

## DECRETO AMMINISTRATORE UNICO N. 6 del 28/01/2021

### L'Amministratore Unico dell'ASP

VISTO il provvedimento redatto dalla Direzione relativo a:

approvazione del piano triennale della performance 2021 - 2023 e degli obiettivi operativi di gestione anno 2021.

allegato quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

RICHIAMATA la normativa generale di ordinamento e disciplina delle Aziende di Servizi alla persona ed in particolare:

- D.lgs. 241/90
- D.lgs. 207/2001
- L.R. 2/2003
- Lo Statuto dell'ASP
- Il Regolamento che disciplina gli uffici e servizi dell'ASP;

ESAMINATO il testo del suddetto documento che risulta nei suoi contenuti conforme alla normativa vigente;

RITENUTA opportuna la sua approvazione per le ragioni in esso espresse;

CONSIDERATO inoltre che non sussistono vizi od impedimenti di alcuna natura che ne possano impedire l'esecutività;

### DECRETA

1. DI APPROVARE l'allegato testo di provvedimento che viene classificato con la numerazione e datazione come da intitolazione;
2. DI DARE ATTO che il presente atto diviene esecutivo con l'apposizione della firma attestante l'approvazione del medesimo;
3. DI TRASMETTERE il presente atto al competente ufficio per la sua pubblicazione, trasmissione agli eventuali soggetti interessati e conservazione a norma delle norme vigenti.

F.to Digitalmente da



L'Amministratore Unico



Magiera Ansaloni

SANTI MARINELLA / INFOCERT SPA

COPIA CARTACEA DI ORIGINALE DIGITALE.  
documento firmato digitalmente da MARINELLA SANTI.  
Riproduzione cartacea ai sensi del D.Lgs.82/2005 e successive modificazioni, di originale digitale.



**OGGETTO: approvazione del Piano Triennale della Performance 2021 - 2023 e degli obiettivi operativi di gestione anno 2021.**

**L'Amministratore Unico**  
dell'Asp Magiera Ansaloni

**VISTO** l'art.10 del decreto legislativo 27/10/2009 n.150 ss.mm.ii in cui si stabilisce che: *“Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno:*

- a) *entro il 31 gennaio il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b), e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;*
- b) *entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato;”*

**DATO ATTO** che il Piano della Performance è un documento di programmazione che ha il fine di:

1. assicurare la **qualità** della rappresentazione della *performance* dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna della “qualità” del sistema di obiettivi
2. assicurare la **comprensibilità** della rappresentazione della *performance*. Nel Piano viene esplicitato il “legame” che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Questo rende esplicita e comprensibile la *performance* attesa, ossia il contributo che l'amministrazione (nel suo complesso nonché nelle unità organizzative e negli individui di cui si compone) intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività
3. assicurare l'**attendibilità** della rappresentazione della *performance*. La rappresentazione della *performance* è attendibile solo se è verificabile *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*).

**VISTO:**

- l'art.15 del D.Lgs. 150/2009 riguardante le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo in cui è precisato che *“l'organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità; emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, definisce, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano della performance e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici”;*

- l'art.4 del D.Lgs. 150/2009 in base al quale le amministrazioni pubbliche sviluppano, in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e del bilancio, il "Ciclo della gestione della performance" articolato su:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10);
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

- l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014 n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014 n. 90, le competenze dell'ANAC, già CIVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance di cui agli artt. 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica;

**VISTA** la delibera n.112 del 28/10/2010 con cui la Commissione Anac per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche ha approvato la "struttura e modalità di redazione del Piano della Performance" contenente sia le istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance, sia le linee guida per gli Enti al fine dell'adeguamento ai principi contenuti nel citato Decreto Legislativo n.150/1009 che prevedono che nella stesura del Piano devono essere rispettati

1. i seguenti principi generali:

- **Principio n.1: Trasparenza**
  - o ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare il Piano sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito»
- **Principio n. 2: Immediata intelligibilità**
  - o Il Piano deve essere di dimensioni contenute e facilmente comprensibile anche agli *stakeholder* esterni (utenti, fornitori, cittadinanza, associazioni di categoria, ecc.). A tal fine, le amministrazioni devono definire una struttura multi-livello (parte principale del Piano ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli *stakeholder* esterni. Negli allegati, invece, devono essere collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici
- **Principio n. 3: Veridicità e verificabilità**
  - o I contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà e per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati. I dati che alimentano gli indicatori devono essere tracciabili. Ai fini di garantire la verificabilità del processo seguito, è opportuno che siano chiaramente definite le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano (calendario del Piano)
- **Principio n. 4: Partecipazione**
  - o È opportuno che il Piano sia definito attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa.

- **Principio n. 5: Coerenza interna ed esterna**
  - o I contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile
- **Principio n. 6: Orizzonte pluriennale**
  - o L'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.

2. La seguente struttura in cinque fasi logiche:
- a) definizione dell'identità dell'organizzazione;
  - b) analisi del contesto esterno ed interno;
  - c) definizione degli obiettivi strategici e delle strategie;
  - d) definizione degli obiettivi operativi dei piani;
  - e) comunicazione del Piano all'interno e all'esterno.

Il completamento delle cinque fasi logiche consente la redazione e l'adozione del Piano, che deve essere articolato secondo le seguenti sezioni:

1. Presentazione del Piano e indice
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
  - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
  - 3.3 Albero della *performance*
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Analisi del contesto esterno
  - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
  - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
  - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
  - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
  - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
8. Allegati tecnici

**VISTO** che gli obiettivi indicati nell'ALLEGATO Piano della Performance sono stati definiti in coerenza con le risultanze di Bilancio e sulla base delle disposizioni di legge e che gli stessi sono:

- a) Rilevanti e pertinenti rispetto alla mission istituzionale dell'azienda;
- b) Specifici e misurabili in termini concreti e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

**EVIDENZIATO** che il conseguimento degli obiettivi del Piano costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti per il personale dalla contrattazione integrativa;

**RITENUTO** quindi necessario adottare in applicazione a quanto disposto dal D.Lgs. n.150/2009 art.10 comma 1 lettera a) il Piano della Performance organizzativa per la misurazione e la valutazione degli Obiettivi, soggetto ad adeguamento ed aggiornamento annuale, per il triennio 2020-2022 ed il Piano degli Obiettivi per l'anno 2020.

**PRESO ATTO** che organo competente per la approvazione del “Piano della Performance organizzativa per la misurazione e la valutazione degli Obiettivi” ed il “Piano degli Obiettivi per l’anno corrente” è l’Amministratore Unico;

**RICORDATO** che il Piano delle Performance è integrato con il Piano Anticorruzione e della Trasparenza e con i contenuti del Codice di Comportamento ed inoltre coglie l’obiettivo di coordinamento delle iniziative volte a garantire la legalità (attraverso il contrasto a fenomeni corruttivi), la trasparenza e lo sviluppo della cultura dell’integrità. Pertanto gli obiettivi operativi che verranno previsti nel presente Piano della Performance, saranno declinati con una visione ed un rimando costante e preciso rispetto a quanto previsto dal Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici e dal Piano della Trasparenza;

**CONSIDERATO** che è fondamentale definire anche per l’anno 2021 gli obiettivi da raggiungere in coerenza con quanto stabilito dal D.lgs. n.150/2009 individuando in un unico contesto gli obiettivi operativi in conformità al mandato istituzionale e alla missione aziendale;

**CONSIDERATO** inoltre che l’allegato Piano:

- È conforme alla citata normativa vigente
- È stato attentamente valutato e ritenuto meritevole di approvazione
- è orientato ad assicurare un forte legame tra la missione dell’azienda ed i suoi obiettivi nonché tra i processi e le risorse;

**RICHIAMATI** in proposito:

- I LR 2/2003
- I LR 12/2013
- lo Statuto dell’Asp in particolare il capo II.
- Il d.lgs 165/2001
- Il D.lgs 241/1990

## DECRETA

**Di approvare** il “Piano della Performance organizzativa per la trasparenza, la misurazione e la valutazione degli Obiettivi per il triennio 2021-2023” ed il “Piano degli Obiettivi per l’anno 2021” allegati al presente atto per costituirne parte integrante e sostanziale;

**Di precisare** che le figure citate nel piano sono incaricate per quanto di loro “competenza” dell’esecuzione operativa e del raggiungimento degli obiettivi contenuti nel presente atto;

**Di considerare** che il presente Piano va coordinato con i contenuti e le iniziative volte a garantire la legalità contenuti nel Piano triennale Anticorruzione e Trasparenza con una visione ed un rimando costante e preciso rispetto a quanto previsto dal Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici;

**Di dare atto che:**

- il presente provvedimento è immediatamente esecutivo.
- il presente atto è da pubblicarsi nei tempi e modi di legge da parte del competente ufficio



Magiera Ansaloni

# **Piano della Performance dell'ASP**

Triennio 2021-2023

Obiettivi operativi anno 2021

## 1. Presentazione del Piano

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento". Art. 3 c.1 D.Lgs. 150/2009

Il presente documento descrive il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale dell'ASP "Magiera Ansaloni" e ne disciplina l'applicazione nell'ambito del ciclo di gestione integrata della performance a tutti i livelli organizzativi.

Il Sistema è lo strumento che, in linea con quanto indicato dalla normativa vigente in materia di qualità dell'azione della Pubblica Amministrazione, connette gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative alla verifica dei loro esiti, attraverso un modello che, poggiando sulla formalizzazione dei dati come strumenti di supporto alle decisioni, permette di rendere maggiormente oggettiva la valutazione.

Il Piano delle Performance è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target per definire gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Oltre a questi aspetti, il Piano è uno strumento che può facilitare l'ottenimento di importanti vantaggi organizzativi e gestionali per l'amministrazione.

Esso può consentire di:

- Individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- Favorire una effettiva trasparenza e più efficaci meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- Migliorare il coordinamento e la condivisione tra le diverse strutture gestite.

Il *Piano* riassume tutti i livelli di programmazione attivati dall'Ente

- quella *strategica di ente* (facente capo alla direzione politico-amministrativa),
- quella *gestionale di settore* (facente capo alla direzione)
- quella *operativa* (di Servizio/Ufficio e individuale).

