT.14 DA REGIONI	€ 1.539.610,10	€ 3.921.587,59
CAT.15 DA COMUNI E PROVINCIA	€ 0,00	€ 0,00
CAT.16 DA ALTRI ENTI DEL SETTORE PUBBLICO	€ 0,00	€ 0,00
Totale Titolo 4	**€ 1.539.610,10**	**€ 3.921.587,59**
Titolo 5		
ACCENSIONE DI PRESTITI		
CAT.17 ASSUNZIONE DI MUTUI	€ 0,00	€ 308.871,09
CAT.18 ASSUNZIONE DI ALTRI DEBITI FINANZIARI	€ 20.000,00	€ 289.224,70
Totale Titolo 5	**€ 20.000,00**	**€ 598.095,79**
Titolo 6		
PARTITE DI GIRO		
CAT.19 ENTRATE AVENTI NATURA DI PARTITE DI GIRO	€ 1.210.800,00	€ 1.324.381,22
Totale Titolo 6	**€ 1.210.800,00**	**€ 1.324.381,22**
	€ 19.092.750,68	**€ 38.393.407,38**
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE PRESUNTO	€ 0,00	€ 0,00
FONDO INIZIALE DI CASSA PRESUNTO	€ 0,00	€ 0,00
TOTALE A PAREGGIO	**€ 19.092.750,68**	**€ 38.393.407,38**

AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE DI MATERA		
RIEPILOGO PREVENTIVO 2021		
SPESA	**Competenza**	**Cassa**
Titolo 1		
SPESE CORRENTI		
CAT.1 DA ORGANI DELL'ENTE	€ 140.000,00	€ 149.650,00
CAT.2 ONERI PER IL PERSONALE IN SERVIZIO	€ 1.868.213,52	€ 3.546.863,62
CAT.3 ONERI PER IL PERSONALE IN QUIESCENZA	€ 0,00	€ 0,00
CAT.4 ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E DI SERVIZI	€ 547.308,49	€ 679.985,69
CAT.5 PRESTAZIONI ISTITUZIONALI	€ 1.197.000,00	€ 1.722.915,38
CAT.6 ONERI FINANZIARI	€ 57.344,15	€ 57.344,15
CAT.7 ONERI TRIBUTARI	€ 609.329,62	€ 1.357.282,93
CAT.8 POSTE CORRETTIVE DI ENTRATE CORRENTI	€ 0,00	€ 8.821.232,83
CAT.9 SPESE NON CLASSIFICABILI IN ALTRE VOCI	€ 14.508,40	€ 14.508,40
Totale Titolo 1	**€ 4.433.704,18**	**€ 16.349.783,00**
TOTALE USCITE CORRENTI	**€ 4.433.704,18**	**€ 16.349.783,00**
Titolo 2		
SPESE IN CONTO CAPITALE		
CAT.10 VENDITA BENI E PRESTAZIONE DI SERVIZI	€ 12.768.830,68	€ 14.822.261,09
CAT.11 REDDITI E PROVENTI PATRIMONIALI	€ 15.000,00	€ 30.000,00
CAT.12 POSTE CORRETTIVE DI SPESE CORRENTI	€ 0,00	€ 0,00
CAT.13 ENTRATE NON CLASSIFICABILI IN ALTRE VOCI	€ 77.000,00	€ 350.712,55
CAT.14 INDENNITA' ANZIANITA' AL PERSONALE CESSATO	€ 0,00	€ 0,00
Totale Titolo 2	**€ 12.860.830,68**	**€ 15.202.973,64**
Titolo 3		
ESTINZIONE DI MUTUI ED ANTICIPAZIONI		
CAT.15 RIMBORSI DI MUTUI	€ 307.415,82	€ 307.415,82
CAT.16 RIMBORSI DI ANTICIPAZIONI PASSIVE	€ 0,00	€ 0,00
CAT.17 ESTINZIONE DI DEBITI DIVERSI	€ 280.000,00	€ 4.951.456,53
Totale Titolo 3	**€ 587.415,82**	**€ 5.258.872,35**
Titolo 4		
PARTITE DI GIRO		
CAT.18 SPESE AVENTI NATURA DI PARTITE DI GIRO	€ 1.210.800,00	€ 1.581.778,39
Totale Titolo 4	**€ 1.210.800,00**	**€ 1.581.778,39**
TOTALE GENERALE DELLE SPESE	**€ 19.092.750,68**	**€ 38.393.407,38**
AVANZO DI COMPETENZA PREVISTO		
AVANZO DI CASSA PREVISTO		
TOTALE A PAREGGIO	**€ 19.092.750,68**	**€ 38.393.407,38**

AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE DI MATERA		
SITUAZIONE AMMINISTRATIVA ANNO 2019		
CONSISTENZA DELLA CASSA AD INIZIO ESERCIZIO		**€ 5.390.053,91**
Riscossioni in c/competenza	€ 3.671.295,32	
Riscossioni in c/residui	€ 2.178.205,51	
TOTALE		**€ 5.849.500,83**
Pagamenti in c/competenza	€ 5.730.055,97	
Pagamenti in c/residui	€ 1.807.055,08	
TOTALE		**€ 7.537.111,05**
CONSISTENZA DELLA CASSA A FINE ESERCIZIO		**€ 3.702.443,69**
Residui attivi degli esercizi precedenti	€ 12.693.525,83	
Residui attivi dell'esercizio	€ 4.783.916,47	
TOTALE		**€ 17.477.442,30**
Residui passivi degli esercizi precedenti	€ 16.089.239,64	
Residui passivi dell'esercizio	€ 3.215.959,25	
TOTALE		**€ 19.305.198,89**
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE AL 31/12/2018		**€ 1.874.687,10**

3.2) Mandato istituzionale e di missione

Il mandato istituzionale altro non è che il perimetro nel quale l'Amministrazione opera sulla base delle competenze ad essa attribuite dalla legge istitutiva.
Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.
Chiarito cosa debba intendersi per mandato istituzionale, è ora necessario definire il mandato dell'ATER in relazione alle vigenti normative in materia e le relazioni di accountability che derivano dall'espletamento del mandato.

