



Autorità di Sistema Portuale
del Mare Adriatico Centrale

Porti di Pesaro, Falconara Marittima, Ancona, S. Benedetto, Pescara, Ortona

PIANO DELLE PERFORMANCE 2020-2022

- aggiornamento gennaio 2020 -

INDICE

1. Premessa.....	3
1.1. La costituzione dell'organismo indipendente di valutazione attraverso procedura comparativa.....	3
1.2. L'avvio di un nuovo ciclo	3
1.3. La presentazione del Piano.....	4
2. La sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni. 5	
2.1. Chi siamo.....	5
2.2. Cosa facciamo	5
2.3. Come operiamo	6
3. L'identità.....	6
3.1. L'amministrazione "in cifre"	7
3.2. Pianta Organica dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale (situazione vigente)	7
3.3. Pianta Organica dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale (proposta di revisione).....	9
3.4. Il mandato istituzionale e Missione	30
3.5. L'albero della performance	32
4. L'analisi del contesto	33
4.1. Il contesto esterno.....	33
4.2. Il contesto interno	36
4.3. Descrizione del processo	41

Allegati tecnici

1. Scheda 1 – Analisi del contesto esterno ed interno (*SWOT Analysis*), 40
2. Scheda 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane, 41
3. Scheda 3 - Rilevazione degli obiettivi/indicatori, 42

1. PREMESSA

1.1. LA COSTITUZIONE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE ATTRAVERSO PROCEDURA COMPARATIVA

Come previsto nel Piano triennale delle performance 2018-2020 dall'Autorità di Sistema Portuale del Mar Adriatico Centrale (d'ora in poi AdSP MAC), il Nucleo di valutazione delle performance dei dirigenti dell'AdSP è stato sostituito dall'Organismo Indipendente di Valutazione costituito in forma monocratica secondo le procedure previste dal DLGS n.150/2009 e pertanto attraverso una procedura comparativa di evidenza pubblica. Tale procedura iniziata con la pubblicazione dell'Avviso da parte dell'AdSP in data 4 luglio 2019, si è conclusa il 13 gennaio con la indicazione da parte della Commissione esaminatrice del candidato, in possesso dei requisiti previsti e ritenuto più idoneo per l'attribuzione dell'incarico.

Il Presidente dell'AdSP a seguito dell'esito della procedura comparativa ha nominato per il triennio 2020-2022, Andrea Appetecchia componente monocratico dell'Organismo indipendente di valutazione dell'AdSP MAC.

1.2. L'AVVIO DI UN NUOVO CICLO

La costituzione dell'OIV ha pertanto concluso la fase sperimentale del Nucleo di valutazione delle performance dei dirigenti, dotando l'Ente di un organismo indipendente conforme rispetto alle indicazioni della normativa e che si farà carico di adeguare il modello fino ad oggi riservato ai soli dirigenti anche al resto del personale dipendente (quadri e impiegati).

Il secondo passaggio fondamentale per l'apertura del nuovo Ciclo riguarda l'entrata a regime della nuova Pianta organica dell'Ente. Nel piano triennale 2018-2020 si segnalava l'approvazione da parte del Ministero vigilante di una prima revisione della Pianta organica dell'Ente, che però nel corso del 2019 ha richiesto una ulteriore rettifica non ancora approvata dal Ministero vigilante.

L'organizzazione del personale è ancora in una fase di assestamento in quanto, oltre ad non essere ancora completata dal punto di vista dell'attribuzione degli incarichi e delle funzioni, deve essere ancora ratificata nella sua impostazione definitiva dagli organi competenti.

Per tali ragioni le linee definite nell'ambito di questo nel corso del ciclo di valutazione 2018-2020 dovranno essere aggiornate anche in ragione del completamento di alcuni passaggi fondamentali quali ad esempio:

- 1) l'aggiornamento della contrattazione collettiva di secondo livello per il personale dipendente (quadri e impiegati) per quanto riguarda la misurazione delle *performance* ed il riconoscimento dei premi di risultato;

- 2) il completamento della Pianta organica e dell'Organigramma dell'AdSP MAC per il quale sono in corso le selezioni pubbliche;
- 3) la necessità di riallineare il Piano Operativo Triennale (2018-2020) già completato per 2/3 al Ciclo delle performance che riguarderà il triennio (2020/20200) nonché l'approvazione del Piano regolatore portuale dell'intero sistema portuale del Mar Adriatico Centrale che al momento è in fase di aggiudicazione e richiederà per la sua realizzazione definitiva circa 390 giorni effettivi dalla stipula del contratto con il vincitore della gara.

1.3. LA PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano si propone di rappresentare l'approccio scelto dall'AdSP MAC per coniugare la propria *mission* istituzionale con gli obiettivi strategici determinati dal suo posizionamento competitivo all'interno della portualità nazionale ed internazionale e dalle spinte economiche, sociali ed ambientali espresse dal territorio che la circonda.

Nel Piano si illustrano le modalità scelte dagli organi di indirizzo politico ed amministrativo ed approvate dal Ministero vigilante, al fine di raggiungere al meglio tali obiettivi con le risorse economiche ed umane disponibili, nonché gli strumenti, i metodi ed i processi identificati per monitorare "*day by day*" l'efficacia e l'efficienza del modello proposto e delle risorse umane coinvolte in tale disegno.

Gli assi di intervento intorno ai quali si svilupperà l'azione dell'AdSP sono direttamente connessi alle grandi aree di competenza che spaziano dall'indirizzo, programmazione e coordinamento, alla promozione, controllo e sicurezza delle operazioni portuali e del complesso delle attività svolte all'interno delle aree demaniali di competenza. Il metodo di lavoro che guiderà l'implementazione di tali assi sarà caratterizzato da una continua attenzione: alla semplificazione delle procedure; al "fund raising" necessario per garantirne la sostenibilità; al controllo dei costi.

Al fine di consentire a tutti (addetti ai lavori e non) di comprendere le ragioni delle scelte strategiche ed operative adottate dal Piano, esso è preceduto da una presentazione delle strutture dell'AdSP MAC e delle relative funzioni, seguita da una descrizione del contesto esterno che descrive l'ambiente operativo in cui è calata l'attività dell'Ente e del contesto interno che contiene dati aggiornati sull'organizzazione, sulle risorse umane, strumentali e finanziarie nonché sulle caratteristiche, sulle potenzialità e sui punti di forza dei rispettivi uffici. Nella parte finale del documento sono infine fornite indicazioni circa le modalità di organizzazione del ciclo di valutazione e dei criteri scelti per la loro misurazione.

Gli orientamenti del Piano dipendono direttamente da quanto definito in altri strumenti di pianificazione e programmazione approvati dall'AdSP MAC (il Piano Operativo Triennale (POT), il Programma Triennale delle Opere (PTO) e da quanto

previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC), Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI).

Il documento è infine arricchito da tre schede che sono fondamentali per la comprensione dell'approccio e dell'orientamento del Piano. La prima scheda riassume graficamente punti di forza e di debolezza del contesto interno ed esterno dell'AdSP di cui il Piano tiene conto; la seconda riporta i principali dati quali quantitativi delle risorse umane impiegate nell'AdSP; la terza infine riporta gli strumenti tecnici adottati per la misurazione delle performance.

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

2.1. CHI SIAMO

L'AdSP MAC, con sede nel porto di Ancona è stata costituita con il Decreto Legislativo 4 agosto 2016, n. 169, di modifica ed integrazione alla legge 28 gennaio 1994, n° 84, con ambito territoriale ricomprensente i porti di Pesaro, Ancona - Falconara Marittima, San Benedetto del Tronto, Pescara ed Ortona. Contestualmente l'Autorità Portuale di Ancona è stata soppressa.

L'articolo 10 della richiamata legge 84/94 conferma, quale struttura destinata allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'AdSP, il Segretariato Generale, composto dal Segretario Generale e dalla Segreteria Tecnico - Operativa. Quest'ultima, è composta, in sede di prima applicazione della legge, dal personale proveniente dalla soppressa Autorità portuale, in un contingente e in una composizione qualitativa determinata ai sensi dell'articolo 9, comma 5, lettera i) della medesima legge 84/94, in relazione alle specifiche esigenze degli scali.

2.2. COSA FACCIAMO

L'AdSP MAC nel perseguimento degli obiettivi e delle finalità di cui all'articolo 1 della legge 84/94 svolge i seguenti compiti:

- a) indirizzo, programmazione, coordinamento, regolazione, promozione e controllo, anche mediante gli uffici territoriali portuali secondo quanto previsto all'articolo 6-bis, comma 1, lettera c), delle operazioni e dei servizi portuali, delle attività autorizzatorie e concessorie di cui agli articoli 16, 17 e 18 e delle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti e nelle circoscrizioni territoriali. All'autorità di sistema portuale sono, altresì, conferiti poteri di ordinanza, anche in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi alle attività e alle condizioni di igiene sul lavoro ai sensi dell'articolo 24;
- b) manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, ivi compresa quella per il mantenimento dei fondali;

- c) affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali di servizi di interesse generale, non coincidenti né strettamente connessi alle operazioni portuali di cui all'articolo 16, comma 1, individuati con decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti;
- d) coordinamento delle attività amministrative esercitate dagli enti e dagli organismi pubblici nell'ambito dei porti e nelle aree demaniali marittime comprese nella circoscrizione territoriale;
- e) amministrazione in via esclusiva delle aree e dei beni del demanio marittimo ricompresi nella propria circoscrizione;
- f) promuove forme di raccordo con i sistemi logistici retro portuali e interportuali.