Tutte le Strutture, Servizi e Uffici sono tenuti ad assicurare il proprio fattivo contributo all'attuazione del *Piano*, poiché solo l'azione sinergica e coordinata dei diversi rami in cui si articola l'ente è in grado di ottimizzare il rapporto tra risorse impiegate e benefici ottenuti e di responsabilizzare ogni singolo individuo rispetto a un risultato di performance afferente all'intera Azienda.

Le **necessità di rinnovamento continuo dettata dai bisogni degli utenti e dal cangiante contesto normativo**, impongono una visione dinamica e semplificata dell'organizzazione aziendale, che dovrà essere di chiara evidenza agli operatori ed ai cittadini fruitori dei servizi, dei percorsi assistenziali e delle diverse responsabilità. Con l'approvazione del presente piano della performance (di seguito "Piano") prosegue il ciclo annuale e triennale di gestione della performance, che si sostanzia nell'individuazione di **obiettivi strategici, operativi e gestionali**, nel monitoraggio periodico sull'avanzamento degli interventi programmati per il raggiungimento degli obiettivi stessi e nella valutazione annuale sul livello di performance conseguito dall'Ente.



Nel processo d'individuazione degli obiettivi vengono inoltre considerati gli adempimenti in materia di **tutela della trasparenza e dell'integrità e di lotta alla corruzione e all'illegalità** intesi come misure finalizzate a rendere più trasparente l'operato delle Amministrazioni e a prevenire i fenomeni di corruzione/illegalità.

La piena conoscibilità del *Piano* e dei suoi contenuti sarà assicurata mediante la pubblicazione del documento nella sezione del sito internet istituzionale denominata "**Amministrazione trasparente**".

## INDICE

1. Presentazione del Piano
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
3. Identità
  - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
  - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
  - 3.3 Albero della *performance*
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Analisi del contesto esterno
  - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
  - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
  - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
  - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
  - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
8. Allegati tecnici
  - Allegato A:** Schede di valutazione

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

### 2.1 Chi siamo

L'Asp è un Ente di diritto Pubblico senza scopi di lucro intermente partecipato dai Comuni del Distretto di Correggio e istituito per legge nazionale (L.328/2000), facente parte delle Pubbliche Amministrazioni di cui all'art. 1 del d.lgs 165/2000 e disciplinato dalla Regione E.R con L.R 2/2003 ss.mm.ii

L'Azienda pubblica di Servizi alla Persona (ASP) trae origine dall'Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza (IPAB) denominata "Opera Pia Casa di Ricovero Magiera Ansaloni", la quale a sua volta trae origine dalle volontà testamentarie di Clementina Radeghieri vedova Ansaloni e del di Lei nipote Mario Magiera, che, con testamenti olografi pubblicati rispettivamente agli atti dei Notai Crocetta di Montecchio del 13 gennaio 1943 e Rossi di Correggio del 6 agosto 1947, destinavano il loro patrimonio allo scopo dell'istituzione di una Casa di Riposo per anziani inabili.

L'Istituzione fu eretta in Ente Morale con D.P.R. 26 febbraio 1952, n. 435, con sede in Rio Saliceto.

Nel corso degli anni Sessanta e Settanta fu attuato un progressivo piano di dismissione del patrimonio rurale a favore di acquisizioni di fabbricati ad uso civile abitazione.

La Legge Regionale n. 2/1985 ha posto particolare attenzione agli aspetti gestionali, organizzativi e di benessere dei cittadini utenti dei servizi ed ha affrontato in modo organico il problema di un ammodernamento complessivo delle strutture per anziani non autosufficienti, site nel territorio regionale. Vista la possibilità offerta da questa legge di concedere contributi in conto capitale su progetti di ristrutturazione e/o di costruzione di nuove residenze, negli anni ottanta è stata inaugurata la nuova struttura di Via C. Marx 10 in Rio Saliceto, al posto della vecchia di Via San Giorgio 37, che ha iniziato la propria attività dal 27 ottobre 1987 ed è tuttora in funzione.

- Dal 1987 l'Ente gestore è convenzionato con l'Azienda USL di Reggio Emilia - Distretto Sanitario di Correggio - per l'erogazione di prestazioni sociali e sanitarie a favore di anziani non autosufficienti.
- Con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 498 del 21 giugno 1995 l'Ipab assunse la denominazione di "Casa Protetta Magiera Ansaloni".
- Con L. R. 12/3/2003 n. 2 la Regione Emilia Romagna, ispirandosi ai principi della Legge n. 328 del 2000 e del decreto legislativo n. 207 del 2001, attua il riordino delle IPAB e la loro **trasformazione in ASP** (Azienda Servizi alla Persona), valorizzandone il ruolo e inserendo tali Aziende nel sistema integrato di interventi e servizi sociali.
- con deliberazione della Giunta Regionale n. 578 del 21 aprile 2008 - con decorrenza 1° maggio 2008 -, è stata costituita L'ASP Magiera Ansaloni e approvato il relativo Statuto.
- con deliberazione della Giunta Regionale n. 69 del 22/01/2018 è stato modificato lo Statuto dell'Asp in linea con i dettami stabiliti dalla L.R 12/2013

**I Soci dell'ASP** sono i Comuni di:

- Campagnola Emilia,
- Correggio,

- Fabbrico,
- Rio Saliceto,
- Rolo
- San Martino in Rio.

## 2.2 Cosa facciamo

Dal 1° gennaio 2009, con apposito contratto di servizio, sono stati concessi in gestione all'ASP i seguenti servizi:

1. Servizio di Assistenza Domiciliare anziani distrettuale,
2. Centro Diurno "A. Rovesti" di Rolo
3. Servizio di Teleassistenza distrettuale.

Dal 01 maggio 2009, con apposito contratto di servizio, è stata assegnata all'ASP anche la gestione della

4. Casa Protetta e Centro Diurno "D. Baccarini" del Comune di Campagnola Emilia.

Dal 01 luglio 2011, con apposito contratto di servizio, è stata assegnata all'ASP anche la gestione della

5. Casa Protetta e Centro Diurno del Comune di San Martino in Rio.

Dal 01 marzo 2015, in ottemperanza ai contratti di servizio Asl, è stato attivato in forma diretta il

6. Servizio di trasporto centri diurni di Rio Saliceto e Campagnola Emilia

Dal 01 settembre 2017, con appositi contratti di servizio, è stata assegnata all'Asp anche la gestione de

7. Servizio di trasporto disabili minori per Rio Saliceto
8. Servizio di trasporto disabili minori per San Martino in Rio

Dal 01 dicembre 2017, con delibera di Assemblea dei soci, è stato esteso il Sad con ulteriori prestazioni di

9. Servizi integrativi domiciliari

ASP si caratterizza quindi come "**azienda multi servizi**" per garantire maggiore economicità e miglioramento della qualità degli interventi attraverso l'organizzazione, in tutto il territorio del distretto, dell'offerta pubblica di servizi che, con gli altri soggetti pubblici e privati, costituisce la rete integrata dei servizi territoriali.

## 2.3 Come operiamo

La finalità di ASP "Magiera Ansaloni" del Distretto di Correggio (RE) è quella di essere un ente **gestore di servizi rivolti alle persone anziane** prevalentemente non autosufficienti.

La logica è quella di riuscire ad offrire servizi di qualità secondo criteri di equità su tutto il territorio distrettuale, contribuendo con il proprio apporto a costruire un modello gestionale capace di **prendersi cura delle persone**, anche delle più gravi, avendo attenzione alla loro storia personale e alle loro relazioni familiari e sociali.

I servizi di ASP sono aperti alla comunità nella quale ciascuno può dare il proprio contributo per migliorare la qualità della vita delle persone accolte e delle loro relazioni.

Nel contesto regionale emiliano romagnolo un passaggio determinante per l'ASP "Magiera Ansaloni" è quello dell'**Accreditamento**, provvedimento attraverso il quale le strutture pubbliche e private ed i professionisti già autorizzati, possono erogare prestazioni sanitarie o sociosanitarie per conto del Sistema Sanitario Nazionale. L'accREDITamento dei servizi socio-sanitari comporta, su ogni territorio e per ogni tipologia di servizio, l'individuazione in capo ad un unico soggetto gestore della responsabilità gestionale.

## Persone per le persone



Nell'erogazione di tutti i servizi gli obiettivi principali dell'ASP sono i seguenti:

- **rispetto della dignità** e dei diritti individuali dell'anziano: diritto all'assistenza, alla cura, alla privacy, salvaguardia del credo politico, religioso e dell'identità culturale;
- **personalizzazione** dell'intervento assistenziale;
- attenzione all'**aspetto relazionale** e interpersonale tra anziano e operatore, oltre ai doverosi rapporti di reciproco rispetto;
- organizzazione del lavoro centrata sul **Progetto Assistenziale Individualizzato (PAI)**, sulla sua verifica, nonché sullo svolgimento di incontri periodici di confronto e di lavoro in equipe.

In questa prospettiva, un ruolo fondamentale hanno le seguenti dimensioni:

- Controllo della qualità dei servizi
- Processi comunicativi della gestione aziendale
- Gestione integrata dei flussi informativi.

Le nuove frontiere tecnologiche sono opportunità che aprono spazi d'intervento che consentono di recuperare qualità assistenziale e maggiore professionalità.

Il passaggio dal cartaceo alla modalità informatizzata, permette di velocizzare i tempi di informazione, elaborare i dati, creare degli archivi statistici e di studio, ottimizza le condizioni di lavoro del personale e facilita e velocizza la condivisione dei dati fra colleghi, tramite procedure integrate tra loro.