Differenti sono le tipologie di attività svolte dall'Azienda.

Attività di Programmazione

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.

Attività di costruzione e recupero

Nell'ambito delle proprie finalità, l'Azienda provvede a:

1. attuare interventi di edilizia residenziale sovvenzionata, agevolata e convenzionata, diretti alla costruzione di nuove abitazioni, relative pertinenze ed attrezzature residenziali ed extraresidenziali; procedere all'acquisto ed al recupero di abitazioni ed immobili degradati, nonché realizzare interventi di

urbanizzazione primaria e secondaria, infrastrutture e servizi di riqualificazione urbana ed ambientale, utilizzando le risorse finanziarie proprie e/o provenienti per lo stesso scopo da altri soggetti pubblici e/o privati o acquisiti attraverso finanziamenti comunitari;

2. progettare programmi integrati e programmi di recupero urbano, eseguire opere di edilizia e di urbanizzazione per conto di enti pubblici o privati, nonché progettare, realizzare e gestire interventi edilizi ed urbanistici per conto di Enti Pubblici e operatori privati;
3. svolgere attività per nuove costruzioni e/o per il recupero del patrimonio immobiliare esistente, collegate a programmi di edilizia residenziale pubblica;
4. gestire il patrimonio proprio e quello ad essa affidato da altri Enti Pubblici, nonché svolgere ogni altra attività di edilizia residenziale pubblica rientrante nei fini istituzionali e conforme alla normativa statale e regionale;
5. stipulare convenzioni con Enti Locali e con altri operatori per la progettazione e/o l'esecuzione delle azioni consentite, nonché accordi di programma con operatori e soggetti istituzionali, europei, nazionali e territoriali;
6. svolgere attività di consulenza ed assistenza tecnica, studio, ricerca e sperimentazione a favore degli Enti Locali e di operatori pubblici e privati;
7. intervenire, mediante l'utilizzazione di risorse proprie, non vincolate ad altri scopi istituzionali, ovvero attraverso l'impiego di finanziamenti provenienti da altri soggetti pubblici o privati, in qualunque forma giuridica associati, con fini calmieratori sul mercato edilizio, realizzando abitazioni per locarle o venderle a prezzi economicamente competitivi;
8. formulare proposte sulle localizzazioni degli interventi di edilizia residenziale pubblica;
9. compiere tutte le altre operazioni ed atti consentiti dalle leggi statali e regionali per il raggiungimento dei propri fini.

Attività di gestione

- 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.

Attività con altri soggetti

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

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

c) 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.

La "**mission"** identifica, invece, la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. Essa rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'ATER di Matera intende perseguire attraverso il proprio operato. È l'interpretazione del mandato stesso, tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico.
Operare scelte che vadano nella direzione di riformare le strutture, modificare la logica di gestione del patrimonio, orientare le finalità della politica abitativa pubblica per renderle più aderenti alle aspettative dell'utenza.
Attenzione alle tematiche ambientali, all'housing sociale, alle attività costruttive integrative e di promozione (Programmi complessi e riqualificazione delle aree urbane), alla riqualificazione urbana e valorizzazione dei quartieri periferici in particolare in quelli di edilizia residenziale pubblica, al disagio sociale legato all'argomento della casa che negli ultimi tempi riguardano nuove realtà: sono queste le sfide performanti dell'Azienda che vuole concentrare l'ambito di intervento prevalentemente all'interno di tutto quel mondo che oggi è denominato Edilizia Residenziale Pubblica ed essere di aiuto e supporto, quale principale strumento operativo nel territorio di competenza, agli Enti Locali ed ai Comuni in modo particolare, nel fornire risposte adeguate per contribuire all'affermazione del diritto, costituzionalmente garantito, alla "casa".

3.3) I nostri valori

La mission di ATER Matera può essere definita attraverso i seguenti valori:

Centralità della persona
Rispettare l'individuo all'interno e all'esterno dell'Azienda. Adottare un comportamento etico basato su principi di integrità ed affidabilità nei confronti dei propri interlocutori.

Attenzione al territorio e alla comunità
Realizzare programmi edilizi fortemente inseriti nel contesto comunitario e sociale, che rappresentino occasione di riqualificazione e miglioramento della qualità della vita e dei rapporti umani, rapportandosi costantemente con i diversi soggetti che operano nel territorio.

Collaborazione e trasparenza con gli utenti
Perseguire, in primo luogo, il soddisfacimento del bisogno abitativo dei soggetti che hanno difficoltà ad accedere al mercato della casa, operando secondo criteri di obiettività, imparzialità e giustizia, favorendo il diritto all'informazione ed alla trasparenza e garantendo la possibilità di formulare suggerimenti ed indicazioni volti al miglioramento del servizio.