Il Piano Operativo Triennale dell'AdSP MAC, per il triennio 2017 - 2019, fissa, tra l'altro, alcuni specifici obiettivi da conseguire nel medesimo periodo:

- completare l'integrazione del Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale, valorizzando le potenzialità degli scali in un'ottica integrata;
- proseguire e rafforzare il partenariato istituzionale con gli organi competenti per lo sviluppo della competitività degli scali del Sistema Portuale;
- sviluppo infrastrutturale;
- introduzione dell'innovazione tecnologica e di processo;
- sostenibilità ambientale e sociale.

L'espletamento di tutte le attività richiamate, insieme alla gestione amministrativa corrente dell'ente, implica la presenza di personale qualificato ed in misura congrua per il corretto svolgimento delle stesse.

2.3. COME OPERIAMO

La struttura e la composizione numerica della AdSP MAC risponde ai criteri di economicità ed efficacia che devono essere necessariamente perseguiti dalla pubblica amministrazione per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali, con particolare attenzione alla sostenibilità dei costi del personale rispetto alle previsioni di entrate di bilancio. E' in tale ottica che l'articolazione della struttura non prevede, al momento, articolazioni periferiche con sedi distaccate in altri porti del proprio comprensorio. Ciò anche nell'ottica di un coinvolgimento nell'azione amministrativa degli altri scali delle locali amministrazioni (Comuni, Capitanerie di Porto) per operare in sinergia con l'AdSP.

3. L'IDENTITÀ

3.1. L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

L'AdSP MAC è stata costituita con il Decreto Legislativo [4 agosto 2016, n. 169](#), di modifica ed integrazione alla legge 28 gennaio 1994, n° 84, con sede nel porto di Ancona, con ambito territoriale ricomprendente i porti di Pesaro, Ancona - Falconara Marittima, San Benedetto del Tronto, Pescara ed Ortona. Contestualmente l'Autorità Portuale di Ancona è stata soppressa;

L'articolo 10 della richiamata legge 84/94 conferma, quale struttura destinata allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'AdSP, il Segretariato Generale, composto dal Segretario Generale e dalla Segreteria Tecnico - Operativa. Quest'ultima, è composta, in sede di prima applicazione della legge, dal personale proveniente dalla soppressa autorità portuale, in un contingente e in una composizione qualitativa determinata ai sensi dell'articolo 9, comma 5, lettera i) della medesima legge 84/94, in relazione alle specifiche esigenze degli scali;

3.2. PIANTA ORGANICA DELL'AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO CENTRALE (SITUAZIONE VIGENTE)

La prima Pianta Organica della Segreteria Tecnico - Operativa dell'Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico Centrale è stata adottata con Deliberazione del Comitato di Gestione n° 29 del 27 settembre 2017, approvata dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti con nota prot. 28123 del 19 ottobre 2017, ai sensi dell'art. 12, comma 2), lettera b), della legge 84/94 e resa esecutiva a decorrere dal 1° novembre 2017 con Deliberazione Presidenziale n° 155 del 31/10/2017.

La medesima prevede oltre al Segretario Generale con relativi tre Settori di Staff, n° 3 Direzioni e n° 7 Divisioni più un Settore di Staff alla Direzione Tecnica, per complessive n° 51 posizioni (compreso il Segretario Generale).

Il personale inquadrato in prima battuta nelle posizioni della predetta prima Pianta Organica dell'AdSP, ai sensi delle disposizioni recate dall'art. 22, comma 5, del D.L. n° 169/2016, proveniva dalla soppressa Autorità Portuale di Ancona per complessive n° 31 unità di ruolo a tempo indeterminato e determinato.

Oltre alle citate 31 unità di personale in organico, risultava in servizio n° 1 unità di personale, già dichiarata in esubero in occasione dell'approvazione della prima Pianta Organica dell'Autorità Portuale di Ancona, a termini delle disposizioni recate dall'art. 23, comma 2, della legge 84/94 ed utilizzata fino ad oggi per l'espletamento delle attività connesse alla gestione dei servizi ai passeggeri in transito nel porto di Ancona e connessa Stazione marittima (servizio di interesse generale), come consentito dal successivo comma 5 del medesimo art. 23 della legge 84/94.

Nel corso dei due anni di vigenza della Pianta Organica in parola si è proceduto alla copertura delle relative posizioni vacanti (unitamente a quelle rese vacanti nel frattempo per turnover) mediante selezioni ad evidenza pubblica con le procedure previste dal Regolamento per il reclutamento del personale dell'Autorità di Sistema

Portuale del Mare Adriatico Centrale, approvato con Deliberazione del Comitato di Gestione n° 36 del 27/09/2017; in particolare:

- nel corso dell'anno 2018 si è proceduto alla copertura di n° 8 posizioni vacanti;
- nel corso dell'anno 2019 si è altresì proceduto dalla copertura di ulteriori n° 5 posizioni vacanti di pianta organica, nonché, ai fini della copertura di tutte le restanti posizioni vacanti di pianta organica (oltre a quelle che si renderanno a breve vacanti per turnover), alla emissione di n° 10 Avvisi di selezione ad evidenza pubblica per la copertura di complessive n° 13 posizioni, le cui procedure sono attualmente in corso.

All'attualità risultano coperte con personale di ruolo a tempo indeterminato e determinato n° 40 posizioni (ivi compreso il Segretario Generale)

Oltre alle citate 40 unità di personale in organico, risulta tutt'ora in servizio n° 1 unità di personale (la cui cessazione dal servizio per pensionamento è prevista alla data del 31/12/2019), già dichiarata in esubero in occasione dell'approvazione della prima Pianta Organica dell'Autorità Portuale di Ancona, a termini delle disposizioni recate dall'art. 23, comma 2, della legge 84/94 ed utilizzata fino ad oggi per l'espletamento delle attività connesse alla gestione dei servizi ai passeggeri in transito nel porto di Ancona e connessa Stazione marittima (servizio di interesse generale), come consentito dal successivo comma 5 del medesimo art. 23 della legge 84/94.

Nel mese di Febbraio dell'anno 2018 il Dirigente Amministrativo Dott. Tito Vespasiani ha cessato la propria attività presso questa AdSP per assurgere all'incarico di Segretario Generale presso l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Meridionale, collocandosi in aspettativa senza assegni ex art. 6, comma 5, della legge 84/94.

In relazione a ciò ed al fine di dare continuità all'azione amministrativa della struttura, con Determinazione del Segretario Generale n° 89 del 16 maggio 2018, è stata disposta la temporanea riorganizzazione funzionale della Direzione Amministrativa, con la seguente ripartizione delle funzioni di cui alle relative singole Divisioni:

- al Dirigente di nuova assunzione - in sostituzione del Dirigente in aspettativa - sono state attribuite le funzioni relative al "Demanio - Imprese e lavoro portuale"
- al Segretario Generale le funzioni relative a: "Bilancio Contabilità e Patrimonio" e "Security – Safety portuale e servizi all'utenza".

La Direzione Demanio – Imprese e lavoro portuale è diventata pienamente operativa alla data del 1° marzo 2019 con l'assunzione in servizio del relativo Dirigente.

3.3. PIANTA ORGANICA DELL'AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO CENTRALE (PROPOSTA DI REVISIONE)

Partendo dalla struttura della vigente Pianta Organica come riorganizzata parzialmente ai sensi delle disposizioni recate dalla Determinazione del Segretario Generale n° 89 del 16 maggio 2018, la proposta di revisione attualmente in attesa di valutazione da parte del Ministero vigilante consiste principalmente in:

- istituzione della nuova Direzione Amministrativa sotto cui far confluire le tre strutture attualmente in Staff al Segretario Generale (“Divisione Bilancio Contabilità e Patrimonio” / “Divisione Security – Safety portuale e servizi all’utenza” / Divisione Gare, Appalti, Contratti – Contenzioso);
- istituzione del nuovo Settore di Staff al Segretario Generale: “Piano regolatore di Sistema Portuale” in relazione alle specifiche previsioni recate dall’art. 10 “Segretariato generale”, comma 4, lettera f), che attribuisce al Segretario Generale dell’Autorità di Sistema Portuale il compito di elaborare il piano regolatore di sistema portuale, avvalendosi della segreteria tecnico-operativa;

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
--	-----------------------------	-------------------------	-----------

Attuale

Segretario Generale	Dirigente	Dirigente	1
Settore di Staff: Sviluppo, promozione, statistiche – Comunicazione – Progetti comunitari	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	6
Settore di Staff: Gestione sistemi informatici	Tecnico responsabile	2° livello	1
Settore di Staff: Gare, Appalti, Contratti - Contenzioso	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	2

Proposta modifica

Segretario Generale	Dirigente	Dirigente	1
Settore di Staff: Piano Regolatore di Sistema Portuale	Funzionario responsabile	Quadro A	1
Settore di Staff: Sviluppo, promozione, statistiche – Comunicazione – Progetti comunitari	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	5
Settore di Staff: Gestione sistemi informatici	Tecnico responsabile	2° livello	1

La proposta di modifica è inerente a:

a) inserimento del nuovo Settore di Staff al Segretario Generale: “Piano regolatore di Sistema Portuale” in relazione alle specifiche previsioni recate dall’art. 10 “Segretariato generale”, comma 4, lettera f), che attribuisce al Segretario Generale dell’Autorità di Sistema Portuale il compito di elaborare il piano regolatore di sistema portuale, avvalendosi della segreteria tecnico-operativa.

b) la contemporanea espunzione del Settore di Staff: “Gare, Appalti, Contratti – Contenzioso”, trasferito quale nuova Divisione della Direzione Amministrativa.