### 3. Identità

#### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

#### ECONOMICO

#### Quadro sintetico dei risultati economici dell'Asp

	Consuntivo 31/12/2017	Consuntivo 31/12/2018	Consuntivo 31/12/2019
Descrizione	Importo Euro	Importo Euro	Importo Euro
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>6.001.240,22</b>	<b>6.371.652,60</b>	<b>6.442.681,33</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>6.077.064,36</b>	<b>6.414.555,10</b>	<b>6.571.928,03</b>
<b>ALTRI COSTI E IMPOSTE</b>	<b>-263.864,64</b>	<b>-174.913,77</b>	<b>-423.645,05</b>
<b>PERDITA PRIMA DEI TRASFERIMENTI e ACCANTONAMENTI</b>	<b>-339.688,78</b>	<b>-217.816,27</b>	<b>-423.645,05</b>
<b>PERDITA PRIMA DEI TRASFERIMENTI DEGLI ENTI SOCI</b>	<b>-339.688,78</b>	<b>-327.816,27</b>	<b>-423.645,05</b>
<b>TRASFERIMENTI DA ENTI SOCI</b>	<b>368.000,00</b>	<b>368.000,00</b>	<b>368.000,00</b>
<b>UTILE (PERDITA) ESERCIZIO</b>	<b>28.311,22</b>	<b>40.183,73</b>	<b>-55.645,05</b>

#### OFFERTA DEI SERVIZI SOGGETTI AD AUTORIZZAZIONE

## Numero di posti destinati all'assistenza nelle strutture

Posti autorizzati CRA		Posti contrattualizz CRA
Campagnola	48,00	38,00
Rio Saliceto	39,00	37,00
S Martino in Rio	44,00	40,00
<b>Totale</b>	<b>131,00</b>	<b>115,00</b>
Posti autorizzati CD		Posti contrattualizz CD
Campagnola	5,00	5,00
Rio Saliceto	8,00	7,00
S Martino in Rio	10,00	8,00
<b>Rolo</b>	<b>20,00</b>	<b>8,00</b>
<b>Totale</b>	<b>43,00</b>	<b>28,00</b>



## PRODUZIONE (quantità di ore/giornate erogate nel 2020)

		TOT/MEDIE					
<b>CRA</b>	giornate presenza	Campagnola	17098	<b>CD</b>	giornate presenza	Campagnola	1119
	% copertura		<b>97,59</b>		% copertura		<b>71,53</b>
	giornate presenza	Rio Saliceto	14019		giornate presenza	Rio Saliceto	2075
	% copertura		<b>98,48</b>		% copertura		<b>82,76</b>
	giornate presenza	S Martino	15607		giornate presenza	S Martino	2805
	% copertura		<b>97,17</b>		% copertura		<b>89,53</b>
<b>SAD</b>	giornate presenza	Campagnola	3389	giornate presenza	Rolo	5250	
	utenti in carico		21	% copertura		<b>83,79</b>	
	ore fatturate		2708,50				
	giornate presenza	Correggio	12499				
	utenti in carico		84				
	ore fatturate		9822,17				
	giornate presenza	Fabbrico	2052				
	utenti in carico		15				
	ore fatturate		823				
	giornate presenza	Rio Saliceto	3931				
	utenti in carico		26				
	ore fatturate		4442,75				
giornate presenza	Rolo	2096					
utenti in carico		12					
ore fatturate		1483,25					
giornate presenza	S Martino	4731					
utenti in carico		29					
ore fatturate		3640,25					

## TARIFFE:

2020									
Costo del servizio	TOTALE Rio	Quota retta	Onere Sanitario FRNA	Gestione speciale	IRAP	Totale retta FRNA	CD Rio	Quota retta	Totale retta FRNA
Ricovero a regime ordinario	92,70	50,05	35,60	5,30	1,75	42,65	medio	22,15	23,90
Ricovero di sollievo < 30 gg	101,55	26,5	68	5,30	1,75	75,05	elevato	22,15	31,90
Ricovero di sollievo > 30 gg	92,70	41,20	44,45	5,30	1,75	51,50	pt medio	8,50	13,45

Mantenimento posto ricoveri ordinari	41,71	22,52				19,19	pt elevato	8,50	17,45
Mantenimento posti sollievo <30 giorni	45,69	11,92				33,77			
<b>Mantenimento posti sollievo &gt;30 giorni</b>	41,71	18,53				23,18			
Posti non contrattualizzati	84,00	84						22,15	
Ricovero Gracer									

### 2020

Costo del servizio	TOTALE San Martino	Quota retta	Onere Sanitario FRNA	Gestione speciale	IRAP	Totale retta FRNA	CD S Martino	Quota retta	Totale retta FRNA
Ricovero a regime ordinario	93,70	50,05	36,60	5,30	1,75	43,65	medio	22,15	23,90
Ricovero di sollievo < 30 gg	101,55	26,5	68	5,30	1,75	75,05	elevato	22,15	31,90
Ricovero di sollievo > 30 gg	93,70	42,20	44,45	5,3	1,75	51,50	pt medio	8,50	13,45
Mantenimento posto ricoveri ordinari	42,16	22,52				19,64	pt elevato	8,50	17,45
Mantenimento posti sollievo <30 giorni	45,70	11,92				33,78			
<b>Mantenimento posti sollievo &gt;30 giorni</b>	42,16	18,99				23,17			
Posti non contrattualizzati	84,00	84						22,15	
Ricovero Gracer	93,70	SSN 14,65	72	5,30	1,75	79,05			
Mantenimento Gracer	42,16	SSN 6,59				35,57			

### 2020

Costo del servizio	CD Rolo	Quota retta	Totale retta FRNA
Ricovero a regime ordinario	medio	22,15	23,90
Ricovero di sollievo < 30 gg	elevato	22,15	31,90
Ricovero di sollievo > 30 gg	pt medio	8,50	13,45
Mantenimento posto ricoveri ordinari	pt elevato	8,50	17,45
Mantenimento posti sollievo <30 giorni			
<b>Mantenimento posti sollievo &gt;30 giorni</b>			
Posti non contrattualizzati			
Ricovero Gracer			

## 3.2 Mandato istituzionale e Missione

I servizi attivati dall'Azienda sono coerenti con la pianificazione locale definita dal Piano di Zona nel rispetto degli indirizzi definiti dall'Assemblea dei Soci.

L'Azienda ispira ed orienta la propria attività al rispetto delle finalità e dei principi indicati nella Legge regionale n.2/2003 ed in particolare:

- Rispetto della **dignità** della persona e garanzia di riservatezza;
- Adeguatezza flessibilità e **personalizzazione** degli interventi nel rispetto delle opzioni dei destinatari e delle loro famiglie.
- attenzione a svolgere la propria attività secondo criteri di **efficacia**, di **efficienza**, di **economicità** e di **imparzialità**, mantenendo alta la qualità dei servizi resi.

L'Azienda riconosce nell'apporto professionale degli operatori un fattore importante per la qualità dei servizi alla persona; a tal fine:

- Promuove la **formazione** degli operatori come strumento della qualità e della efficacia degli interventi e dei servizi, per favorire l'integrazione professionale e lo sviluppo dell'innovazione organizzativa e gestionale;
- Favorisce l'apporto ed il **coinvolgimento** delle rappresentanze collettive nel sistema delle relazioni sindacali e lo sviluppo delle relazioni interne con forme strutturate di partecipazione organizzata.

### Casa Residenza Anziani (C.R.A.)

In precedenza denominata Casa Protetta, è un **servizio residenziale** destinato all'accoglienza degli anziani con grado di non autosufficienza medio ed elevato e adulti non autosufficienti con patologie assimilabili a quelle geriatriche che richiedono un'intensa e continua azione di assistenza socio-sanitaria.



L'obiettivo di questo servizio è il mantenimento delle autonomie residue. Per ogni ospite viene elaborato ed aggiornato un **Piano di Assistenza Individualizzato (PAI)** che tiene conto dei bisogni sociali, sanitari e cognitivi della persona. All'interno delle strutture sono previsti posti letto utilizzabili per ricoveri temporanei i quali garantiscono un supporto, per un determinato periodo di tempo, alle famiglie che scelgono di assistere l'anziano a casa ma che hanno bisogno di un sollievo temporaneo o a quelle che sono in difficoltà per

motivi contingenti.

### Centro diurno

Il Centro Diurno è un **servizio semiresidenziale diurno** rivolto ad anziani prevalentemente non autosufficienti e parzialmente autosufficienti e ad adulti con patologie assimilabili.

Offre all'anziano ed alla sua famiglia sostegno e tutela socio-sanitaria, stimola e potenzia le abilità e competenze dell'anziano con attività e interventi inerenti la sfera dell'autonomia, dell'identità, dell'orientamento spazio-temporale, delle relazioni interpersonali e della socializzazione, promuove e sostiene una fitta rete di relazioni e di scambi con il contesto territoriale in cui è collocato.

### Assistenza Domiciliare

Il servizio di Assistenza Domiciliare ha lo scopo di permettere alle persone anziane non autosufficienti o con limitata autosufficienza, o adulte con patologie assimilabili, di rimanere al proprio domicilio.



Il servizio fornisce interventi per l'igiene e la cura della persona, per la gestione dell'attività quotidiana, per favorire la socializzazione e l'integrazione sociale, la consegna pasti al domicilio e, dal 2018, anche servizi di supporto non ricompresi nei LEA che sono utili al mantenimento dell'autonomia e permanenza al domicilio (trasporti per visite, consegna della spesa e dei farmaci, prestazioni mediche al domicilio ecc)

Il Servizio di Assistenza Domiciliare (S.A.D.) si pone come obiettivo principale quello di contrastare l'istituzionalizzazione e l'emarginazione delle persone anziane parzialmente o totalmente non autosufficienti e degli adulti affetti da gravi patologie, per favorirne, per quanto possibile, la permanenza nell'ambiente familiare. Assicura alle persone, attraverso l'adozione di adeguati strumenti di valutazione del bisogno, interventi che gli consentono di conservare la routine quotidiana e di mantenere le relazioni familiari.



### 3.3 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra **mandato istituzionale, missione, linee strategiche, obiettivi strategici e piani operativi** (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. (del. n.112/2010 CIVIT). L'ASP "Magiera Ansaloni" ha inteso rappresentare l'albero della performance nei suoi contenuti generali rimandando al piano degli obiettivi operativi per l'anno corrente, la definizione delle attività per la realizzazione degli obiettivi individuati. Per mostrare in modo sintetico i vari livelli dell'Azienda che contribuiscono al piano delle Performance in modo trasparente ma senza eccedere a termini di "esposizione mediatica" nel dettaglio più minuto degli stessi, si è ritenuto poter essere intuitivo e agevole:

1. impiegare il grafico "stralciato" dell'organigramma aziendale essendo chiaramente comprensibile nella sua dimensione e distribuzione aziendale
2. indicare nel capitolo 5 e 6 per ognuno dei settori o referenti gli obiettivi strategici dettati a partire dalla figura del Direttore sino ai livelli intermedi; oltre tali livelli sono i singoli referenti a declinare gli obiettivi annuali ai singoli operatori dei servizi a seconda che siano o meno gli stessi coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi assegnati ai primi.