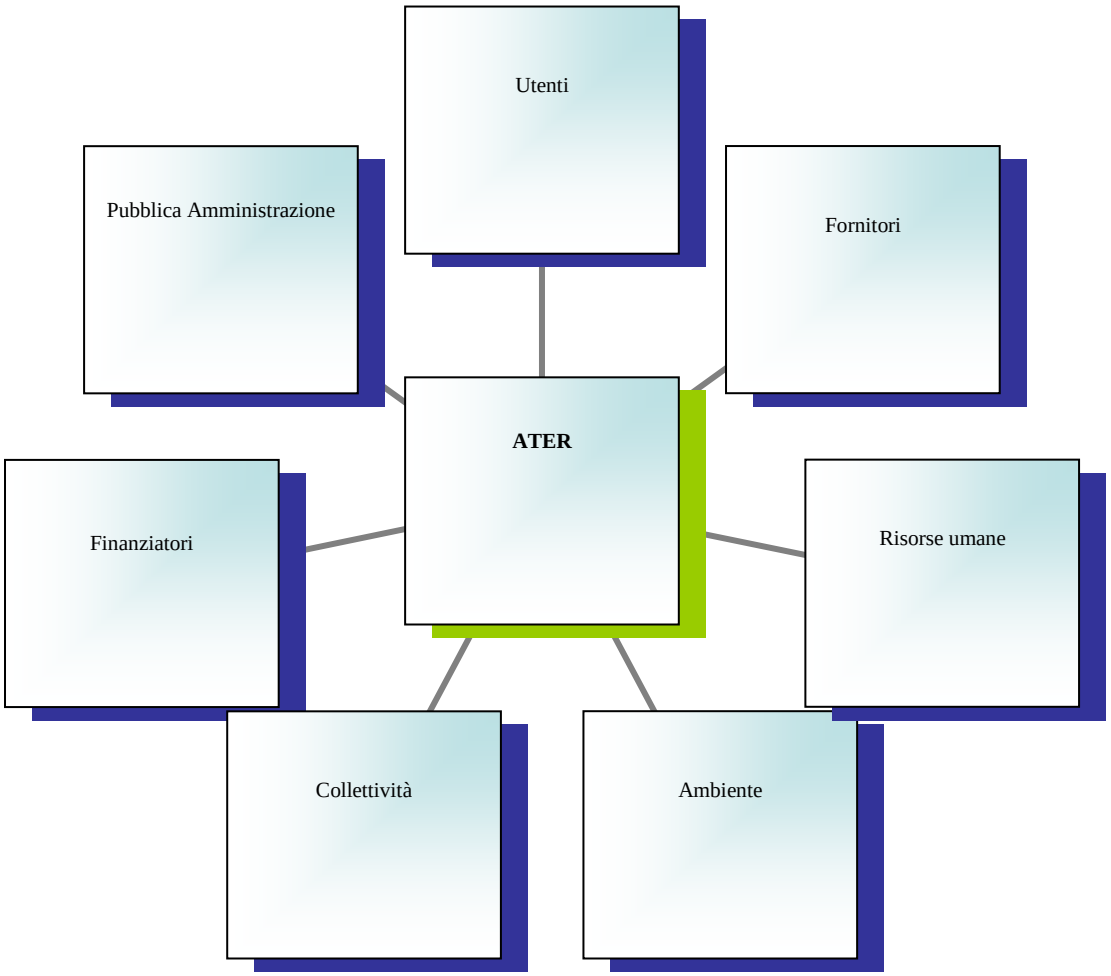
Valorizzazione delle risorse umane
Individuare percorsi di formazione personalizzata dei collaboratori e condividere processi di miglioramento trasversali. Rafforzare il coinvolgimento emotivo, il senso e l'orgoglio di appartenenza e il grado di soddisfazione dei collaboratori.

Rispetto e tutela dell'ambiente
Impegnarsi attivamente nella ricerca di uno sviluppo compatibile mediante la progettazione e l'attuazione d'interventi che siano, innanzitutto, rispettosi dell'ambiente e che salvaguardino, per quanto possibile l'esistente. Promuovere occasioni di informazione e formazione, in particolare nei settori dell'edilizia sostenibile della bioarchitettura, del risparmio energetico e delle energie rinnovabili.

3.4) I nostri interlocutori

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.



I soggetti con cui l'A.T.E.R., in riferimento al mandato, interagisce continuamente ed attua le sue relazioni di accountability sono i seguenti:

- Risorse Umane

Il personale rappresenta il fulcro dell'attività aziendale, ricoprendo un ruolo chiave per il perseguimento della mission che contribuisce a raggiungere, grazie all'impegno quotidiano e all'attiva di collaborazione.

- Gli Utenti

I destinatari primi a cui è rivolta la complessa attività aziendale. Rappresentano coloro che occupano un alloggio di e.r.p. o ne richiedono l'assegnazione.

- I Fornitori

I soggetti che insieme ad A.T.E.R. riescono a dar vita agli interventi costruttivi, di recupero edilizio/abitativo necessari per la creazione di alloggi.

- I Finanziatori

Da sempre l'A.T.E.R. riconosce la necessità dell'aiuto concreto di Enti ed Istituzioni per la realizzazione del proprio fine istituzionale e per contribuire al miglioramento della qualità della vita nel territorio di riferimento.

• La Pubblica Amministrazione

Interlocutori privilegiati sono la Regione Basilicata ed i Comuni della provincia con cui l'Azienda interagisce e collabora creando sinergie per lo svolgimento della propria attività. Ciò nella piena consapevolezza di offrire occasioni di riqualificazione e miglioramento di contesti sociali fortemente degradati.

• La Collettività

L'A.T.E.R., coerentemente con la propria filosofia di vicinanza al territorio ed alle necessità della comunità, si propone di essere punto di riferimento per la stessa promuovendo iniziative per la soddisfazione del fabbisogno "casa".