In tema di unità di personale adibite ai tre Settori di Staff in esame e relativi livelli professionali, è da rilevare:

- la previsione di un nuovo Funzionario tecnico “Quadro A” da adibire al nuovo Settore di Staff: Piano regolatore di Sistema Portuale;- la soppressione di una posizione di Impiegato amministrativo di 2° livello presso il Settore di Staff: Sviluppo, promozione, statistiche – Comunicazione – Progetti comunitari a seguito del collocamento in pensione di un dipendente con dimissioni già formalizzate alla data del 1° aprile 2020.

Attuale

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
---	------------------------------------	--------------------------------	------------------

Direzione Affari Generali - Anticorruzione e Trasparenza - Personale	Dirigente	Dirigente	1
Divisione > Affari Generali - Segreteria di Presidenza - Protocollo - Segreteria Comitato di Gestione e Organismo di partenariato della risorsa del mare > Personale	Funzionario incaricato	1° Livello	1
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	3
	Impiegato amministrativo	4° livello	1
Divisione Anticorruzione, Trasparenza e Privacy Comunicazioni obbligatorie (Bdap, Anac, CUP, CIG)	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	1
	Impiegato tecnico	4° livello	1

Proposta modifica

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
Direzione Affari Generali - Anticorruzione e Trasparenza - Personale	Dirigente	Dirigente	1
Divisione > Affari Generali - Segreteria di Presidenza - Protocollo - Segreteria Comitato di Gestione e Organismo di partenariato della risorsa del mare > Personale	Funzionario incaricato	1° livello	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	3
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	2
	Impiegato amministrativo	4° livello	1
Divisione Anticorruzione, Trasparenza e Privacy	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	1
	Impiegato tecnico	4° livello	1

La proposta di modifica è inerente a:

a) trasferimento di alcune competenze tecnico/amministrative dalla Divisione Anticorruzione, Trasparenza e Privacy alla Direzione Tecnica e Programmazione in materia di comunicazioni obbligatorie su procedure di appalto.

In tema di unità di personale adibite alla Direzione in esame e relativi livelli professionali, è da rilevare:

- la previsione di tre nuove posizioni di Impiegato amministrativo di concetto di 2° livello da adibire alla Divisione che si occupa della gestione del personale e della segreteria affari generali e la contemporanea soppressione di una posizione di Impiegato amministrativo di concetto di 3° livello.

Attuale

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
--	-----------------------------	-------------------------	-----------

Direzione Tecnica e Programmazione	Dirigente	Dirigente	1
Settore di Staff: Verifiche, Manutenzioni e Patrimonio	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Funzionario incaricato	1° livello	1
	Impiegato tecnico	4° livello	2
Divisione Pianificazione, Dragaggi e Ambiente	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Impiegato tecnico	2° livello	1
	Impiegato tecnico	4° livello	1
Divisione Infrastrutture e Gestione Energetica	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Impiegato tecnico	2° livello	1
	Impiegato tecnico	4° livello	1

Proposta modifica

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
Direzione Tecnica e Programmazione	Dirigente	Dirigente	1
Settore di Staff: - Verifiche, Manutenzioni e Patrimonio - Procedure tecnico / amministrative per affidamenti lavori, servizi, forniture e comunicazioni obbligatorie	Funzionario coordinatore Funzionario incaricato Impiegato amministrativo di concetto Impiegato tecnico	Quadro B 1° livello 2° livello 4° livello	1 1 1 2
Divisione Pianificazione, Dragaggi e Ambiente	Funzionario responsabile Impiegato tecnico Impiegato tecnico	Quadro A 2° livello 4° livello	1 1 1
Divisione Infrastrutture e Gestione Energetica	Funzionario responsabile Impiegato tecnico Impiegato tecnico	Quadro A 2° livello 4° livello	1 1 1

La proposta di modifica è inerente a:

a) l'implementazione del Settore di Staff Verifiche, Manutenzioni e Patrimonio con l'espletamento delle Procedure tecnico / amministrative per affidamenti lavori, servizi, forniture e comunicazioni obbligatorie.

In tema di unità di personale adibite alla Direzione in esame e relativi livelli professionali, è da rilevare:

- la previsione di una nuova posizione di Impiegato amministrativo di concetto di 2° da adibire presso il Settore di Staff per le suindicate procedure tecnico / amministrative.

Attuale

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
Direzione Amministrativa	Dirigente	Dirigente	1
Divisione Bilancio Contabilità e Patrimonio	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	1
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	1
	Impiegato amministrativo	4° livello	4
Divisione Demanio - Imprese e lavoro portuale	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	1
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	1
	Impiegato amministrativo	4° livello	1
Divisione Security - Safety portuale e servizi all'utenza	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Funzionario incaricato	1° livello	2
	Impiegato tecnico	4° livello	2

Proposta modifica

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
Direzione Demanio - Imprese e lavoro portuale	Dirigente	Dirigente	1
Divisione Demanio - Imprese e lavoro portuale	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	1
	Impiegato amministrativo	4° livello	3

All'inizio dell'anno 2018 il Dirigente Amministrativo di cui alla vigente Pianta Organica ha cessato la propria attività presso questa AdSP per assurgere all'incarico di Segretario Generale pro tempore presso l'AdSPMAM.

In relazione a ciò ed al fine di dare continuità all'azione amministrativa della struttura, con Determinazione del Segretario Generale n° 89 del 16 maggio 2018, è stata disposta la temporanea riorganizzazione funzionale della Direzione Amministrativa, con la seguente ripartizione delle funzioni di cui alle relative singole Divisioni:

> Funzioni da attribuire al Dirigente di nuova assunzione in sostituzione del Dirigente in aspettativa: Demanio – Imprese e lavoro portuale

> Funzioni avocate dal Segretario Generale: Bilancio Contabilità e Patrimonio / Security – Safety portuale e servizi all'utenza.

La proposta di modifica, pertanto, conferma la predetta riorganizzazione funzionale, individuando una specifica Direzione Demanio – Imprese e lavoro portuale affidata al Dirigente assunto nel mese di Marzo del corrente anno, con relativa Divisione.

In tema di unità di personale adibite alla Direzione in esame e relativi livelli professionali, è da rilevare:

- la previsione di due nuove posizioni di Impiegato amministrativo di 4° livello e la contemporanea soppressione di una posizione di Impiegato amministrativo di concetto di 3° livello.

Attuale

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
Direzione Amministrativa	Dirigente	Dirigente	1
Divisione Bilancio Contabilità e Patrimonio	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	1
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	1
	Impiegato amministrativo	4° livello	4
Divisione Demanio - Imprese e lavoro portuale	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	1
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	1
	Impiegato amministrativo	4° livello	1
Divisione Security - Safety portuale e servizi all'utenza	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Funzionario incaricato	1° livello	2
	Impiegato tecnico	4° livello	2

Proposta modifica

<u>Direzioni / Divisioni / Settori</u>	<u>Qualifica dipendente</u>	<u>Livello C.C.N.L.</u>	<u>n°</u>
Direzione Amministrativa	Dirigente	Dirigente	1
Divisione Bilancio, Contabilità e Patrimonio	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Impiegato amministrativo di concetto	2° livello	2
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	1
	Impiegato amministrativo	4° livello	3
Divisione Gare, Appalti, Contratti - Contenzioso	Funzionario responsabile	Quadro A	1
	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Funzionario incaricato	1° livello	1
	Impiegato amministrativo di concetto	3° livello	2
Divisione Security - Safety portuale e servizi all'utenza	Funzionario coordinatore	Quadro B	1
	Funzionario incaricato	1° livello	1
	Impiegato tecnico	4° livello	3

All'inizio dell'anno 2018 il Dirigente Amministrativo di cui alla vigente Pianta Organica ha cessato la propria attività presso questa AdSP per assurgere all'incarico di Segretario Generale pro tempore presso l'AdSPMAM.

In relazione a ciò, con Determinazione del Segretario Generale n° 89 del 16 maggio 2018, è stata disposta la temporanea riorganizzazione funzionale della Direzione Amministrativa, con la seguente ripartizione delle funzioni di cui alle relative singole Divisioni:

> Funzioni da attribuire al Dirigente di nuova assunzione in sostituzione del Dirigente in aspettativa: Demanio – Imprese e lavoro portuale

> Funzioni avocate dal Segretario Generale: Bilancio Contabilità e Patrimonio / Security – Safety portuale e servizi all'utenza.

La proposta di modifica, pertanto, a seguito della individuazione di una nuova specifica Direzione Demanio – Imprese e lavoro portuale affidata al Dirigente assunto nel mese di Marzo del corrente anno, riorganizza funzionalmente la Direzione Amministrativa, ricomprendendo, in luogo della “Divisione Demanio – Imprese e lavoro portuale” inserita nella relativa Direzione, la nuova Divisione Gare, Appalti, Contratti – Contenzioso, già in precedenza individuata quale Settore di Staff al Segretario generale nella vigente Pianta organica.