#### Ciclo di in-put e Out-put delle performance

INPUT		OUTPUT
<b>ASSEMBLEA DEI SOCI</b>		Area decisionale
Mission e Obiettivo di medio termine		
<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>		Area programmazione e conduzione gestionale
Traduzione dell'obiettivo in strategie e in obiettivi per la direzione		
<b>DIREZIONE</b>		
Assunzione dell'obiettivo e scomposizione dello stesso nei settori in base per competenza		
<b>SETTORE AMMINISTRATIVO e SETTORE DEI SERVIZI</b>		Area operativa
Assunzione dell'obiettivo e/o scomposizione dello stesso ai collaboratori / servizi		



## 4. Analisi del contesto



### 4.1 Analisi del contesto esterno

È sulle caratteristiche e sul trend della popolazione che bisogna prestare attenzione alle politiche di breve e medio termine.

Al fine di orientare l'agire futuro dell'Asp ai principi di efficacia ed efficienza, nel rispetto dei criteri di universalità, pari opportunità e non discriminazione, gli indicatori principali di analisi territoriale che gli Amministratori Locali, in qualità di Soci dell'Asp, sono chiamati ad avere costantemente sotto controllo sono in via prevalente i seguenti:

- Trend demografico, con riferimento
  - All'andamento dei valori assoluti della popolazione anziana
  - All'andamento dei valori di assoluti della popolazione attiva [intesa come fascia di età Produttiva e capace di essere "care-giver"]
- Trend economico per valutare la sostenibilità dei servizi da parte di:
  - Amministrazioni pubbliche grazie al flusso dei tributi locali e/o statali
  - Cittadini grazie al flusso reddituale dato dall'occupazione lavorativa stabile
- Bisogni socio-economici attuali ed emergenti

Valutato il **quadro distrettuale** – nella sua media risulta che I Comuni del distretto di Correggio presentano:

- un trend di
  - aumento della fascia di popolazione > di 65 anni
  - Un calo costante della fascia di età "produttiva"
  - Un calo della fascia 0/14 anni

Ciò significa che la popolazione distrettuale sarà sempre più caratterizzata da:

- a. Esigenze sociali e assistenziali legate agli anziani
- b. Criticità per il calo della popolazione attiva economicamente e operativamente ovvero:
  - i. Calano le persone in età lavorativa capaci di sostenere i costi di eventuali servizi di assistenza
  - ii. Calano i minori in età 0 / 14 anni il che – quindi – lascia prevedere un trend del calo di cui al punto 1 a lungo termine e in incremento.

Considerato inoltre che nel grafico 2 si evidenzia come – pur se più performante rispetto al panorama nazionale e se in calo nell'ultimo periodo considerato – anche in regione Emilia Romagna si registra un tendenziale aumento della disoccupazione (se si valuta il trend medio) è possibile desumere che tutto il territorio provinciale nel prossimo triennio (come pure in seguito nel medio periodo almeno) dovrà attrezzarsi per confrontarsi con :

- Aumento quantitativo delle problematiche legate al "servizio di cura" della popolazione anziana
- Acuitizzazione delle difficoltà di sostenimento del sistema di cura pubblico per calo delle risorse economiche delle famiglie e riduzione della rete familiare che può essere considerata "care giver"

Principali indici demografici calcolati sulla popolazione residente in prov. di Reggio Emilia.

Anno	Indice di vecchiaia	Indice di dipendenza strutturale	Indice di ricambio della popolazione attiva	Indice di struttura della popolazione attiva	Indice di carico di figli per donna feconda	Indice di natalità (x 1.000 ab.)	Indice di mortalità (x 1.000 ab.)
	1° gennaio	1° gennaio	1° gennaio	1° gennaio	1° gennaio	1 gen-31 dic	1 gen-31 dic

2011	128,6	53,2	135,4	113,4	19,2	10,6	9,4
2012	132,3	55,0	131,8	118,5	19,6	10,3	10,3
2013	131,8	55,6	127,4	122,5	19,9	9,7	10,0
2014	134,2	55,5	122,2	125,1	20,2	9,0	9,7
2015	137,2	56,1	121,1	130,0	20,8	9,0	10,4
2016	139,9	56,3	119,2	133,8	21,5	8,5	10,3
2017	142,3	56,4	120,7	138,0	22,0	8,0	10,2
2018	145,5	56,3	121,3	140,5	22,8	8,0	10,4
2019	146,4	56,4	123,4	142,6	23,1	7,8	10,3
2020	147,1	56,4	122,4	143,8	23,7	7,7	10,7

## ➤ Glossario

### ➤ **Indice di vecchiaia**

- Rappresenta il grado di invecchiamento di una popolazione. È il rapporto percentuale tra il numero degli ultrasessantacinquenni ed il numero dei giovani fino ai 14 anni. *Ad esempio, nel 2017 l'indice di vecchiaia per la provincia di Reggio Emilia dice che ci sono 142,3 anziani ogni 100 giovani.*
- Migliore rispetto al 2002 ma in continuo "peggioramento" dal 2011

### ➤ **Indice di dipendenza strutturale**

- Rappresenta il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e 65 anni ed oltre) su quella attiva (15-64 anni). *Ad esempio, teoricamente, in provincia di Reggio Emilia nel 2017 ci sono 56,4 individui a carico, ogni 100 che lavorano.*
- In continuo peggioramento dal 2002

### ➤ **Indice di ricambio della popolazione attiva**

- Rappresenta il rapporto percentuale tra la fascia di popolazione che sta per andare in pensione (60-64 anni) e quella che sta per entrare nel mondo del lavoro (15-19 anni). La popolazione attiva è tanto più giovane quanto più l'indicatore è minore di 100. *Ad esempio, in provincia di Reggio Emilia nel 2017 l'indice di ricambio è 120,7 e significa che la popolazione in età lavorativa è molto anziana.*
- Trend altalenante ma con tendenza al miglioramento (dato che risente dei mutamenti di altra natura e non considerato "indicativo" in quanto contraddetto da altri (vedi il dato successivo) che non sono influenzati da altri eventi (es. politiche pensionistiche – calo della qualificazione professionale ecc)

### ➤ **Indice di struttura della popolazione attiva**

- Rappresenta il grado di invecchiamento della popolazione in età lavorativa. È il rapporto percentuale tra la parte di popolazione in età lavorativa più anziana (40-64 anni) e quella più giovane (15-39 anni).
- Trend in continuo aumento

### ➤ **Carico di figli per donna feconda**

- È il rapporto percentuale tra il numero dei bambini fino a 4 anni ed il numero di donne in età feconda (15-49 anni). Stima il carico dei figli in età prescolare per le mamme lavoratrici.
- Trend in continuo aumento

### ➤ **Indice di natalità**

- Rappresenta il numero medio di nascite in un anno ogni mille abitanti.
- Trend in aumento sino al 2010 poi in calo repentino e continuo

### ➤ **Indice di mortalità**

- Rappresenta il numero medio di decessi in un anno ogni mille abitanti.
- Trend sostanzialmente stabile nel tempo

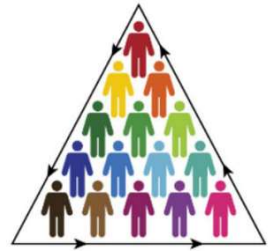
## 4.2 Analisi del contesto interno

### 1) organizzazione

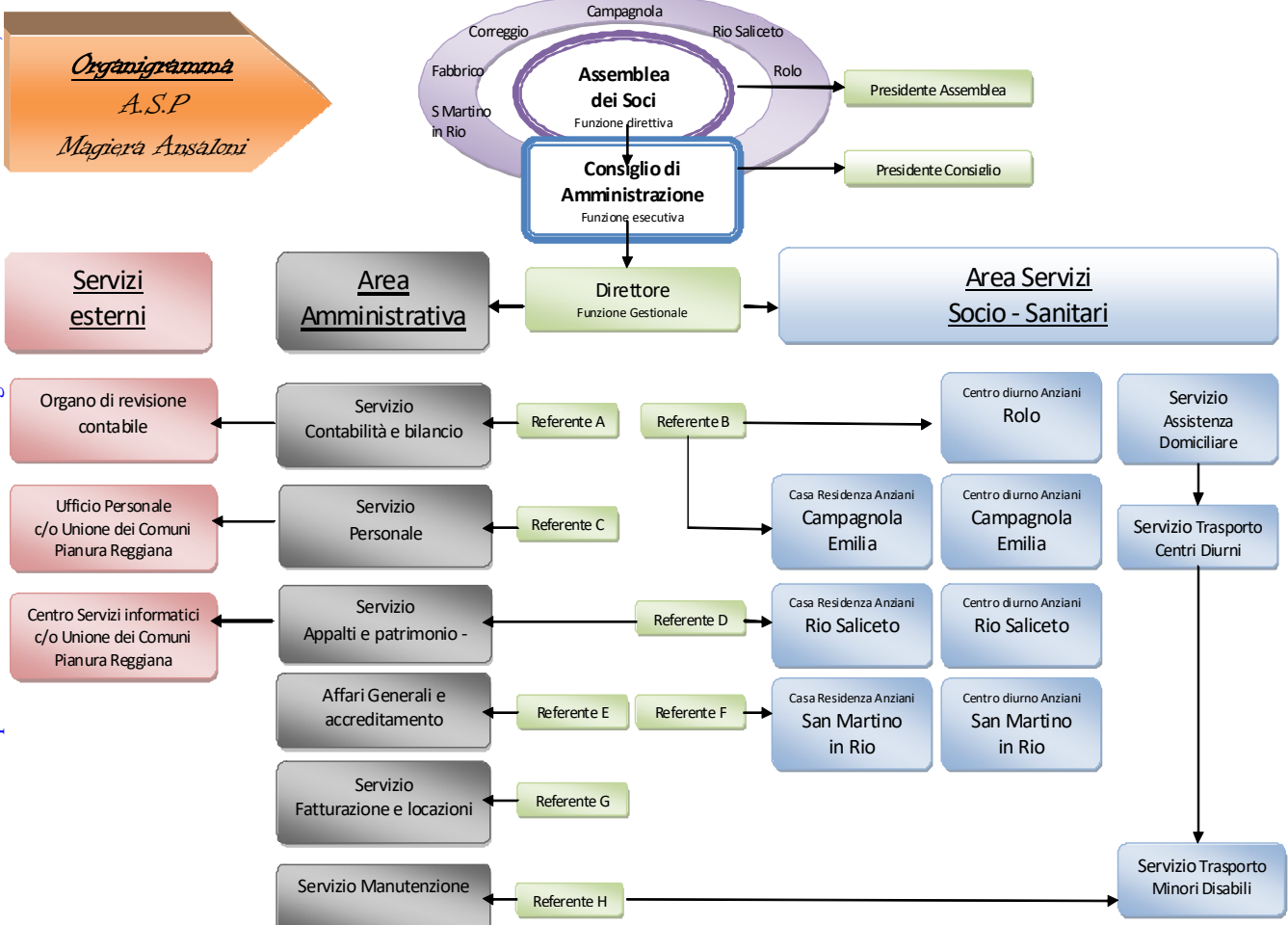
L'organizzazione aziendale prevede una netta distinzione tra le funzioni di indirizzo e quelle gestionali: le prime sono in capo all'Assemblea dei Soci e le seconde sono riservate all'Amministratore Unico (ex Consiglio di Amministrazione) e alla struttura organizzativa guidata dal **Direttore Generale**.