• L'Ambiente

Interlocutore sui generis, sicuramente interessato da qualsiasi tipologia di attività edilizia svolta, viene tenuto nella massima considerazione dall'Azienda sin dalle prime fasi di progettazione degli interventi, attraverso le valutazioni dei possibili impatti ambientali ed anche nella fase della ricerca, con la promozione di iniziative particolari.

3.5) Albero della Performance

Nel diagramma sottostante viene sintetizzato l'Albero della Performance dell'Ente, la cui articolazione completa è riportata in Allegato.
Nel diagramma sono rappresentate le aree strategiche di intervento, gli obiettivi, strategici (triennali) ed operativi (annuali), di cui sono esplicitati relativi outcome e target nella tabelle di dettaglio riportate in Allegato.



4. ANALISI DEL CONTESTO

Questa sezione del piano ha ad oggetto l'analisi del contesto esterno ed interno e consente di:
- fornire una visione integrata della situazione in cui l'Amministrazione va ad operare;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno sarà costituito dall'analisi degli SWOT allegati.

4.1) Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno si sviluppa su due livelli: uno generale, afferente il contesto economico, sociale, tecnologico ed ambientale, ed uno specifico, condotto attraverso l'analisi dei principali stakeholder dell'Amministrazione.

Quanto al contesto esterno, deve osservarsi che l'Azienda si muove in un territorio caratterizzato da rilevanti problematiche di ordine sociale ed economico.
Essendo l'Azienda chiamata ad erogare un servizio fondamentale, quale quello della casa, le difficoltà appaiono di tutta evidenza.

Infatti, deve rilevarsi come un cospicuo numero di utenti non corrisponda regolarmente i canoni, comportando per l'Amministrazione la difficoltà di procedere alla definizione di un'organica programmazione degli interventi per la conservazione del proprio patrimonio immobiliare.
Tale fenomeno è legato sia al generale contesto di recessione economica che colpisce soprattutto i destinatari dell'edilizia residenziale, sia alla circostanza per cui negli utenti molto spesso manca la consapevolezza di essere assegnatari di beni pubblici e, quindi, destinati alla collettività.

Ulteriore questione connessa al mancato introito dei canoni è rappresentata dal fenomeno delle occupazioni sine titulo.
Tale situazione è particolarmente rilevante nell'ottica gestionale non solo per l'intrinseca irregolarità di cui è espressione, ma soprattutto perché altera il funzionale collegamento che l'ordinamento stabilisce tra il previo accertamento di una necessità abitativa tale da risultare meritevole di tutela e l'effettiva soddisfazione di tale importante necessità, che si concretizza a mezzo dell'assegnazione dell'alloggio pubblico.
La gravità del fenomeno può peraltro presentarsi con intensità differenziate a seconda che esso si configuri in termini radicali, consistenti in un'assenza originaria del titolo derivante da occupazioni perpetrate in via di fatto o a seguito di illecita trasmissione del possesso dell'alloggio da precedenti aventi titolo, oppure che si configuri come conseguenza di vicende che possono venire ad esistenza nel corso di un rapporto locativo (ad esempio, per l'inesistenza dei presupposti per un subentro nella titolarità della locazione che prosegue in via di fatto con un soggetto non avente titolo).

Inoltre, dal versante degli altri interlocutori esterni, è emersa in diversi tavoli tecnici la difficoltà di procedere agli sfratti verso nuclei familiari disagiati, dovendo poi le amministrazioni preposte procedere alla collocazione dei nuclei familiari in abitazioni adeguate.

Circa i rapporti ATER – Regione Basilicata, oltre a quanto riferito nella sezione del piano "mandato istituzionale – missione", deve aggiungersi che le relazioni tra le due Amministrazioni sono strutturate in termini di ampio dialogo e collaborazione.
Ulteriori riflessioni in merito al "contesto esterno" devono essere sviluppate relativamente alle seguenti problematiche:

1) la vetustà degli immobili, tenuto anche conto che negli ultimi anni il settore dell'edilizia residenziale pubblica non riceve finanziamenti statali per investimenti in alloggi, per la ristrutturazione e la riqualificazione del patrimonio esistente: tutto ciò, per l'Azienda, si traduce in termini assai negativi non solo per l'impossibilità di realizzare nuove abitazioni di ERP, ma anche per l'impossibilità di riqualificare il patrimonio gestito e, men che meno, di puntare ad una dimensione più qualificante del contestuale recupero urbano dei vari complessi abitativi;

2) la forte incidenza che i costi della fiscalità esercitano sulla gestione del patrimonio immobiliare di ERP, senza distinzione tra i beni e le attività di marcata finalizzazione sociale e quelli ad essa estranei.

4.2) Analisi del contesto interno

Il principale punto di forza di ATER Matera è rilevabile nella storia umana e professionale e nella struttura dell'Azienda.

Quanto alle risorse tecnologiche e strumentali, l'Azienda è dotata di software che consentono la gestione delle unità immobiliari comprendente l'anagrafe degli utenti e del patrimonio, la loro situazione reddituale e contestualmente la loro situazione creditoria o debitoria nei confronti dell'Azienda.
L'A.T.E.R. di Matera è inoltre dotata di software per la gestione del protocollo, per la contabilità finanziaria, economico e patrimoniale e per la gestione del personale.
L'Ufficio Tecnico è invece dotato di software utili alla progettazione e gestione dei lavori.
Per contro i punti di debolezza si identificano nella:

- scarsità di risorse umane rispetto alle esigenze derivanti dal mutato quadro normativo e funzionale nazionale, dal blocco normativo all'ingresso di nuove unità di personale e dalla riduzione di organico rispetto al passato;
- difficoltà di rotazione e mobilità interna tra funzioni ed uffici a causa della carenza di personale.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.
L'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano e aggiornano il "Sistema di misurazione e valutazione della performance'', previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione.
L'articolo 7, comma 2, lettera a), del suddetto Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), di cui all'articolo 14 del medesimo Decreto.
L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.
L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

L'attuazione del programma si realizza attraverso un'azione convergente sulle strutture e sulle persone.
In particolare, il citato decreto legislativo n. 150/2009, nel definire il ciclo di gestione della performance, impone alle amministrazioni di individuare e attuare in maniera coerente le priorità politiche e gli obiettivi programmatici, collegandoli direttamente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.
In tale ottica è stata orientata l'attività di pianificazione strategica, fondata sulla mission che l'art. 4 della legge istitutiva (L.R. n. 29/96) affida alle ATER.