In tema di unità di personale adibite alla Direzione in esame e relativi livelli professionali, è da rilevare:

- la previsione di una nuova posizione Dirigenziale a capo della rinnovata Direzione Amministrativa;

- la previsione di una nuova posizione di Impiegato amministrativo di concetto di 2° livello e la contemporanea soppressione di una posizione di Impiegato amministrativo di concetto di 4° livello presso la Divisione Bilancio, Contabilità e Patrimonio;

- la previsione di una nuova posizione di Funzionario incaricato di 1° livello presso la Divisione Gare, Appalti, Contratti – Contenzioso;

- la previsione di una nuova posizione di Impiegato tecnico di 4° livello e la contemporanea soppressione di una posizione di Funzionario Incaricato di 1° livello presso la Divisione Security – Safety portuale e servizi all'utenza.

SINTESI MODIFICHE POSIZIONI DI PIANTA ORGANICA

SEGRETARIO GENERALE	nuove posizioni	posizioni soppresse
Settore di Staff: Piano Regolatore di Sistema Portuale	n° 1 Funzionario Responsabile Quadro A	-
Settore di Staff: Sviluppo, promozione, statistiche - Comunicazione - Progetti comunitari	-	n° 1 Impiegato amministrativo di 2° livello
Settore di Staff: Gestione sistemi informatici	-	-

	nuove posizioni	posizioni soppresse
Direzione Affari Generali - Anticorruzione e Trasparenza - Personale	-	-
Divisione > Affari Generali - Segreteria di Presidenza - Protocollo - Segreteria Comitato di Gestione e Organismo di partenariato della risorsa del mare > Personale	n° 3 Impiegati amministrativi di concetto di 2° livello	n° 1 Impiegato amministrativo di concetto di 3° livello
Divisione Anticorruzione, Trasparenza e Privacy	-	-

	nuove posizioni	posizioni soppresse
Direzione Tecnica e Programmazione	-	-
Settore di Staff: - Verifiche, Manutenzioni e Patrimonio - Procedure tecnico / amministrative per affidamenti lavori, servizi, forniture e comunicazioni obbligatorie	n° 1 Impiegato amministrativo di concetto di 2° livello	-
Divisione Pianificazione, Dragaggi e Ambiente	-	-
Divisione Infrastrutture e Gestione Energetica	-	-

	nuove posizioni	posizioni soppresse
Direzione Demanio – Imprese e lavoro portuale	-	-
Divisione Demanio – Imprese e lavoro portuale	n° 2 Impiegati amministrativi di 4° livello	n° 1 Impiegato amministrativo di concetto di 3° livello

	nuove posizioni	posizioni soppresse
Direzione Amministrativa	n° 1 Dirigente	-
Divisione Bilancio, Contabilità e Patrimonio	n° 1 Impiegato amministrativo di concetto di 2° livello	n° 1 Impiegato amministrativo di 4° livello
Divisione Gare, Appalti, Contratti - Contenzioso	n° 1 Funzionario incaricato di 1° livello	-

Divisione Security – Safety portuale e servizi all’utenza	n° 1 Impiegato tecnico di 4° livello	n° 1 Funzionario incaricato di 1° livello
--	---	--

Si ritiene, altresì, di evidenziare che per la formulazione della nova Pianta organica si è tenuto conto delle esigenze professionali ed operative necessarie per l'espletamento da parte della struttura medesima delle attività connesse al raggiungimento degli obiettivi che vengono annualmente posti in capo al Presidente dell'AdSP a cura del Ministero vigilante.

La presente Pianta organica, prevede n° 57 posizioni di personale, ivi compreso il Segretario Generale:

- Segretario Generale (Dirigente)
- n° 4 Dirigenti
- n° 12 Quadri
- n° 40 Impiegati.

– *Le principali voci di bilancio*

Le entrate correnti dell'AdSP MAC per il 2018 ammontano a 14.090.411,71€ e sono in buona parte legate alla riscossione delle tasse portuali (4.899.373,35€) e di ancoraggio (935.938,45€) ed il resto da contributi provenienti da i diversi livelli di governo (nazionale, regionale e comunale) nonché dai fondi aggiuntivi provenienti dal finanziamento di progetti e di programmi specifici da parte della Commissione Europea.

Le entrate in contro capitale ammontano a 4.866.337,85€ e sono destinate a finanziamento di nuove opere infrastrutturali o alla loro manutenzione.

Infine le entrate per partite di giro ammontano a 1.407.245,97 e riguardano principalmente le varie ritenute (erariali, previdenziali e cauzionali).

Le Uscite complessive ammontano a 18.070.182,78€. Le spese correnti ammontano a 9.479.421,35€ e riguardano le spese di gestione comprensive degli emolumenti per le cariche di vertice e delle retribuzioni del personale.

Le spese in conto capitale ammontano 7.183.515,46€ e sono legati alle uscite relative al finanziamento di lavori ed interventi, di acquisizioni di beni e incarichi professionali.

Le spese infine per partite di giro ammontano a 1.407.245,97 e riguardano principalmente le varie ritenute (erariali, previdenziali e cauzionali).

La succinta rappresentazione delle principali voci di bilancio dell'AdSP mostra con sufficiente chiarezza il sostanziale equilibrio della gestione nonché la chiara vocazione di "buon amministratore" del bene pubblico da parte dell'Ente.

Il volume dell'entrate generato in gran parte dall'attività portuale e irrobustita dai contributi dei vari livelli di governo si riflette nella composizione delle uscite sostenute da un importante impegno della struttura dell'AdSP nella manutenzione e nello sviluppo, oltre che delle aree demaniali, anche delle infrastrutture a servizio della comunità portuale.

L'analisi dei conti economici unita alla lettura del Piano operativo triennale mette in evidenza questa duplice vocazione dell'AdSP, da una parte ente di gestione operativo e, dall'altra di promotore di sviluppo e di crescita del contesto portuale e dell'area economica di riferimento.

3.4. IL MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Con la pubblicazione del D. Lgs. 4 agosto 2016, n. 169, è stata avviata la riforma della portualità nazionale. Le linee guida della riforma riguardano:

- miglioramento della competitività del sistema portuale e logistico nazionale;
- sviluppo del traffico di merci e passeggeri e dell'intermodalità;

- *governance* più snella e capace di accompagnare le imprese nelle sfide di mercato;
- ruolo attivo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti nella funzione di coordinamento dei sistemi portuali.

La sfida maggiore risiede nel nuovo approccio sistemico locale e nazionale a cui la portualità del Paese è chiamata, per poter meglio esprimere il proprio potenziale a servizio dell'economia nazionale.

Nell'area medio adriatica è stata istituita l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale, con competenza sui 6 porti di Pesaro, Falconara Marittima, Ancona, San Benedetto del Tronto, Pescara, Ortona, lungo 215 km di costa. Un sistema al cui interno operano oltre 8.000 lavoratori a servizio dello sviluppo dell'economia del mare nei suoi settori principali: cantieristica, turismo, logistica, trasporto passeggeri, pesca, trasporto merci. L'ADSP è chiamata nel prossimo triennio ad affrontare la sfida di integrare i 6 porti in un unico sistema, valorizzandone le sinergie, rafforzando le connessioni con il proprio hinterland di riferimento e favorendo la connessione dei porti alle reti di trasporto strategiche nazionali. L'ADSP sarà chiamata in particolare a interpretare in maniera ottimale il vantaggio di posizione e la dotazione infrastrutturale retrostante per connettere i porti ai nodi logistici retrostanti, fino alla costa tirrenica ed ai valichi alpini. Al centro della costa adriatica italiana, i porti dell'AdSP rappresentano snodi essenziali delle catene logistiche tra Europa e Mediterraneo Orientale, ma anche potenziali varchi d'accesso per i flussi di merci e passeggeri in transito da e per i porti tirrenici. Per sviluppare il potenziale della portualità medio adriatica sarà essenziale proseguire con determinazione gli investimenti infrastrutturali già avviati e pianificati, accelerandone gli iter grazie alle innovazioni legislative che rappresentano degli elementi essenziali per l'implementazione della riforma portuale: dalle innovazioni in materia di Pianificazione portuale, sino alle semplificazioni introdotte sul complesso di norme inerenti i dragaggi. Inoltre, l'azione dell'Autorità di Sistema Portuale dovrà essere orientata all'introduzione delle innovazioni per il miglioramento dei servizi alle merci ed ai passeggeri: le cosiddette info-strutture a sostegno del processo di digitalizzazione della catena logistica e della comunicazione in tempo reale all'utenza. La cooperazione istituzionale con le autorità che sino all'avvio del nuovo Ente avevano competenza per lo sviluppo e la gestione dei porti ora inseriti nel Sistema Portuale dell'Adriatico Centrale dovrà essere costante per permettere una transizione al nuovo assetto istituzionale che non infici gli investimenti pubblici attualmente in avviati o in iter, nonché per massimizzare il costante scambio di opportunità e sinergie con i sistemi produttivi e di consumo dei territori di riferimento. A livello nazionale sarà essenziale un forte coordinamento con le altre Autorità di Sistema portuali e con il competente Ministero nell'ambito della Conferenza delle Autorità di Sistema Portuali per valorizzare il contributo ed i ruoli dei porti del medio adriatico nella portualità nazionale.

3.5. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

Come già introdotto nei precedenti paragrafi il ciclo della valutazione delle performance è ormai attivo nel contesto della pre-esistente Autorità portuale di Ancona già dal 2009.