Nel rispetto di indirizzi ed obiettivi strategici e dei regolamenti, il Direttore generale ha la responsabilità gestionale dell'azienda per realizzare la quale si avvale dell'attività di funzionari e responsabili dei servizi.

Le attività di programmazione e controllo spettano alla Direzione generale che mediante il sistema di gestione per budget assegna le risorse ai diversi centri di costo e di responsabilità.



### ORGANIGRAMMA AZIENDALE



### 2) risorse strumentali ed economiche;

Come deciso dall'Assemblea dei Soci il Bilancio Preventivo 2021, vista la situazione di emergenza Covid-19, verrà redatto entro giugno 2021.

### 3) risorse umane; PERSONALE 2020

<b>CAT</b>	<b>PREVISTI in D.O</b>	<b>Di cui (profili lavorativi)</b>	<b>Coperti al 31/12/2020</b>	<b>Vacanti al 31/12/2020</b>
A	2	n. 2 ausiliarie	1	1
B	3	n. 1 Oss n. 2 Manutentore	1 0	0 2
B3	85	n. 85 Oss	66	19
C	10	n. 3 Raa n. 3 Animatrici n. 4 impiegati Amministr.	3 3 2	0 0 2
D	21	n. 12 infermieri n. 3 fisioterapisti n. 4 Coordinatori n. 2 Funzionario Amm	7 0 0 1	5 3 4 1
D3	1	n. 1 Funzionario Amm PO	1	0
DG	1	n. 1 Direttore generale	0	1
<b>Tot.</b>	<b>123</b>		<b>85</b>	<b>38</b>

4) indici  
di salute  
finanziaria

<b>A) Indici di liquidità</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Indice di liquidità generale o "Current Ratio"	1,16	1,15
Indice di liquidità primaria o "Quick Ratio"	1,16	1,15
Tempi medi di pagamento dei debiti commerciali	45	55
Tempi medi di incasso dei crediti per ricavi relativi ai servizi istituzionali resi	98	108
<b>B) Indici di redditività</b>		
Indice di incidenza della gestione extracaratteristica	0,56	-2,45
Indice di incidenza del costo di fattori produttivi sul PILc	0,96	0,98
Indice di onerosità finanziaria	0,00	0,00
Indice di redditività lorda del patrimonio disponibile	9,79	10,02
Indice di redditività netta del patrimonio disponibile	6,55	8,10
<b>C) Indici di solidità patrimoniale</b>		
Indice di copertura delle immobilizzazioni	1,75	1,65
Indice di autocopertura delle immobilizzazioni	1,75	1,65

### **A) Indici di Liquidità**

Gli indici di liquidità hanno lo scopo di verificare se l'impresa ha una soddisfacente situazione di liquidità; si possono in tale ambito individuare:

- Il **current ratio** o indice di **liquidità generale** o indice di **disponibilità**;
- Il **quick ratio** o **acid test ratio** o **indice di liquidità primaria** o **indice secco di liquidità**  
**Indice di liquidità generale o "current ratio"**

*Attività correnti / Finanziamenti di terzi a breve termine = 1,15*

Tale indice esprime la capacità dell'Asp di coprire le uscite a breve termine generate dalle passività correnti con le entrate a breve generate dalle attività correnti.

Essendo il valore superiore ad 1 significa che l'Asp è in grado di far fronte alle uscite future, derivanti dall'estinzione delle passività a breve, con le entrate future provenienti dal realizzo delle attività correnti.

#### **Indice di liquidità primaria o "quick ratio"**

*Liquidità immediate + Liquidità differite / Finanziamenti di terzi a breve termine = 1,15*

Tale indice esprime la capacità dell'Asp di coprire le uscite a breve termine, generate dalle passività correnti, con le entrate generate dalle poste maggiormente liquide delle attività correnti. Segnala quindi la capacità a far fronte alle uscite future connesse con l'esigenza di estinguere le passività a breve, con mezzi liquidi a disposizione e con il realizzo delle attività a breve.

Essendo il risultato maggiore di 1 significa che l'Asp è in grado di far fronte alle uscite future, derivanti dall'estinzione delle passività a breve, con le entrate provenienti dal realizzo delle poste maggiormente liquide delle attività correnti.

#### **Tempi medi di pagamento dei debiti commerciali**

*(Totale fatture pagate per giorni di ritardo di pagamento / totale fatture pagate) = 55*

Tale indice esprime il tempo medio di pagamento dei fornitori di beni e servizi e fornisce un'indicazione di massima dei tempi stessi. I valori determinati per i singoli fornitori risultano ovviamente molto diversi.

#### **Tempi medi di incasso dei crediti per ricavi relativi ai servizi istituzionali resi**

*(Crediti medi da attività istituzionale / Ricavi per attività istituzionale) x 360 = 108*

Tale indice esprime il tempo medio di incasso delle prestazioni erogate dall'Azienda.

### **B) Indici di Redditività**

Tali indici esprimono il livello complessivo di redditività dell'Asp ed il contributo alla determinazione del risultato economico delle diverse aree della gestione.

#### **Indice di incidenza della gestione extra caratteristica**

*Risultato netto / Risultato Operativo Caratteristico (ROC) = -2,45*

Tale indice evidenzia l'incidenza della gestione extra caratteristica sul risultato finale della gestione dell'Asp e quindi in grado di dipendenza dell'equilibrio economico dalle componenti non tipiche della gestione; comprende quindi le gestioni: finanziaria, straordinaria e fiscale.

Essendoci una perdita d'esercizio il risultato è negativo.

### **Indice di incidenza del costo dei fattori produttivi sul PILc**

Esprime l'incidenza delle tipologie di fattori produttivi impiegati (beni e servizi) e del costo del lavoro sul PIL della gestione caratteristica aziendale. Il valore risulta 0,98.

### **Indice di onerosità finanziaria**

*Oneri finanziari / Capitale di Terzi medio = 0*

Mette in relazione gli oneri sostenuti per i finanziamenti passivi con il valore medio dei correlati importi di finanziamento. L'Asp ha un valore pari a 0 in quanto non ha finanziamenti passivi in atto.

### **Indice di redditività lorda del patrimonio disponibile**

*Proventi canonici di locazione da fabbricati (abitativi e comm.) e terreni/valore fabbricati e terreni iscritto a Stato patrimoniale x 100 = 10,02*

### **Indice di redditività netta del patrimonio disponibile**

*Risultato analitico netto della gestione del patrimonio immobiliare disponibile/valore fabbricati e terreni iscritti a stato patrimoniale x 100 = 8,10*

## **C) Indici di solidità patrimoniale**

L'analisi della solidità patrimoniale esamina la struttura del patrimonio, al fine di accertarne le condizioni di equilibrio nella composizione degli impieghi e delle fonti di finanziamento. Tali indici consentono di controllare il grado di autonomia finanziaria e l'equilibrio della struttura finanziaria e patrimoniale dell'Asp,

### **Indice di copertura delle immobilizzazioni**

*Capitale Proprio + finanziamenti di terzi a m/l termine / Immobilizzazioni = 1,65*

Mette in relazione le risorse durevoli dell'Azienda (Patrimonio Netto e Debiti a medio/lungo termine) con gli impieghi in immobilizzazioni.

Tale indicatore esprime l'esistenza o meno di un equilibrio strutturale fra fonti consolidate ed impieghi in attività immobilizzate da cui deriva la porzione più cospicua del fabbisogno durevole di capitale.

Essendo maggiore di 1 significa che tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale proprio e debiti medio/lungo termine.

### Indice di autocopertura delle immobilizzazioni

*Capitale proprio / Capitale Fisso (immobilizzazioni) = 1,65*

Esprime il grado di copertura degli impieghi in attività immobilizzate mediante finanziamenti a titolo di capitale proprio.

Il valore è maggiore di 1 quindi dimostra che tutte le immobilizzazioni sono finanziate da capitale proprio.

### **I Portatori di interessi**

I portatori di interesse interni sono:

- Assemblea dei Soci
- Risorse Umane (Personale)
- Delegazione trattante di parte sindacale

I principali portatori di interesse esterni sono:

- Utenti, famigliari e loro associazioni
- Associazioni di Volontariato del territorio (AVO, AUSER, S.Francesco, ecc.)
- Cooperative che gestiscono servizi per l'azienda (CIR per produzione pasti, 4 Castelli per servizio lavanderia)
- Soggetti Istituzionali del territorio (Regione Emilia Romagna, Provincia di Reggio Emilia, Comuni del Distretto, AUSL, Ufficio di Piano, SAA, Unione Comuni Pianura Reggiana, Servizi Sociali dei Comuni del Distretto, Istituto Superiore Statale di Guastalla "B.Russel", ASP del territorio provinciale ecc.)
- Organizzazioni Sindacali e RSU
- Enti di Formazione professionale, Collegio provinciale degli Infermieri, dei Fisioterapisti, Medici di famiglia.

Si tratta di un elenco che, anche se non esaustivo, esprime la complessità del sistema di relazioni in cui l'ASP è inserita e la **molteplicità di rapporti** che essa intrattiene con la conseguente molteciplicità di soggetti a cui è importante che essa possa dar conto della propria azione.