Gli obiettivi devono essere:

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi, salva la competenza della Regione Basilicata di emanare direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, vengono definiti dall'organo di indirizzo al vertice dell'Azienda, coinvolgendo i dirigenti, che a loro volta consultano i responsabili di posizione organizzativa.

Gli obiettivi sono articolati in strategici ed operativi.
Tale articolazione non dipende dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo, ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività (*outcome: impatto atteso*) e dall'orizzonte temporale di riferimento.
Infatti, gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder.
Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi, rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni.

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi target ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance.
L'indicatore costituisce una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni e/o esterni.
Gli indicatori, quindi, possono essere definiti come elementi informativi, qualitativi e quantitativi che consentono di rappresentare in maniera intellegibile le attività dell'Ente e di fornire informazioni aggiuntive, anche su aspetti non contemplati dalla contabilità, ma fondamentali per valutare i risultati e gli effetti complessivi della gestione.
Essi, pertanto, consistono in quozienti fra valori e/o quantità, parametri quantitativi e qualitativi, tratti dai documenti contabili, preventivi e consuntivi, e da rilevazioni extra-contabili, attraverso i quali è possibile:
- ottenere informazioni significative ad integrazione di quelle fornite dagli altri sistemi informativi;
- orientare i diversi attori organizzativi nella definizione e nella valutazione delle decisioni strategiche e gestionali nonché in quella delle performance;
- supportare e migliorare i processi di comunicazione interna ed esterna.

Di seguito viene riassunta, in apposito prospetto, la classificazione degli indicatori secondo modalità tecniche.

<table>
<tr><th colspan="3">Tipologia di indicatori</th><th>Esempi</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Quantitativi</td><td rowspan="2">Quozienti</td><td>Di composizione</td><td>Costo complessivo interventi manutenzione / interventi realizzati</td></tr>
<tr><td>Di correlazione</td><td>N. interventi/N. procedure completate con il pagamento</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Parametri</td><td>Assoluti</td><td>Data attivazione servizio</td></tr>
<tr><td>Derivanti da somma algebrica</td><td>N. interventi eseguiti</td></tr>
</table>

Gli obiettivi strategici dell'Azienda derivano dagli specifici programmi contenuti nella relazione previsionale programmatica, allegata al Bilancio di Previsione.
Gli obiettivi strategici, così formati, sono affidati agli Uffici dell'Azienda che devono dare loro attuazione nell'ambito delle attività gestionali di rispettiva competenza e delle risorse loro assegnate.

La struttura organizzativa è intervenuta nella definizione degli obiettivi di carattere operativo (in coerenza con le risorse a disposizione) necessari per il raggiungimento degli obiettivi strategici, all'interno di un processo negoziale tra Azienda, Direttore e Dirigenti.
Agli obiettivi strategici di cui al punto precedente sono stati così associati uno o più obiettivi operativi, per ciascuno dei quali è stato definito un piano d'azione che identifica il percorso da effettuare (modalità, tempi e risorse disponibili) per il loro raggiungimento e la loro misurazione.
Al fine di dare attuazione alle priorità politiche istituzionali, prima evidenziate, gli obiettivi strategici sono stati individuati su base triennale e possono essere rappresentati come segue:

Area Strategica 1. Direzione

1. Individuazione delle criticità e miglior distribuzione delle competenze e delle procedure amministrative interne al fine di una accelerazione dei processi.
2. Maggiore e più efficace concertazione con le Amministrazioni competenti al fine di avviare rapidamente tutti gli interventi costruttivi programmati con tempi certi di realizzazione.

Area Strategica 2. Tecnica

3. Rapida attivazione dei bandi relativi agli interventi di manutenzione straordinaria e recupero programmati.
4. Attuazione dell'elenco annuale del programma triennale delle Opere Pubbliche approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 77 del 30/10/2020.
5. Implementazione di un progetto di rilevazione e riqualificazione qualitativa e quantitativa del patrimonio immobiliare gestito dall'Ente e delle azioni necessarie a rendere tale patrimonio conforme alle normative in materia urbanistica e di sicurezza.

Area Strategica 3. Amministrativa

6. Maggiore digitalizzazione del sistema azienda nei rapporti interni (utente interno) e nei rapporti esterni all'azienda (utente esterno) attraverso la dematerializzazione dei documenti amministrativi, con la conseguente maggior tracciabilità e certezza del procedimento amministrativo e della gestione aziendale.
7. Impulso nel riconoscimento degli assi di miglioramento del personale dell'Ente, con riferimento specifico ai nuovi processi informatici ed alla formazione continua in materie professionalmente caratterizzanti del personale.