Le successive modifiche della legislazione relative alle modalità di valutazione delle performance all'interno della Pubblica Amministrazione DLGS n. 150/2009, nonché l'applicabilità di tali modalità alle Autorità di Sistema Portuale stabilita in via definitiva dall'ANAC con la già citata delibera n. 1208 del 22.11.2017 hanno sollecitato l'AdSP a rivedere le proprie modalità di misurazione delle performance del proprio personale dirigente e ad estendere tale metodo anche al resto del personale, che fino ad oggi veniva valutato in base a criteri e modalità definite nell'ambito della contrattazione di secondo livello previsto dal vigente CCNL dei porti.

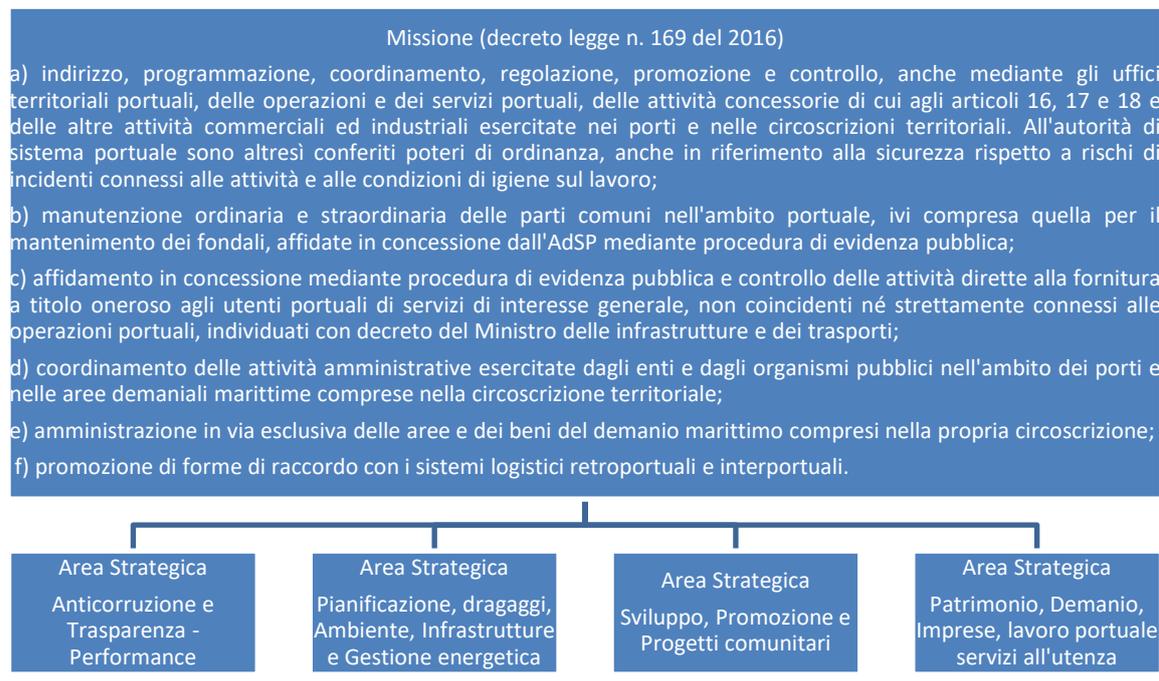
Alla luce dello stato di fatto il modello di valutazione cui tenderà l'AdSP MAC si preoccuperà di definire un set di obiettivi: coerenti con gli orientamenti strategici dell'AdSP; ordinati gerarchicamente e distribuiti in base al livello contrattuale e alle responsabilità operative; formulati in trasparenza e con il coinvolgimento del personale da valutare. Il raggiungimento di tali obiettivi sarà monitorato nel corso dell'anno e misurato al fine di proporre agli organi dirigenti dell'AdSP parametri oggettivi per l'elargizione dei premi di risultato di ciascun dipendente.

L'Albero della Performance, secondo quanto indicato nel DLGS 150 del 27.11.2009, è una mappa logica che descrive i legami tra il mandato istituzionale dell'Ente e l'approccio scelto in termini di Mission e Vision, nonché gli obiettivi strategici ed operativi che si intendono perseguire.

La definizione degli obiettivi ha lo scopo di tradurre l'identità (mandato e missione) dell'Ente in obiettivi e azioni dirette al conseguimento delle finalità istituzionali. In tale ottica risulta evidente la necessità di imporre obiettivi trasversali alle Aree/Uffici nelle quali si suddivide l'organigramma dell'AdSP.

La mappa logica può essere rappresentata graficamente secondo lo schema qui di seguito riportato.

Schema grafico dell'albero della performance



4. L'ANALISI DEL CONTESTO

Nelle pagine che seguono vengono presentate le variabili esterne ed interne alla realtà operativa dell'AdSP MAC che rappresentano, da una parte, opportunità o minacce (Contesto esterno) per il dispiegarsi delle strategie fissate per l'Ente, dall'altra, punti di forza e di debolezza (Contesto interno) per perseguire con cogliere prontamente le opportunità, contrastando al contempo le minacce. Per una rappresentazione sintetica di tale dinamica si rimanda alla Scheda 1 allegata al presente Piano (Pag, 40).

4.1. IL CONTESTO ESTERNO

Cresce il traffico dei passeggeri nel 2019 nel sistema portuale dell'Adriatico centrale, che comprende i porti di Pesaro, Falconara Marittima, Ancona, San Benedetto del Tronto, Pescara e Ortona. Secondo il "Rapporto statistico 2019 dell'Autorità di sistema portuale del mare Adriatico centrale", i passeggeri salgono da 1.163.814 a 1.202.973 (+3,4%). È stabile il traffico complessivo delle merci, con 11.804.844 milioni di tonnellate.

Ancona rimane scalo di riferimento del sistema portuale con quasi 11 milioni di tonnellate di merci e circa 1,2 milioni di passeggeri. Ortona rappresenta il principale scalo abruzzese per il traffico merci, con oltre 1 milione di tonnellate. Pesaro mantiene un traffico passeggeri e di crocieristi di nicchia, con oltre 12.500 passeggeri.

– Il mercato del Porto di Ancona

Record storico per il porto di Ancona che registra nel 2019 una positiva dinamica del traffico container, segno di un'efficiente competitività dell'infrastruttura e delle imprese, e una leadership nel settore passeggeri rafforzata dall'andamento del traffico delle crociere.

Brilla al porto di Ancona il dato delle merci nei contenitori, che passa da 1.135.549 tonnellate del 2018 a 1.252.197 tonnellate del 2019, record assoluto dello scalo con una crescita del +10%. Dinamica fortemente positiva per le esportazioni a 711.707 tonnellate (+13%) dopo due anni consecutivi di flessione. Sale l'import che si attesta sulle 540.490 tonnellate (+7%). Segno evidente che lo scalo dorico è un porto al servizio delle imprese marchigiane, abruzzesi e delle regioni limitrofe le quali stanno vivendo una fase di ripresa sui mercati internazionali.

Il numero dei TEUS movimentati (unità di misura dei container) passa dai 159.061 del 2018 ai 176.193 del 2019, con un aumento del +11%. Il traffico TEU 2019 rappresenta il terzo miglior risultato assoluto dello scalo.

Tutto questo è avvenuto con una riduzione del numero toccate delle navi portacontainers che, nel 2019, è stato di 354 (-17% rispetto al 2018 e -23% rispetto al 2016). Segnale dell'aumentata capacità di carico delle navi che, pur di maggiori dimensioni, possono accedere al porto di Ancona grazie alla messa in funzione nel 2015 della banchina 26 con relativi lavori di dragaggio.

Un altro segno di una migliore razionalizzazione della catena logistica e gestione del traffico commerciale da parte degli armatori è la tendenza alla diminuzione della movimentazione di TEUS vuoti che scendono dal 27% dei precedenti periodi al 22% del 2019.

Più che positivi i numeri delle merci solide alla rinfusa e general-cargo che crescono del +27% passando da 305.169 tonnellate del 2018 a 386.948 tonnellate del 2019. Fra le categorie merceologiche trainanti, c'è lo sbarco dell'alluminio per il fabbisogno delle imprese del territorio regionale.

In lieve calo il traffico delle autostrade del mare, con il dato delle merci trasportate su nave traghetto che passa da 4.770.397 tonnellate del 2018 a 4.693.531 tonnellate del 2019 (-2%). Il 38% (circa 1,8 milioni di tonnellate) della merce che viaggia su tir e trailer è collettame, cioè merci di vario tipo trasportate insieme. Seguono i prodotti alimentari, bevande e tabacchi (1,12 milioni di tonnellate, il 24% del totale) e i prodotti dell'agricoltura (704 mila tonnellate, il 15% del totale).

Il 78% del traffico merci trasportate su nave traghetto è diretto e/o proviene dai porti greci di Igoumenitsa e Patrasso, il 18% dall'Albania e il 4% dalla Croazia.

Il totale del traffico merci nello scalo dorico è stabile fra il 2018 e il 2019, con un valore passato da 10,8 milioni di tonnellate a 10,7 milioni di tonnellate. Un dato che risente del -4% delle merci liquide, passato da 4.607.454 tonnellate del 2018 a 4.434.506 tonnellate del 2019, con una diminuzione in parte dovuta alla temporanea indisponibilità del pontile utilizzato dalla raffineria Api di Falconara Marittima per l'imbarco dei prodotti petroliferi. Le merci solide (rinfuse + traghetti + containers) ammontano a 6.332.676 tonnellate (+2% rispetto al 2018).