### **L'ANALISI SWOT**

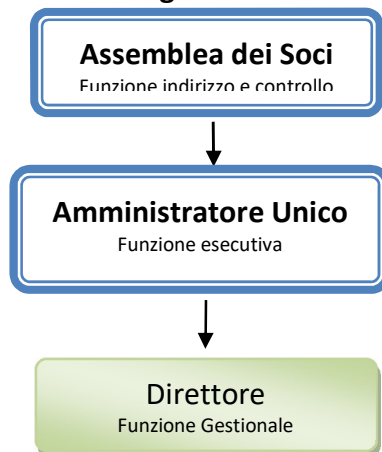
E' uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno (analizzando minacce e opportunità) di un'organizzazione.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensione aziendale contenuta con capacità di gestione snella e governo dei cambiamenti celere</li> <li>2. Ridotti ruoli intermedi tra il vertice e i servizi che riducono il frazionamento delle procedure e ne agevolano l'esecuzione</li> <li>3. Celerità di feedback dei servizi per la "filiera corta" del punto 2</li> <li>4. Gestione ed implementazione sistema gestionale integrato partendo dalla cartella sanitaria informatica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dotazione organica imposta da normativa regionale con relativi costi incompressibili</li> <li>2. Variabilità annuale dei finanziamenti regionali dati da "eventi" esterni non governabili a parità di servizi resi</li> <li>3. Difficoltà derivanti dalla resistenza al cambiamento da parte delle risorse umane</li> <li>4. Nessun margine di manovra finanziaria soprattutto sul fronte delle entrate</li> <li>5. Resistenze alla realizzazione di un disegno unitario dei servizi distrettuali dovute alla frammentazione della proprietà su una pluralità di soci.</li> </ol>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescita culturale degli operatori attraverso la partecipazione a nuovi progetti (informatizzazione integrata, progetti di formazione ecc.)</li> <li>2. Crescita professionale e organizzativa attraverso la possibilità di allargare la platea dei servizi gestiti al settore educativo e area disabili</li> <li>3. Miglioramento delle performance e economie di scala nella gestione amministrativa attraverso processi associativi tra ASP provinciali.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impoverimento della qualità assistenziale per effetto della mancata condivisione degli impegni aziendali assunti, da parte degli operatori</li> <li>2. Resistenza delle categorie portatrici di interessi agli interventi di comprensione dei limiti alla realizzazione e riorganizzazione (AUSL, Ufficio di Piano, SAA)</li> <li>3. Esternalizzazione di servizi e perdita di competenze e <i>know how</i> degli operatori oltre alla perdita della gestione pubblica dei servizi alla persona</li> <li>4. Resistenza del personale a lavorare con modalità diverse per carenza di informazione/comunicazione</li> </ol>



## 5. Obiettivi strategici

### Il sistema di governo dell'azienda



Continuazione/conferma piano anno precedente  Variazione/novità piano anno precedente

**Obiettivo 2021/2023:** Continuare ad essere il luogo su cui investire per la costruzione di un sistema di produzione PUBBLICO distrettuale dei servizi socio-sanitari alla persona che possa crescere in termini di: efficienza, competenza, sinergia, qualità e trasparenza

Continuazione/conferma piano anno precedente  Variazione/novità piano anno precedente

**Obiettivi 2021:** conservazione dei livelli di partecipazione economica da parte degli Enti Soci nel rispetto delle attività dell'azienda e in relazione al perdurare dell'emergenza Covid-19, mantenimento degli standard dell'accreditamento, ancora maggior attenzione al personale e svolgimento di concorso per reclutare personale a tempo indeterminato.

## 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

### 6.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE

Obiettivo per il direttore generale – sono assenti figure apicali o dirigenziali

**Obiettivo 1: CONTENIMENTO DEI TRASFERIMENTI PREVISTI A CARICO DEI COMUNI ANCHE PER IL 2021 NEL RISPETTO DELLE ATTIVITÀ CHE L'AZIENDA DEVE SVOLGERE E IN RELAZIONE AL PERDURARE DELL'EMERGENZA COVID-19.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2021 <b>Mantenimento</b>	Analisi contesto. Individuazione macro aree di intervento di riduzione spesa o aumento entrate anche in rapporto ai rimborsi Covid.	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate anche in rapporto ai rimborsi Covid.	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate anche in rapporto ai rimborsi Covid. Verifiche di medio periodo e correttivi.	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate anche in rapporto ai rimborsi Covid. Verifiche di medio periodo e correttivi.	Continuità

<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Analisi contesto. Individuazione macro aree di intervento di riduzione spesa o aumento entrate.	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate.	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate. Verifiche di medio periodo e correttivi. Verifiche di medio periodo e correttivi	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate. Verifiche di medio periodo e correttivi. Verifiche di medio periodo e correttivi	Continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Analisi contesto. Individuazione macro aree di intervento di riduzione spesa o aumento entrate.	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate.	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate. Verifiche di medio periodo e correttivi. Verifiche di medio periodo e correttivi	Attuazione interventi di riduzione spesa e/o aumento entrate. Verifiche di medio periodo e correttivi. Verifiche di medio periodo e correttivi	Continuità

**Obiettivo 2: REALIZZAZIONE IN FORMA ASSOCIATA CON ALTRE ASP DI ALMENO UNA PROCEDURA DI APPALTO E DI ALMENO UN CONCORSO PUBBLICO IN OTTICA DI CONTENIMENTO DEI COSTI E OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE DI PERSONALE.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Presenza di contatti con altre ASP per la realizzazione di procedure di appalto e di concorsi pubblici in forma associata.	Programmazione delle attività necessarie e di quelle prodromiche alla realizzazione in forma associata di procedure di appalto e di concorsi pubblici.	Indizione della procedura di appalto e del concorso pubblico.	Termine della procedura di appalto e del concorso pubblico.	novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Presenza di contatti con altre ASP per la realizzazione di procedure di appalto o di concorsi pubblici in forma associata.	Programmazione delle attività necessarie e di quelle prodromiche alla realizzazione in forma associata di procedure di appalto o di concorsi pubblici.	Indizione della procedura di appalto o del concorso pubblico.	Termine della procedura di appalto e del concorso pubblico.	continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Analisi delle necessità di espletamento di procedure di appalto e di concorsi pubblici in forma associata con altre ASP	Programmazione delle attività necessarie e di quelle prodromiche alla realizzazione in forma associata di procedure di appalto o di concorsi pubblici.	Indizione della procedura di appalto o del concorso pubblico.	Termine della procedura di appalto e del concorso pubblico.	Continuità

**Obiettivo 3: REALIZZAZIONE DI UN'INIZIATIVA DI WELFARE AZIENDALE VOLTA A CREARE UNA CARD CHE PREVEDE SCONTI/VANTAGGI PER I DIPENDENTI DI ASP PRESSO COMMERCIANTI/PROFESSIONISTI/ARTIGIANI PRESENTI NEL TERRITORIO DELL'UNIONE PIANURA REGGIANA.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2021 <b>Sviluppo</b>	Realizzazione della "Manifestazione d'interesse" rivolta a commercianti, professionisti, artigiani; realizzazione della modulistica e della card aziendale.	Pubblicazione "Manifestazione d'interesse" rivolta a commercianti, professionisti, artigiani che vogliono aderire all'iniziativa e creazione degli strumenti informativi aziendali.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa. Monitoraggio dell'andamento dell'iniziativa.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa. Monitoraggio dell'andamento dell'iniziativa.	Novità
2022 <b>Mantenimento</b>	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Continuità
2023 <b>Mantenimento</b>	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Attività di acquisizione di commercianti, professionisti e artigiani che vogliono aderire all'iniziativa.	Continuità

## 6.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale

Gli Obiettivi Strategici dell'Assemblea, declinati dall'Amministratore Unico alla Direzione e a seguire individuati all'interno del paragrafo precedente si traducono in Obiettivi Operativi e Azioni per l'organizzazione ed erogazione di servizi socio-assistenziali rivolti gli anziani.

Dagli obiettivi che rappresentano un traguardo di particolare rilevanza che l'azienda si prefigge di raggiungere al fine di perseguire con successo gli indirizzi programmatici, generalmente riferito ad un periodo temporale pluriennale (3 anni), si declinano gli obiettivi operativi di carattere annuale. Si delineano quindi come insieme di azioni che attraversano diversi settori, puntano a alla realizzazione della "Mission" comune dell'Azienda e necessitano di un **approccio attuativo unitario e coerente**.

### Progetti operativi annuali

I progetti operativi specificamente elaborati per l'anno in corso sono stati costruiti in coerenza con la programmazione economica e finanziaria del triennio ed al presente piano.

Le performance hanno sempre uno scopo. La valutazione esprime il grado di raggiungimento dei target assegnati al soggetto/organizzazione che li riceve. In base allo scopo si ratta di target di:

1. **Mantenimento** (sono i target di conservazione di una determinata situazione così come è definita

al momento dell'assegnazione del target)

2. **Miglioramento** (sono i target per i quali si prevede un processo teso alla modifica di una situazione da una condizioni "A" ad una nuova condizione "B" per un miglioramento atteso rispetto allo stato di partenza "A")
3. **Sviluppo**: Sviluppo di servizi nuovi o integrativi di quelli esistenti per efficientare l'assetto economico – gestionale dell'Asp anche in logica di allargamento del Settore di azione dell'Asp (socio – sanitario)

Nel raggiungimento dei target in tale performance intervengono fattori:

Endogeni quali:

- il personale operante all'interno della propria struttura
- le strutture organizzative interne

Esogeni:

- Altro personale esterno
- Altre Amministrazioni che intervengono nel processo della performance

e quindi il soggetto/struttura deve orientare la propria azione sia all'interno che all'esterno di sé per raggiungere l'obiettivo non dipendendo esclusivamente da se stesso

La performance può essere composta in % diverse da un contributo:

➤ **individuale**

- rappresenta, il contributo reso dai singoli al risultato gestionale, con particolare riguardo al conseguimento di prestazioni individuali, alla professionalità acquisita e alle competenze e ai comportamenti dimostrati.