Area Strategica 4. Legale

8. Completamento dell'organizzazione interna e delle procedure operative di natura giudiziale e stragiudiziale, tese al contenimento e/o recupero della morosità da canoni di locazione, anche attraverso l'incentivazione alla stipula di accordi transattivi con gli assegnatari degli alloggi gestiti dall'Azienda (ai sensi dell'art. 39 bis della legge regionale n.24/2007) considerata la particolare crisi, anche economica, che il Paese sta attraversando a causa della pandemia.

Tali obiettivi sono stati assegnati agli Uffici dell'Azienda, come di seguito riportato:

UFFICIO "DIREZIONE" - DIRETTORE ING. DONATO VITO PETRALLA	
MACROATTIVITA'	OBIETTIVI STRATEGICI
	1. Individuazione delle criticità e miglior distribuzione delle competenze e delle procedure amministrative interne al fine di una accelerazione dei processi 2. Maggiore e più efficace concertazione con le Amministrazioni competenti al fine di avviare rapidamente tutti gli interventi costruttivi programmati con tempi certi di realizzazione.
UFFICIO "TECNICO" DIRIGENTE: ING. PASQUALE LIONETTI	
MACROATTIVITA'	OBIETTIVI STRATEGICI
Costruzione, manutenzione e recupero del patrimonio immobiliare dell'Azienda, appalti	3. Rapida attivazione dei bandi relativi agli interventi di manutenzione straordinaria e recupero programmati.
	4. Attuazione dell'elenco annuale del programma triennale delle Opere Pubbliche approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 77 del 30/10/2020
	5. Implementazione di un progetto di rilevazione e riqualificazione qualitativa e quantitativa del patrimonio immobiliare gestito dall'Ente e delle azioni necessarie a rendere tale patrimonio conforme alle normative in materia urbanistica e di sicurezza.
UFFICIO "AMMINISTRATIVO" DIRIGENTE: DOTT. FRANCESCO D'ONOFRIO	
MACROATTIVITA'	OBIETTIVI STRATEGICI
Gestione immobiliare, bilancio e risorse	6. Maggiore digitalizzazione del sistema azienda nei rapporti interni (utente interno) e nei rapporti esterni all'azienda (utente esterno) attraverso la dematerializzazione dei documenti amministrativi, con la conseguente maggior tracciabilità e certezza del procedimento amministrativo e della gestione aziendale
	7. Impulso nel riconoscimento degli assi di miglioramento del personale dell'Ente, con riferimento specifico ai nuovi processi informatici ed alla formazione continua in materie professionalmente caratterizzanti del personale.
UFFICIO "LEGALE" RESPONSABILE PO: DOTT.SSA BRUNELLA MASSENZIO	
MACROATTIVITA'	OBIETTIVI STRATEGICI
Avvocatura aziendale	8. Completamento dell'organizzazione interna e delle procedure operative di natura giudiziale e stragiudiziale, tese al contenimento e/o recupero della morosità da canoni di locazione, anche attraverso l'incentivazione alla stipula di accordi transattivi con gli assegnatari degli alloggi gestiti dall'Azienda (ai sensi dell'art. 39 bis della legge regionale n.24/2007) considerata la particolare crisi, anche economica, che il Paese sta attraversando a causa della pandemia.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.
Essi individuano:
1) uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
4) le responsabilità organizzative.

La definizione dei piani operativi è svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici e si connota per un taglio particolarmente tecnico. In tale fase operano gli attori coinvolti nella realizzazione dei singoli obiettivi.
Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi.
Inoltre, possono essere assegnati obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità: molti degli obiettivi sono stati programmati in quota parte, nel presupposto che è necessario migliorare il coordinamento tra le varie articolazioni organizzative, al fine di garantire servizi più efficaci ed efficienti per gli stakeholder.

Gli obiettivi operativi rappresentano la declinazione nel breve periodo degli obiettivi strategici e hanno durata annuale, definiti coerentemente e in seno agli obiettivi strategici, ma potrebbero essere validi e quindi riproponibili anche nell'anno successivo.

Gli obiettivi operativi, in linea generale, possono essere distinti in:

- Obiettivi di Innovazione: consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti/servizi
- Obiettivi di sviluppo: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione
- Obiettivi di mantenimento: legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.

Le caratteristiche dell'A.T.E.R. Matera hanno determinato la possibilità di perseguire obiettivi operativi/gestionali «di valore» che ricomprendono quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente e continuativo pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità strategiche.

Gli obiettivi ed i piani operativi con l'indicazione delle strutture organizzative coinvolte sono contenuti negli allegati.

7. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

7.1) Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano

Ai fini della redazione del Piano, si è tenuto conto dei livelli attuali di maturità della gestione dei processi di pianificazione, programmazione e controllo della performance dell'Azienda, utilizzando il patrimonio di esperienze e conoscenze già da tempo sviluppatosi in seno all'A.T.E.R..

In altri termini, è stato redatto un Piano in forma "semplificata", seguendo un approccio graduale ai fini dell'adeguamento agli indirizzi e modelli proposti dalla CIVIT. Risulta ovvio, pertanto, che i Piani successivi a quello oggetto del presente atto dovranno allinearsi in misura sempre maggiore agli indirizzi CIVIT.

In considerazione del quadro normativo nazionale, il Piano della performance è integrato anche con gli obiettivi del Piano della Prevenzione della Corruzione, della Trasparenza e dell'Integrità, in coerenza con le direttive ANAC (oltre alle citate delibere nn.105/2010,2/2012, la delibera n.6/2013 in continuità con le precedenti e la recente delibera n.12 del 28.10.2016), che sottolineano la necessità di operare il coordinamento e la integrazione tra gli ambiti relativi alla performance e quelli della trasparenza, cosicché le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza ed integrità diventino obiettivi del Piano Performance.