Crescono del 3% i passeggeri, i crocieristi aumentano del +49%

I passeggeri transitati nel porto di Ancona sono stati 1.189.441 nel 2019, con una crescita del +3% sul 2018 quando erano 1.151.266. Del totale, 1.089.332 sono stati i passeggeri dei traghetti, dato in sintonia con quello del 2018. Stabile nel 2019 il numero dei passeggeri per la Grecia (772.540) e per la Croazia (218.499). In crescita il numero delle persone che sono transitate sulla direttrice per l'Albania: i passeggeri sono stati 98.155 rispetto ai 90.832 del 2018, con un aumento del +8%.

Record di crescita per i passeggeri delle crociere nello scalo dorico. Nel 2019 sono stati 100.109 con un incremento del +49% sul 2018 quando erano 67.031. Un dato decisamente migliore rispetto alla media nazionale di traffico crocieristico dell'11,2% registrata dalla recente analisi sul 2019 di "Ship2Shore".

Un mercato in continua crescita, quello delle crociere, nel mondo e in Italia dove l'aumento 2020 del traffico delle navi da crociera è stimato nel +2,8% secondo le previsioni dell'Italian Cruise Watch di "Risposte Turismo".

Un'opportunità anche per Ancona, inserita sulla rotta del mare Adriatico delle più importanti compagnie di navigazione del settore, a cominciare da Msc Crociere che per il 2020 ha già confermato la sua presenza nello scalo. Una grande opportunità per lo sviluppo dell'economia e del turismo della città e di tutte le Marche che richiede un'infrastruttura adeguata all'attracco delle navi come il nuovo polo crocieristico da realizzare al molo Clementino.

PORTO DI PESARO

Cresce il numero totale dei passeggeri nel porto di Pesaro nel 2019. Sono state 12.561 le persone transitate nello scalo, con una crescita dell'8% sul numero dei passeggeri del 2018, che erano 11.631. Positivo l'andamento del traffico estivo per la Croazia, quando è attiva da aprile a settembre la linea passeggeri per raggiungere le spiagge croate di Lussino, isola di Rab e Novalja, con 11.660 passeggeri. Stabile il numero dei crocieristi (901 persone) che, a bordo delle navi Artemis e Arethusa della compagnia "Grand Circle Cruise Line", hanno viaggiato sull'itinerario Venezia, Ravenna, Pesaro, Ortona, Termoli, Monopoli, Otranto e Roccella Ionica e che hanno potuto scoprire la bellezza del territorio pesarese, Urbino, San Marino e alle altre località di pregio anche naturalistico della provincia.

PORTO DI ORTONA

Ammontano a 1.037.662 tonnellate le merci movimentate nel porto di Ortona, scalo a vocazione rinfusiera e general-cargo, con una lieve crescita del 2% sul 2018 quando le merci erano pari a 1.013.352 tonnellate. Del totale delle merci, esprimono dato più che positivo i prodotti petroliferi raffinati sbarcati (+10%). Andamento molto positivo per i cereali sbarcati che hanno superato le 270 mila tonnellate, in aumento del +19% rispetto al 2018.

Continua anche la presenza dei crocieristi, con 971 transiti nel 2019, che arrivano a bordo delle navi Artemis e Arethusa, impegnate nell'itinerario che coinvolge anche il porto di Pesaro.

4.2. IL CONTESTO INTERNO

L'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale ha competenza sui porti di Pesaro, Falconara Marittima, Ancona, San Benedetto del Tronto, Pescara, Ortona, lungo 215 km di costa.

Un sistema al cui interno operano oltre 8.000 lavoratori a servizio dello sviluppo dell'economia del mare nei suoi settori principali: cantieristica, turismo, logistica, trasporto passeggeri, pesca, trasporto merci.

L'AdSP è chiamata nel prossimo triennio ad affrontare la sfida di integrare i 6 porti in un unico sistema, valorizzandone le sinergie, rafforzando le connessioni con il proprio hinterland di riferimento e favorendo la connessione dei porti alle reti di trasporto strategiche nazionali.

a. Obiettivi strategici

L'AdSP sarà chiamata in particolare a interpretare in maniera ottimale il vantaggio di posizione e la dotazione infrastrutturale retrostante per connettere i porti ai nodi logistici retrostanti, fino alla costa tirrenica ed ai valichi alpini. Al centro della costa adriatica italiana, i porti dell'AdSP rappresentano snodi essenziali delle catene logistiche tra Europa e Mediterraneo Orientale, ma anche potenziali varchi d'accesso per i flussi di merci e passeggeri in transito da e per i porti tirrenici.

Gli investimenti infrastrutturali rappresentano gli elementi essenziali per l'implementazione della riforma portuale.

Le innovazioni in materia di Pianificazione portuale, sino alle semplificazioni introdotte sul complesso di norme inerenti i dragaggi già avviati e pianificati per sviluppare il potenziale della portualità medio adriatica saranno obiettivi essenziali da perseguire con determinazione, accelerandone gli iter.

Inoltre, l'azione dell'AdSP dovrà essere orientata all'introduzione delle innovazioni per il miglioramento dei servizi alle merci ed ai passeggeri: le cosiddette infrastrutture a sostegno del processo di digitalizzazione della catena logistica e della comunicazione in tempo reale all'utenza.

La cooperazione istituzionale con le autorità che sino all'avvio del nuovo Ente avevano competenza per lo sviluppo e la gestione dei porti ora inseriti nel Sistema Portuale dell'Adriatico Centrale dovrà essere costante per permettere una transizione al nuovo assetto istituzionale che non infici gli investimenti pubblici attualmente avviati o in iter, nonché per massimizzare il costante scambio di opportunità e sinergie con i sistemi produttivi e di consumo dei territori di riferimento.

A livello nazionale sarà essenziale un forte coordinamento con le altre Autorità di Sistema portuali e con il competente Ministero nell'ambito della Conferenza delle

Autorità di Sistema Portuali per valorizzare il contributo ed i ruoli dei porti del medio adriatico nella portualità nazionale.

– Lo sviluppo di un modello di misurazione

Il modello di misurazione delle *performance* messo a punto dall'AdSP MAC si concentra in particolare su due aspetti: l'avvicinamento degli obiettivi proposti alle finalità strategiche dell'Ente, una maggiore tematizzazione dell'obiettivo scelto per una sua migliore "pesatura" e soprattutto al fine di consentire una più trasparente identificazione dei vari livelli di raggiungimento del risultato (totale, intermedio, minimo).

Per agevolare la distinzione tra gli obiettivi "premianti" e le attività di *routine* sono stati analizzati gli obiettivi individuati secondo i seguenti criteri: strategicità rispetto alle finalità dell'AdSP; innovazione; livello di complessità ed il grado di coinvolgimento individuale e dello staff.

Gli obiettivi sono stati quindi valutati, sia in fase di impostazione del piano, attribuendo un punteggio maggiore a quelli più ambiziosi, sia al termine dell'implementazione del piano, valutandone l'effettivo raggiungimento, ma anche la loro capacità di sostenere le finalità complessive dell'AdSP.

L'Autorità intende in particolare incentivare quegli obiettivi che abbiano maggiori contenuti, in primo luogo, strategici e, in seconda battuta, innovativi e pertanto ad essi sarà riconosciuto un punteggio più elevato. Complessità, livello di coinvolgimento individuale e del personale, in quanto elementi costitutivi delle attitudini manageriali, contribuiranno comunque al raggiungimento dell'obiettivo, anche se con valori più contenuti.

Per ciascun obiettivo fissato l'estensore del Piano dovrà indicare la misura o soglia che dal suo punto di vista costituisce il raggiungimento minimo, medio o totale dell'obiettivo fissato e qual è il target che intende raggiungere nello spazio di tempo fissato dal piano.

Il raggiungimento infatti del 100% del premio fissato dall'AdSP si potrà ottenere solo nel caso in cui l'obiettivo scelto raggiunga il massimo del punteggio, sia nella pesatura dell'obiettivo (ovvero in fase di pianificazione del risultato), sia nell'effettivo raggiungimento di quest'ultimo attraverso un miglioramento percepibile all'interno dell'Ente.

Ovviamente una palese distonia tra l'"ambizione" degli obiettivi fissati e l'effettivo raggiungimento di questi ultimi, qualora non esistessero motivi di oggettivo impedimento indipendenti dalla volontà/capacità del dirigente, determinerà una revisione delle pesature degli obiettivi per l'anno successivo.

- Strategicità

Uno dei fattori chiave del Piano riguarda la coerenza degli obiettivi proposti con i piani di sviluppo dell'AdSP e la loro capacità di apportare un contributo significativo al loro compimento. Il punteggio massimo verrà raggiunto in base alla capacità del dirigente di riuscire ad orientare la propria attività e quella del suo staff verso gli obiettivi strategici dell'Autorità.

Per ciascun livello di raggiungimento dell'obiettivo sarà cura del dirigente indicare la misura in modo da valutare l'ambizione dell'obiettivo, sia il suo effettivo raggiungimento al termine del piano.

<u>Grado di strategicità</u>	<u>Rilevanza dell'obiettivo</u>	<u>Misura</u>	<u>Risultato raggiunto</u>
Alto	25	_____	25
Medio	12,5	_____	12,5
Minimo	5	_____	5

- Grado di innovazione

Uno dei fattori in grado di qualificare il contributo dei dirigenti allo sviluppo dell'AdSP è rappresentato dalla loro capacità di introdurre e consolidare elementi di innovazione all'interno della struttura.