➤ **collettivo / organizzativo**

- rappresenta il contributo reso dal gruppo rispetto ai risultati e aspettative dell'utenza cui è stato prestato il servizio globalmente inteso (Cra, Cd, Sad ecc) e può essere misurato ai sensi dell'art.19 bis del dlgs 150/2009 mediante la valutazione media espressa con questionari/indagini da parte dell'utenza/cittadini

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO CONTABILITA' E BILANCIO**

**1. INTEGRAZIONE CON L'UFFICIO FATTURAZIONE PER IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI DELL'AREA ECONOMICO FINANZIARIA DELL'ASP**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021 Miglioramento</b>	Trasferimento nello stesso ufficio del Servizio Contabilità e Bilancio e del Servizio Fatturazione per una migliore condivisione delle informazioni.	Incontri di condivisione tra il Servizio Contabilità e Bilancio e il Servizio Fatturazione sui rispettivi processi di lavoro. Messa in atto di azioni di miglioramento.	Incontri di condivisione tra il Servizio Contabilità e Bilancio e il Servizio Fatturazione sui rispettivi processi di lavoro. Messa in atto di azioni di miglioramento.	Elaborazione report sulle attività svolte nel corso dell'anno allo scopo di evidenziare quali sono stati i miglioramenti organizzativi messi in atto.	novità
<b>2022 Mantenimento</b>	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	continuità
<b>2023 Mantenimento</b>	Mantenimento e miglioramento	Mantenimento e miglioramento	Mantenimento e miglioramento	Mantenimento e miglioramento	continuità

	dell'integrazione tra i due Servizi.	dell'integrazione tra i due Servizi.	dell'integrazione tra i due Servizi.	dell'integrazione tra i due Servizi.	
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO PERSONALE**

**1. GESTIRE IL PASSAGGIO AL NUOVO SISTEMA DI RILEVAZIONE PRESENZE E VERIFICARNE IL CORRETTO UTILIZZO DA PARTE DEI COORDINATORI**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Sviluppo</b>	Analisi processo rilevazione presenze e realizzazione gruppi di lavoro con Responsabile Servizio Anziani, Coordinatori e nuovo fornitore rilevazione presenze.	Analisi processo rilevazione presenze e realizzazione gruppi di lavoro con Responsabile Servizio Anziani, Coordinatori e nuovo fornitore rilevazione presenze.	Messa a regime utilizzo del nuovo gestionale presenze.	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori.	Novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Verifica del corretto utilizzo del gestionale da parte dei coordinatori e proposta azioni di miglioramento.	Continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO APPALTI E PATRIMONIO**

**1. GESTIONE APPALTO DI GARA EUROPEO PER SERVIZIO DI RISTORAZIONE PER CONTO DELL'ASP CARLO SARTORI A FRONTE DI REMUNERAZIONE PER IL SERVIZIO.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Sviluppo</b>	Studio normativa di settore e predisposizione moduli di gara.	Approvazione e pubblicazione atti sui portali web.	Espletamento procedura e aggiudicazione accordo quadro e stipula contratto derivato.	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Monitoraggio dell'esecuzione del contratto.	Continuità

**2. RIPRISTINO SISTEMA DI PUBBLICAZIONE SUL PROFILO COMMITTENTE DELLE INFORMAZIONI PERIODICHE INERENTI GLI APPALTI.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021 Miglioramento</b>	Raccolta dati e predisposizione scheda di raccolta informazioni.	Pubblicazione file sul profilo della committente sez. Amministrazione Trasparente.	Aggiornamento scheda.	Aggiornamento scheda.	Novità
<b>2022 Mantenimento</b>	Aggiornamento scheda.	Aggiornamento scheda.	Aggiornamento scheda.	Aggiornamento scheda.	Continuità
<b>2023 Mantenimento</b>	Aggiornamento scheda.	Aggiornamento scheda.	Aggiornamento scheda.	Aggiornamento scheda.	Continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO AFFARI GENERALI E ACCREDITAMENTO**

**1. AGGIORNAMENTO DEL SITO ISTITUZIONALE SIA DAL PUNTO DI VISTA DELLA NORMATIVA SULLA TRASPARENZA CHE DELLE ATTIVITA' AZIENDALI.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021 Miglioramento</b>	Analisi delle diverse sezioni del sito istituzionale e individuazione delle criticità da affrontare.	Analisi delle diverse sezioni del sito istituzionale e individuazione delle criticità da affrontare. Formazione con la software house che gestisce il sito.	Risoluzione delle criticità individuate.	Risoluzione delle criticità individuate e aggiornamento costante del sito.	continuità
<b>2022 Mantenimento</b>	Aggiornamento costante del sito.	Aggiornamento costante del sito.	Aggiornamento costante del sito.	Aggiornamento costante del sito.	continuità
<b>2023 Mantenimento</b>	Aggiornamento costante del sito.	Aggiornamento costante del sito.	Aggiornamento costante del sito.	Aggiornamento costante del sito.	continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO FATTURAZIONE E LOCAZIONI**

**1. INTEGRAZIONE CON L'UFFICIO CONTABILITA' E BILANCIO PER IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI DELL'AREA ECONOMICO FINANZIARIA DELL'ASP**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021 Miglioramento</b>	Trasferimento nello stesso ufficio del Servizio Contabilità e Bilancio e del Servizio Fatturazione per una migliore condivisione delle informazioni.	Incontri di condivisione tra il Servizio Contabilità e Bilancio e il Servizio Fatturazione sui rispettivi processi di lavoro. Messa in atto di azioni di miglioramento.	Incontri di condivisione tra il Servizio Contabilità e Bilancio e il Servizio Fatturazione sui rispettivi processi di lavoro. Messa in atto di azioni di miglioramento.	Elaborazione report sulle attività svolte nel corso dell'anno allo scopo di evidenziare quali sono stati i miglioramenti organizzativi messi in atto.	Novità

<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	Mantenimento e miglioramento dell'integrazione tra i due Servizi.	continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO TECNICO**

**1. RIDEFINIZIONE DELLE ATTIVITA' SVOLTE DAI MANUTENTORI AZIENDALI ATTRAVERSO L'ELABORAZIONE DI UN MANSIONARIO SPECIFICO E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' DA SVOLGERE PRESSO LE STRUTTURE.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Analisi delle attività svolte dai manutentori e delle loro attività presso le strutture.	Realizzazione di specifico mansionario per i manutentori e programmazione delle loro attività.	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica.	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica.	Novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	Monitoraggio delle attività svolte e della relativa tempistica	continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO ANZIANI**

**1. REVISIONE PIANI DI LAVORO E TURNAZIONE DI TUTTI I SERVIZI AZIENDALI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' ASSISTENZIALE E DI EFFICIENTAMENTO DELLA SPESA PER IL PERSONALE ANCHE IN RELAZIONE AL NUOVO GESTIONALE PRESENZE.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Analisi degli attuali piani di lavoro e delle turnazioni del personale socio sanitario afferente le 3 CRA, nel rispetto dei vincoli contrattuali e giuridici	Realizzazione di proposta di modifica, di concerto con il Servizio Personale, in ottica di miglioramento della qualità sociosanitaria.	Introduzione della nuova turnazione in corrispondenza dell'avvio del nuovo gestionale presenze.	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione e dell'utilizzo del nuovo gestionale presenze da parte dei Coordinatori. Proposta turnazione anno 2022, revisione piani di lavoro garantendo la qualità socio sanitaria	Novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione e dell'utilizzo del nuovo gestionale	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione e dell'utilizzo del nuovo gestionale	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione, e verifica efficientamento della spesa di	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione, e verifica efficientamento della spesa di personale	continuità

	presenze da parte dei Coordinatori.	presenze da parte dei Coordinatori.	personale (rispetto al 2021) e dell'utilizzo del gestionale presenze da parte dei Coordinatori.	(rispetto al 2021) e dell'utilizzo del gestionale presenze da parte dei Coordinatori. Proposta turnazione anno 2023 revisione piani di lavoro garantendo la qualità socio sanitaria	
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione e dell'utilizzo del nuovo gestionale presenze da parte dei Coordinatori.	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione e dell'utilizzo del nuovo gestionale presenze da parte dei Coordinatori.	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione, e verifica efficientamento della spesa di personale (rispetto al 2022) e dell'utilizzo del gestionale presenze da parte dei Coordinatori.	Monitoraggio dell'efficacia della nuova turnazione, e verifica efficientamento della spesa di personale (rispetto al 2022) e dell'utilizzo del gestionale presenze da parte dei Coordinatori. Proposta turnazione anno 2024 revisione piani di lavoro garantendo la qualità socio sanitaria	continuità

## 2. ORGANIZZAZIONE, INSIEME ALLA DIREZIONE, DEI CORCORSI PER IL RECLUTAMENTO DI INFERMIERI E/O OSS

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Presenza di contatti con altre ASP per la realizzazione di concorsi pubblici.	Predisposizione delle prove scritte e orali.	Partecipazione alle Commissioni di Concorso.	Monitoraggio sui tempi di assunzione del personale reclutato con il concorso.	Novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Continuità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Analisi delle necessità di espletamento di concorsi pubblici.	Continuità

### Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO SOCIO SANITARIO SAD**

#### 1. UTILIZZO DEL NUOVO SISTEMA DI RILEVAZIONE DELLE PRESENZE AZIENDALE E DEL PORTALE DEL DIPENDENTE AL CUI INTERNO SARA' POSSIBILE INSERIRE TMBRATURE, GIUSTIFICATIVI E CERTIFICAZIONI.