Occorre rammentare che anche sul processo di redazione del Piano delle Performance 2021-2023 si è tenuto conto delle osservazioni dell'OIV della Regione Basilicata, che ha rappresentato spunti per il miglioramento del processo di impostazione del Piano.

7.2) Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Ogni obiettivo ed ogni scelta operata dall'Amministrazione nella pianificazione delle performance ha un'evidente effetto di collegamento con la programmazione economico-finanziaria contenuta nel bilancio di previsione per l'esercizio 2021, già formalmente approvato dalla Regione Basilicata con deliberazione di Consiglio n. 265 del 18-5-2021.
Il principale collegamento tra la pianificazione delle performance e la programmazione può rilevarsi nell'obiettivo strategico della riduzione della morosità ed in quello dell'incremento delle cessioni degli immobili agli assegnatari.

7.3) Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance.

Molto è stato fatto per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance, nonostante le difficoltà che caratterizzano il contesto di riferimento.
Il programma, infatti, rappresenta un'occasione per lo sviluppo dell'intero settore dell'edilizia residenziale pubblica in una Regione caratterizzata da un'economia povera dove il "sociale" rappresenta uno degli strumenti privilegiati per il perseguimento del benessere dei cittadini.

Allegato 1 - (Analisi SWOT – allegato al Piano delle Performance delibera CIVIT n. 112/2010)

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO SWOT Analysis		
CONTESTO INTERNO		
	PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
	Clima familiare	Limitate risorse finanziarie
	Professionalità elevata	
	Esperienza elevata	Presenza di alcuni ambiti gestionali migliorabili
	Livello di informatizzazione con adeguamento tecnologico hardware e software	Elevata età media del personale
	Riqualificazione urbana	Carenza di risorse umane
	Miglioramento rapporto con assegnatari	
	Miglioramento rapporto con Regione ed Enti locali	
	Immobili di proprietà aziendale di significativo valore economico	
CONTESTO ESTERNO	**OPPORTUNITA'**	**SFIDE DA AFFRONTARE**
	Evoluzione tecnologica	Morosità cristallizzata
	Aumento sensibilità politica e dell'utenza in merito alla pressione fiscale, legalità e finanziamenti	Occupazioni abusive
		Canoni di locazione bassi
		Pressione fiscale elevata
		Congiuntura economica sfavorevole
		Patrimonio immobiliare vetusto

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 (*Strenght*) e di debolezza (*Weakness*) dell'organizzazione (analisi del'"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.

APPENDICE

GLOSSARIO

Performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e si presta ad essere misurata e gestita.
La performance si rappresenta attraverso il sistema degli obiettivi e degli indicatori di risultato.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione, ovvero una sua componente, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.
Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa concernono (art. 8 D.lgs. n. 150/2009):

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.
Per i dirigenti, le posizioni organizzative e le alte professionalità gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono collegati (art. 9 D.lgs. 150/2009):
1) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Obiettivo

Rappresenta la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.
Può essere strategico o operativo/gestionale.

Obiettivo Strategico

Si tratta di un obiettivo di particolare rilevanza con riferimento:
- alle priorità individuate dalla pianificazione strategica;
- ai bisogni ed alle attese degli stakeholders;
- alla significatività delle risorse umane e finanziarie necessarie per il suo conseguimento.

Ove opportuno, è oggetto di programmazione su base pluriennale e aggiornato annualmente sulla base delle priorità politiche dell'Amministrazione.

Obiettivo Operativo o gestionale
Declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo).
Può essere rappresentato attraverso due modalità alternative e complementari:

- modalità "descrittiva sintetica", che individua il consolidamento o lo sviluppo dei prodotti/prestazioni/attività/servizi; tali obiettivi risultano per lo più associati a strumenti di misurazione del tipo "rispetto del cronoprogramma";
- modalità "specifica di performance e/o specifica di qualità" rappresentata da:

- descrizione/ caratteristica della prestazione
- indicatori
- target o risultato atteso.

Gli obiettivi di mantenimento rappresentano le competenze affidate al dirigente e distinte per servizio, comprendenti sia compiti istituzionali che attività discrezionali, ormai consolidate (ovvero, obiettivi che sono "nati" come di sviluppo e che dopo il primo/i anno/i di perseguimento e monitoraggio si sono consolidati diventando di mantenimento).
Le principali caratteristiche intrinseche, meglio specificate oltre, di un obiettivo di sviluppo sono:
- *Temporaneità*: l'obiettivo deve avere un inizio e una fine (anche oltre l'anno), a differenza dell'attività ordinaria
che è continuativa o, comunque, ricorrente;
- *Specifica finalità*: l'obiettivo deve avere uno scopo specifico (la gestione ordinaria ha scopi generali che coincidono con il fine per cui è istituzionalizzato il servizio). In tal senso un obiettivo è sempre di sviluppo, pur prevalendo la finalità strategica, innovativa o di miglioramento.
Gli obiettivi di sviluppo sono individuati sulla base degli indirizzi specifici espressi dall'Amministratore Unico.

Indicatore
Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente al grado di raggiungimento di un obiettivo.
E' un elemento che "indica" il raggiungimento di un risultato, ovvero che si considera "rivelatore" dell'avvenuto raggiungimento di un risultato.
Può essere rappresentato da una misura elementare o dal rapporto tra misure elementari.
A ciascun indicatore si associa quindi una grandezza, empiricamente rilevabile e univocamente misurabile, attraverso la quale effettuare una valutazione della performance programmata e realizzata: target (vedi sotto).
Gli indicatori devono essere SMART, ovvero Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti e Temporalmente vincolati.