La misura di tale obiettivo potrà riguardare sia innovazioni di carattere organizzativo, procedurale, o l'ingresso di nuovi strumenti di lavoro o anche di funzioni.

<u>Grado di innovazione</u>	<u>Rilevanza dell'obiettivo</u>	<u>Misura</u>	<u>Risultato raggiunto</u>
Alto	16	_____	16
Medio	8	_____	8
Minimo	4	_____	4

- Complessità

Sebbene tutti gli obiettivi dovranno essere realizzabili, essi possono essere tuttavia più o meno ambiziosi e richiedere uno sforzo individuale e di staff più o meno intenso. Tali fattori dovranno essere attentamente valutati al fine di individuare le misure che consentiranno di apprezzare il livello di risultato raggiunto. Un elemento

fondamentale al fine della valutazione della capacità dei dirigenti di sostenere lo sviluppo dell'AdSP è senza dubbio la capacità di favorire la crescita professionale e l'accrescimento delle competenze, non solo personali ma anche dei propri collaboratori. A tale proposito le misure possono riguardare, sia l'incremento delle capacità manageriali (autonomia, responsabilità, ecc.), sia delle competenze (*Know how*, specializzazioni, diplomi, ecc..)

Livello di complessità

<u>Caratteristiche dell'Obiettivo</u>	<u>Ril. Obiett.</u>	<u>Misura</u>	<u>Risultato</u>	<u>Coinvolgimento individuale</u>	<u>Ril. Obiett.</u>	<u>Misura</u>	<u>Risultato</u>	<u>Coinvolgimento dello staff</u>	<u>Ril. Obiett.</u>	<u>Misura</u>	<u>Risultato</u>
Notevolmente complesso	5	—	5	Alto	5	—	5	Alto	5	—	5
Mediamente complesso	2,5	—	2,5	Medio	2,5	—	2,5	Medio	2,5	—	2,5
Poco complesso	1	—	1	Minimo	1	—	1	Minimo	1	—	1

b. Obiettivi operativi (assegnati al personale)

In considerazione della recente nomina del componente monocratico dell'OIV la definizione degli obiettivi per l'anno 2020 ha subito un lieve ritardo e saranno pubblicati insieme alla relazione sull'andamento del sistema di valutazione nel corso del mese di giugno

4.3. DESCRIZIONE DEL PROCESSO

Come già anticipato nei precedenti paragrafi nel 2018 il modello di valutazione delle performance è stato applicato solo per le attività svolte dai 4 dirigenti (3 dirigenti operativi + Segretario generale). Gli altri dipendenti saranno integrati nella procedura di valutazione a partire dal prossimo anno, contestualmente al rinnovo del loro CCNL porti il cui rinnovo è previsto a partire dal 2019.

a. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il modello di valutazione è articolato messo a punto per il complesso dei dipendenti dell'AdSP MAC è articolato nelle 6 fasi qui di seguito esposte.

Emanazione dell'atto di indirizzo

Il processo di valutazione ha inizio in concomitanza con l'avvio del processo annuale di programmazione strategica.

Il Nucleo di valutazione assiste il Presidente dell'AdSP nella prima individuazione delle priorità strategiche dell'Amministrazione, sulla scorta degli atti programmatici adottati dal Comitato di gestione e delle direttive assegnate dalla Presidenza e le riassume in un apposito documento denominato "atto di indirizzo". L'atto di indirizzo viene approvato dal Presidente dell'AdSP, salvo modifiche dallo stesso richieste. Sulla scorta dei risultati di bilancio dell'anno precedente il Presidente ed il Comitato di gestione fissano l'ammontare complessivo per il riconoscimento dei premi di risultato ai dipendenti dell'AdSP.

Incontro preliminare

Con l'atto di indirizzo, il Presidente dell'AdSP evidenzia in modo del tutto generale le priorità dell'azione amministrativa; mentre per definire gli obiettivi di ciascuno saranno opportuni incontri plenari ed individuali con tutti i livelli del personale dal Segretario generale fino agli impiegati.

Il confronto tra le finalità generali dell'AdSP (formalizzate nell'atto di indirizzo) consentirà di individuare il set degli obiettivi nonché il concorso di ciascuno al compimento dei piani strategici dell'AdSP. Gli incontri plenari serviranno a mettere a punto un Piano degli obiettivi fortemente ancorato al Piano di sviluppo del Porto e ad assicurare che la valutazione del personale sia improntata ai principi di trasparenza e di pubblicità dei criteri e dei risultati e sia garantita la partecipazione al procedimento del valutato.

Questa fase, che non produce alcun documento formalizzato, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo.

Proposta degli obiettivi

A seguito dell'incontro plenario e degli eventuali incontri individuali (qualora se ne rilevasse la necessità), i singoli dipendenti provvedono alla individuazione di dettaglio del loro contributo alla realizzazione degli obiettivi comuni selezionando gli obiettivi di competenza.

La scelta degli obiettivi dovrà essere condivisa da ciascun livello contrattuale sulla base di una proposta elaborata dai livelli gerarchicamente superiori;

- dal Presidente per il Segretario generale e i dirigenti;
- dai Dirigenti per i quadri
- dai quadri per gli impiegati

Analisi ed assegnazione degli obiettivi

Le proposte formulate sono valutate dal Presidente, coadiuvato dal Nucleo di valutazione.

Nell'ambito di tale processo il Presidente, sempre assistito dal Nucleo, assegna definitivamente i pesi a ciascun obiettivo.

Per quanto riguarda i quadri e gli impiegati, il dirigente di area fisserà un set di obiettivi che saranno attribuiti nell'ambito di un incontro - a cui prenderà parte il nucleo di valutazione - nel corso del quale il dirigente presenterà ai suoi collaboratori gli obiettivi e proporrà per ciascun componente uno o più obiettivi. La proposta dovrà essere discussa e condivisa da tutti i componenti dell'area.

Monitoraggio raggiungimento degli obiettivi

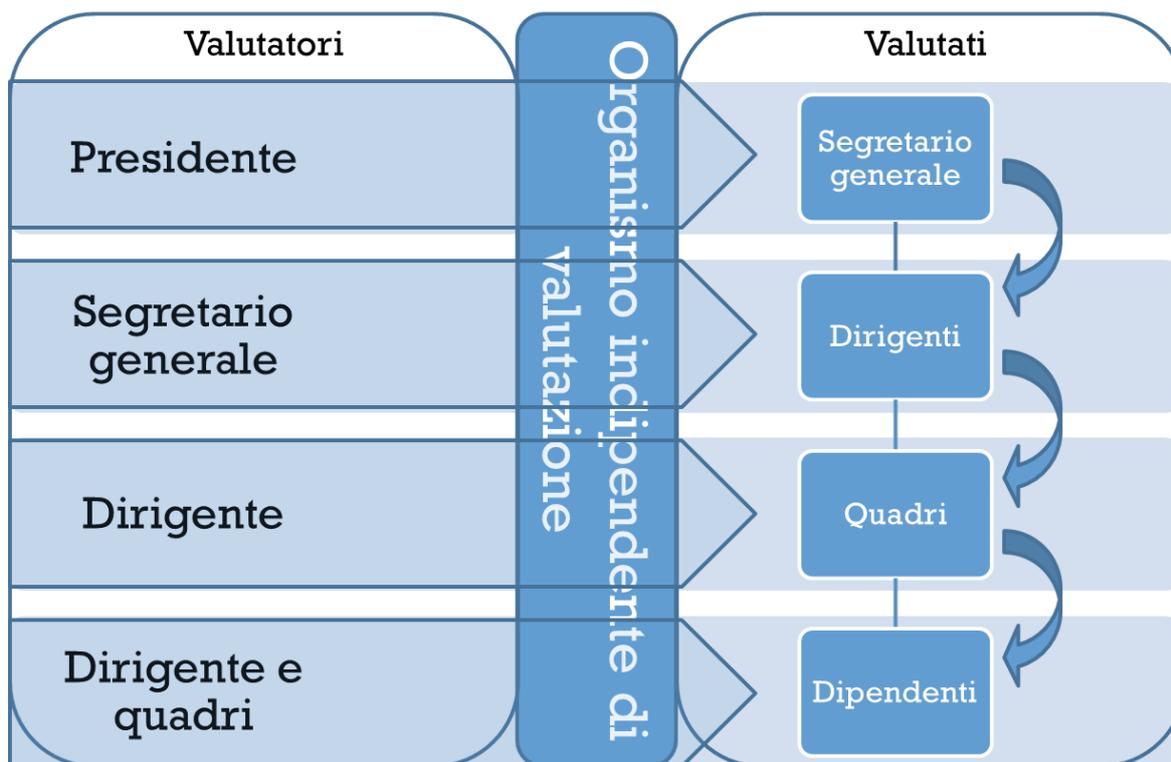
L'Organismo indipendente di valutazione (OIV), nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua, durante l'anno, il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi assegnati a ciascuna direzione.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

- quanto al processo di controllo strategico, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi eventualmente adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo strategico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- quanto al processo di valutazione, i dati necessari per il calcolo del punteggio relativo ai risultati conseguiti.

-

L'articolazione gerarchica del monitoraggio dei risultati



Valutazione dei risultati e attribuzione dei punteggi e della fascia retributiva

Entro l'adozione del bilancio consuntivo di ciascun anno, il Nucleo di valutazione effettua la verifica finale dei risultati ottenuti durante l'esercizio precedente, rilevando, per ciascun obiettivo:

- i valori numerici dei risultati raggiunti;
- la presenza di eventuali fattori esterni che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo. In tali casi, infatti, il Presidente dell'Autorità Portuale può decidere di eliminare l'obiettivo dalla valutazione, riproporzionando i pesi degli altri obiettivi.

Il Presidente dell'AdSP, con il supporto dell'OIV, determina il punteggio da attribuire al valutato, partendo dal contenuto delle schede di valutazione, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno con lo stesso e valutando eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

Il ciclo annuale della valutazione delle performance



b. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

L'AdSP MAC così come indicato nel precedente paragrafo pone alla base del proprio ciclo di valutazione delle performance le indicazioni relative alla programmazione economico-finanziaria. Le aree strategiche definite nel presente piano e gli obiettivi strategici da esse scaturiti sono strettamente collegati con la pianta organica attualmente in forza nell'AdSP e la dotazione economica e finanziaria definita nei bilanci preventivi e consuntivi dell'Ente.

Il Piano della Performance, redatto in coerenza con il bilancio dell'AdSP, rappresenta uno degli strumenti a disposizione dell'Ente per indicare le modalità di utilizzo delle risorse destinate al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi fissati dagli organi di indirizzo.

c. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Quella relativa al triennio 2018-2020 è la prima sperimentazione del ciclo di gestione della performance, come inteso dal D. Lgs. 150/09, che dovrà essere implementato e consolidato nel tempo. L'AdSP MAC concepisce, infatti, il proprio ciclo della performance come un processo in divenire e potenzialmente aperto al miglioramento continuo.

Numerose sono le attività da porre ancora in essere e gli adempimenti da realizzare, così come gli interventi che avranno ricadute sui processi di pianificazione, programmazione, organizzazione e controllo delle attività e delle modalità di lavoro.

A titolo esemplificativo, di seguito si riportano alcune iniziative che direttamente o indirettamente incidono sul miglioramento del ciclo della performance e che sono riconducibili all'implementazione dei flussi di comunicazione, al consolidamento della formazione, al miglioramento delle condizioni di lavoro e del benessere organizzativo, al potenziamento della struttura.

Prima tra tutte è l'avvio del procedimento volto alla revisione dei Regolamenti in essere e all'eventuale introduzione di nuovi Regolamenti alla luce dei cambiamenti intervenuti nel quadro normativo e organizzativo di riferimento. Le attività dell'AdSP, alla luce delle competenze alla stessa attribuite dal decreto di riforma della Legge 84/94, dovranno essere accuratamente ridisciplinate attraverso un sistema di fonti regolamentari ben definite, da considerare veri e propri strumenti di certezza del procedimento, della trasparenza dell'azione pubblica e della partecipazione dei soggetti interessati. Quella delineata è un'attività che coinvolge tutto il personale, dirigente e non, in fasi diverse e da programmare.

ALLEGATI TECNICI

1. Scheda 1 – Analisi del contesto esterno ed interno (Analisi SWOT)

La prima scheda in questione rappresenta sinteticamente quanto riportato nel capitolo 4, mettendo in luce, da una parte, le opportunità e le debolezze del contesto interno dell'AdSP così come emerge dall'incrocio dei dati relativi alla struttura amministrativa (personale, finanziamenti e governance) e quelli concernenti il suo rapporto con le istituzioni e gli stakeholder locali, dall'altra, le potenzialità e le minacce che si evincono dall'analisi del contesto esterno.

2. Scheda 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

La seconda scheda riporta nel dettaglio alcuni dati e rapporti percentuali relativi alle caratteristiche della forza lavoro impiegata nella AdSP MAC.

Gli elementi che contraddistinguono il quadro delle risorse umane della AdSP MAC sono, da una parte, la sostanziale equa distribuzione del personale dipendente (quadri e impiegati), per genere (ripartizione percentuale e livelli retributivi) ed età anagrafica, mentre è evidente l'assenza della parte femminile nelle posizioni dirigenziali, così come la prevalenza di personale prossimo alla pensione. Tale squilibrio finisce anche per incidere su livelli medi di retribuzione tra uomini e donne nel complesso dell'Ente che vedono una retribuzione media più alta per gli uomini.

Di tale limite il management dell'AdSP sta tenendo conto sia nelle selezioni ancora in fase di realizzazione, sia per le prossime sostituzioni del personale dirigente prossimo all'uscita per pensionamento con una maggiore attenzione per il reclutamento di professionisti di genere femminile soprattutto per le posizioni dirigenziali.

3. Scheda 3 - Rilevazione degli obiettivi/indicatori

La terza scheda, infine, contiene lo schema di rilevazione dei risultati conseguiti dal personale valutato in merito, sia agli obiettivi operativi assegnati, sia al proprio comportamento organizzativo/manageriale.

Scheda 1 – Analisi SWOT

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">- Ampliamento della forza lavoro disponibile attraverso l'estensione della Pianta Organica- Buon equilibrio tra Personale dirigente, quadri ed impiegati con esperienza e di Know-How tecnico e nuovi ingressi giovani e con <i>background</i> formativo di spessore- Agilità della <i>Governance</i> grazie alla riduzione del numero dei componenti degli organi di indirizzo politico e amministrativo della AdSP	<ul style="list-style-type: none">- Complessità dell'integrazione con le nuove sedi portuali di competenza della AdSP- Integrazione negli organi di Governo (Comitato di Gestione) e consultivi (Tavolo della Risorsa Mare) di Istituzioni e di Stakeholder provenienti da contesti economici e territoriali molto distanti tra loro- Possibile difficoltà di reperimento nel mercato del lavoro di alcuni profili professionali strategici previsti nella nuova pianta organica
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">- Crescita del traffico Intramediterraneo - in particolare del Sud Est Europeo - e del Medio Oriente- Ampliamento dell'offerta di inoltro a terra della merce sbarcate attraverso sistemi di trasporto multimodali- Potenziamento delle <i>info-strutture</i> della AdSP per migliorare la connessione ai network internazionali- Sviluppo del traffico passeggeri ed in particolare del mercato delle crociere	<ul style="list-style-type: none">- Concorrenza di altri sistemi portuali collocati in altri Paesi del Mediterraneo, sia dal basso, ribasso delle tariffe per i servizi portuali, sia dall'alto, offerta di servizi portuali migliori e più efficaci- Ritardi nel miglioramento dell'adeguamento dell'offerta <i>infra e info</i> strutturale- Carezza dei servizi turistici offerti dal territorio per i passeggeri/crociéristi in sbarca nei porti dell'AdSP

Scheda 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi		
	Indicatori	Valore/percentuale
1	Età media del personale (anni)	48,25
2	Età media dei dirigenti (anni)	57,92
3	Tasso di crescita unità di personale negli anni	3%
4	% di dipendenti in possesso di laurea	38,71
5	% di dirigenti in possesso di laurea	66,67
6	Ore di formazione (media per dipendente)	5
7	Turnover del personale	5%
8	Costi di formazione/spese del personale	€ 9.000

2.2 Analisi Benessere organizzativo		
	Indicatori	Valore/percentuale
1	Tasso di assenze	10%
2	Tasso di dimissioni premature	0
3	Tasso di richieste di trasferimento	0
4	Tasso di infortuni	0
5	Stipendio medio percepito dai dipendenti	4.231,68
6	% di personale assunto a tempo indeterminato	85,29

2.3 Analisi di genere		
	Indicatori	Valore
1	% di dirigenti donne	0
2	% di donne rispetto al totale del personale	47,05
3	Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	3.619,00
4	% di personale donna assunto a tempo indeterminato	41,18
5	Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	46,63
6	% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50
7	Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	5

Scheda 3 - Schema di valutazione del personale

Dirigente:

Segretario Generale

1	2	3	4		5	6	7	8	9
COD.	AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO		DESCRIZIONE INDICATORE	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO		
			%	Punt.			Valore	%	Punt. Pond.
A Obiettivi:									
A.1	Attuazione e completamento del percorso inerente alla istituzione dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale a seguito della riforma della Autorità Portuali di cui alla Legge 84/94 come modificata ed integrata dal D.L.vo 169/2016.	Innovazione dell'azione amministrativa con realizzazione dell'obiettivo entro il 31/12/2017	29%	25	Rispetto della data concordata	SI	SI	100%	25
A.2	Riorganizzazione della Pianta Organica della Segreteria Tecnico - Operativa dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale.	Miglioramento della tempistica dell'azione amministrativa. Realizzazione delle attività entro il 31/12/2017	29%	25	Rispetto della data concordata	SI	SI	100%	25
A.3	Lavori di escavo dei fondali dell'imboccatura del porto di San Benedetto del Tronto	Innovazione dell'azione amministrativa con realizzazione dell'obiettivo entro il 31/12/2017	41%	35	Rispetto della data concordata	SI	SI	85%	30
			100%	85					80
B Competenze manageriali:									
B.1	Problem solving	Vedasi paragrafo 4.2.3. del Regolamento	33%	5		Alto	Alto	33%	5
B.2	Contributo organizzativo	Vedasi paragrafo 4.2.4. del Regolamento	33%	5		Alto	Alto	33%	5
B.3	Integrazione personale nell'organizzazione	Vedasi paragrafo 4.2.5. del Regolamento	33%	5		Alto	Alto	33%	5
Totale B			100%	15					15
Totali (A + B)				100					95