Indicatori di Outcome
Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholders.

Target (o Valore atteso)
È il risultato che ci si prefigge di ottenere ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Efficienza
È la capacità di ottenere un risultato con il minimo impiego possibile di risorse.

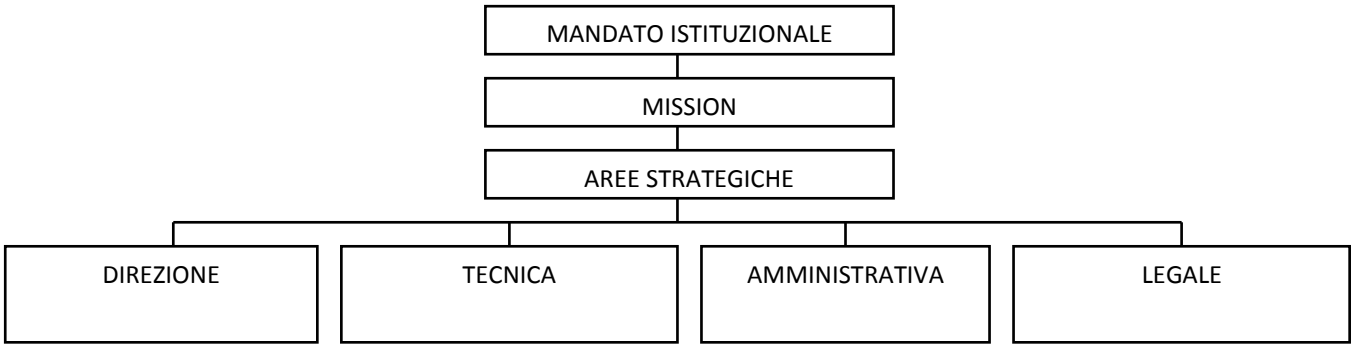
Efficacia
È la capacità di ottenere un risultato/obiettivo.

Relazione sulla performance
Ogni anno entro il 30 giugno, l'ente elabora una relazione sui risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno precedente, rispetto agli obiettivi programmati.

Stakeholder
È un qualsiasi individuo o un gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione/dell'ente.

ALLEGATO 2

Albero dettagliato della performance – AREE STRATEGICHE



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI
1.Individuazione delle criticità e miglior distribuzione delle competenze e delle procedure amministrative interne al fine di una accelerazione dei processi. 2. Maggiore e più efficace concertazione con le Amministrazioni competenti al fine di avviare rapidamente tutti gli interventi costruttivi programmati con tempi certi di realizzazione.	3. Rapida attivazione dei bandi relativi agli interventi di manutenzione straordinaria e recupero programmati. 4. Attuazione dell'elenco annuale del programma triennale delle Opere Pubbliche approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 77 del 30/10/2020 5. Implementazione di un progetto di rilevazione e riqualificazione qualitativa e quantitativa del patrimonio immobiliare gestito dall'Ente e delle azioni necessarie a rendere tale patrimonio conforme alle normative in materia urbanistica e di sicurezza.	6. Maggiore digitalizzazione del sistema azienda nei rapporti interni (utente interno) e nei rapporti esterni all'azienda (utente esterno) attraverso la dematerializzazione dei documenti amministrativi, con la conseguente maggior tracciabilità e certezza del procedimento amministrativo e della gestione aziendale 7. Impulso nel riconoscimento degli assi di miglioramento del personale dell'Ente, con riferimento specifico ai nuovi processi informatici ed alla formazione continua in materie professionalmente caratterizzanti del personale.	8. Completamento dell'organizzazione interna e delle procedure operative di natura giudiziale e stragiudiziale, tese al contenimento e/o recupero della morosità da canoni di locazione, anche attraverso l'incentivazione alla stipula di accordi transattivi con gli assegnatari degli alloggi gestiti dall'Azienda (ai sensi dell'art. 39 bis della legge regionale n.24/2007) considerata la particolare crisi, anche economica, che il Paese sta attraversando a causa della pandemia.

OBIETTIVI OPERATIVI	OBIETTIVI OPERATIVI	OBIETTIVI OPERATIVI	OBIETTIVI OPERATIVI
1A. Analisi preliminare delle competenze individuali finalizzata ad una migliore ripartizione dei carichi di lavoro 1B. Piano annuale della formazione 2A. Azione sinergica ampliata nella politica del welfare: apertura di uno sportello di ascolto sito nel Metapontino	3A. Lavori di riqualificazione energetica dei fabbricati siti nel comune di Miglionico alla Via Michele Bianco n. 2-4 (P.O. FESR 2014/2020) 4A. Intervento di demolizione e ricostruzioni di n. 24 alloggi di ERP sovvenzionata nel comune di Irsina alla Via Lamarmora (Lotto n. 1 – n. 12 alloggi) 4B. Intervento di completamento sistemazioni e urbanizzazioni a servizio dei fabbricati di E.R.P. sovvenzionata ubicati in via Ofanto e Via Adige al Borgo La Martella – MATERA 5A. Ricognizione del patrimonio immobiliare di proprietà dell'Azienda	6A. Digitalizzazione dei provvedimenti amministrativi 6B. Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione in un'ottica di implementazione degli strumenti di tutela della legalità, della trasparenza, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa 7A. Aggiornamento costante nell'utilizzo dei software gestionali	8A. Avvio delle procedure di recupero credito 8B. Attivazione e definizione della procedura per il collegamento telematico con l'Agenzia delle entrate al fine di accertare i dati reddituali finanziari e patrimoniali dei morosi