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Incontro con altri Coordinatori e RAA insieme al Responsabile del	Attività di analisi con il fornitore del nuovo gestionale	Formazione a tutto il personale per l'utilizzo del nuovo gestionale e	Utilizzo del nuovo gestionale e relativo monitoraggio.	novità



	Servizio Anziani per definire tempistica dell'introduzione del nuovo gestionale	per pianificarne l'introduzione.	attivazione del gestionale.		
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO SOCIO SANITARIO Campagnola**

**1. UTILIZZO DEL NUOVO SISTEMA DI RILEVAZIONE DELLE PRESENZE AZIENDALE E DEL PORTALE DEL DIPENDENTE AL CUI INTERNO SARA' POSSIBILE INSERIRE TMBRATURE, GIUSTIFICATIVI E CERTIFICAZIONI.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Incontro con altri Coordinatori e RAA insieme al Responsabile del Servizio Anziani per definire tempistica dell'introduzione del nuovo gestionale	Attività di analisi con il fornitore del nuovo gestionale per pianificarne l'introduzione.	Formazione a tutto il personale per l'utilizzo del nuovo gestionale e attivazione del gestionale.	Utilizzo del nuovo gestionale e relativo monitoraggio.	novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO SOCIO SANITARIO San Martino in Rio**

**1. UTILIZZO DEL NUOVO SISTEMA DI RILEVAZIONE DELLE PRESENZE AZIENDALE E DEL PORTALE DEL DIPENDENTE AL CUI INTERNO SARA' POSSIBILE INSERIRE TMBRATURE, GIUSTIFICATIVI E CERTIFICAZIONI.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Incontro con altri Coordinatori e RAA insieme al Responsabile del Servizio Anziani per definire tempistica	Attività di analisi con il fornitore del nuovo gestionale per pianificarne l'introduzione.	Formazione a tutto il personale per l'utilizzo del nuovo gestionale e attivazione del gestionale.	Utilizzo del nuovo gestionale e relativo monitoraggio.	novità

	dell'introduzione del nuovo gestionale				
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO SOCIO SANITARIO Rio Saliceto**

**1. UTILIZZO DEL NUOVO SISTEMA DI RILEVAZIONE DELLE PRESENZE AZIENDALE E DEL PORTALE DEL DIPENDENTE AL CUI INTERNO SARA' POSSIBILE INSERIRE TMBRATURE, GIUSTIFICATIVI E CERTIFICAZIONI.**

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
<b>2021</b> <b>Miglioramento</b>	Incontro con altri Coordinatori e RAA insieme al Responsabile del Servizio Anziani per definire tempistica dell'introduzione del nuovo gestionale	Attività di analisi con il fornitore del nuovo gestionale per pianificarne l'introduzione.	Formazione a tutto il personale per l'utilizzo del nuovo gestionale e attivazione del gestionale.	Utilizzo del nuovo gestionale e relativo monitoraggio.	novità
<b>2022</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	continuità
<b>2023</b> <b>Mantenimento</b>	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio dell'utilizzo ed eventuali aggiornamenti	continuità

A seguito di tali obiettivi, i Responsabili sovra-ordinati ad altro personale, declinano a loro volta gli obiettivi ai loro collaboratori e operatori nei successivi 30/60 giorni. Tali obiettivi devono essere congruenti con quelli ricevuti e possono essere:

- Funzionali – strumentali al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli responsabili
- Autonomi e non correlati agli obiettivi assegnati ai singoli responsabili

Nel perseguire gli obiettivi assegnati il personale deve orientare la propria produzione amministrativa e operativa alla trasparenza finalizzata in via prevalente al prevenire fenomeni di corruzione o di opacità amministrativa che potrebbe dare adito anche a possibili dubbi in merito alla regolarità del perseguimento di tali obiettivi. Questo mediante:

- Pubblicazione dei risultati conseguiti sul profilo internet dell'Azienda
- Rendere disponibili gli strumenti e materiale prodotto su semplice richiesta.

- Comunicare tempestivamente e in forma continua quanto attiene al personale coinvolto anche con modalità che siano tracciate e riscontrabili in seguito
- Ritenerne revocabile d'ufficio ogni scelta o atto che – discrezionale – non trovi fondamento in discipline aziendali o direttive dirigenziali tali da poter sgomberare ogni possibile dubbio sulle ragioni e finalità per e con cui si è adottato il medesimo atto o scelta.

**I singoli obiettivi dell'anno corrente sono concretizzati attraverso l'affidamento delle schede allegate in cui sono indicati:**

✓	Il Responsabile dell'obiettivo strategico
✓	La descrizione sintetica dell'obiettivo strategico da porre in atto
✓	Gli obiettivi operativi riferiti all'anno in corso
✓	Il peso % assegnato all'obiettivo in caso di più obiettivi annui su cui sia da distribuire il fondo di produttività.
✓	Se il grado di raggiungimento dell'obiettivo può essere o meno proporzionale ai risultati conseguiti.
✓	Le azioni, gli indicatori, i target attesi, i tempi.

**Schede e modalità di assegnazione/pesatura possono essere modificate in corso d'anno:**

- senza formalità se dovute ad adeguamenti normativi / contrattuali
- con apposito atto di approvazione e comunicazione preventiva alle Rappresentanze Sindacali Aziendali se per scelte dell'Amministrazione.

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

### 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

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

Ciascun obiettivo del Piano viene monitorato in corso di esercizio e l'anno successivo verrà effettuata la misurazione e valutazione della performance.

Come previsto dall'art.15 comma 2 lettera b) del D.Lgs. n.150/2009 l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'ASP in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, è competente per la definizione del Piano della Performance.

Il percorso di redazione e realizzazione del Piano si struttura quindi come segue:

	Fase del processo	Soggetti coinvolti	Arco temporale (mesi)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione della "Vision" aziendale per il periodo di interesse	Assemblea dei Soci	X												
2	Definizione delle Aree e degli Obiettivi Strategici	Amministratore Unico	X												
3	Analisi del contesto interno e esterno	Direttore Generale	X												
4	Definizione degli Obiettivi e dei Piani Operativi	Direttore Generale	X												

5	definizione dei tempi di attuazione, definizione dei risultati attesi definizione dei relativi indicatori per misurarne la realizzazione	Direttore Generale	X												
6	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno dell'Organizzazione	Direttore Generale-figure apicali		X	X										
7	Attuazione Progetti Operativi	Personale dell'azienda			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Monitoraggio attività ed obiettivi del Piano e controllo della qualità	Amministratore – OIV –Dir. Gen-figure apicali						X		X		X			X

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

Gli obiettivi del piano trovano sempre copertura con specifici stanziamenti e/o variazioni in corso d'anno (ove la loro realizzazione comporti dei costi programmabili) all'interno del bilancio annuale di previsione dell'Azienda cui si rimanda per il dettaglio dei costi indicati.

## 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il **Ciclo della Performance** individua, sulla base del Piano Programmatico dell'Azienda e dei documenti programmatori e contabili finanziari del triennio, gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi (albero della performance) e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori.

La definizione del Piano della Performance si basa sul documento che più di ogni altro rappresenta la pianificazione strategica dell'Azienda ovvero il Piano Programmatico.

Quest'ultimo è caratterizzato dalla necessità che i fattori di produzione debbano essere in grado di garantire una gestione caratteristica efficace ed economica, passando attraverso la ridefinizione dei rapporti con gli stakeholder principali (utenti, personale, organizzazione sindacali, Comuni, Azienda USL, fornitori di beni e servizi) tutti chiamati a contribuire, per quanto di loro competenza, alla sostenibilità economica e al mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi erogati dall'Azienda.

In particolare occorre ricordare che il Piano delle Performance deve essere in stretta connessione:

- con i contenuti sia della programmazione strategica (Piano Programmatico), sia della programmazione finanziaria e di bilancio (Budget investimenti, Conto economico previsionale);
- con le attività istituzionali che devono comunque essere garantite dall'Asp e con le attività costituzionalmente da assicurare nei servizi agli utenti;
- con l'organizzazione interna, e le dinamiche che intervengono a variare il personale in servizio nelle sue funzioni e/o caratteristiche e competenze;

Il Piano della performance riporta indicazioni di ordine procedurale (definizione e monitoraggio obiettivi, adempimenti per la valutazione del personale,...) e sostanziale (indicatori di performance, quantificazione del punteggio di valutazione,...) per misurare il livello di performance conseguito e determinare il corrispondente compenso incentivante annuale (retribuzione/salario di risultato) spettante a ciascun dipendente dell'Amministrazione.

Il piano delle Performance assume le seguenti linee generali e stabili di intervento tesi al rafforzamento e stabilizzazione dell'azienda:

- Adeguamento costante dell'assetto organizzativo aziendale, finalizzato al dimensionamento di risorse umane e strumentali in ragione delle scelte gestionali dei servizi assegnati e delle attività amministrative (con particolare riferimento alle politiche di outsourcing e di accentramento inter o sovra provinciale di funzioni)
- Valorizzazione delle responsabilità intermedie ed il presidio di tutti i processi azienda attraverso il controllo di gestione.
- processi di formazione continua previamente approvata con il piano stesso per attivare nuove competenze e nuove possibilità per la qualificazione dei servizi;
- ricerca continua di canali di finanziamento attraverso la promozione di progetti e iniziative a cui aderire e/o da attivarsi favorendo la partnership pubblico – privato;
- Sviluppo di servizi nuovi o integrativi di quelli esistenti per efficientare l'assetto economico – gestionale dell'Asp anche in logica di allargamento del Settore di azione dell'Asp (socio – sanitario) secondo la vigente legislazione regionale e statale in materia

Il Piano riassume tutti i livelli di programmazione attivati dall'Ente, quella strategica di ente (facente capo alla direzione politico-amministrativa), quella gestionale di settore (facente capo alla direzione) e quella operativa (di Servizio/Ufficio ed individuale). Tutte le Strutture, Servizi e Uffici sono tenute ad assicurare il proprio fattivo contributo all'attuazione del Piano, poiché solo l'azione sinergica e coordinata dei diversi rami in cui si articola l'ente è in grado di ottimizzare il rapporto tra risorse impiegate e benefici ottenuti e di responsabilizzare ogni singolo individuo rispetto a un risultato di performance afferente all'intera Amministrazione.

Nel processo d'individuazione degli obiettivi di performance dovranno essere, inoltre, considerati gli adempimenti cui gli enti pubblici devono provvedere in materia di tutela della trasparenza e dell'integrità e di lotta alla corruzione e all'illegalità.

Si tratta, in particolare, di misure finalizzate a rendere più trasparente l'operato delle Amministrazioni e a prevenire i fenomeni di corruzione/illegalità; esse richiedono un forte impegno da parte degli Enti ed è, quindi, necessario che siano opportunamente valorizzate anche nell'ambito del ciclo di gestione della performance.

La piena conoscibilità del Piano e dei suoi contenuti sarà assicurata mediante la pubblicazione del documento nella sezione del sito internet istituzionale dell'ente denominata "Amministrazione trasparente". Il Piano della performance ed il Piano della Formazione possono subire variazioni in corso d'anno anche a seguito di rettifica degli indirizzi e condizioni gestionali.

## 8. Allegati tecnici

### **Allegato A:** Schede di valutazione

## PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

*"[...] per effetto della concreta implementazione del sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli."*

*Sez. 4 Delibera CIVIT 104/2010*

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 c. 3 lett. b) del D.lgs. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti, e il cui esperimento nelle more dell'eventuale attuazione non è idoneo a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo, (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

La Delibera CIVIT 124/2010, inoltre, intervenendo in materia, ha chiarito che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione può essere soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.

Per questo, nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, si è deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto, che è articolata in due fasi.

1. Il responsabile sovraordinato a chi ha espresso il primo giudizio interviene nella prima fase (in mancanza di un responsabile sovraordinato si passerà direttamente alla seconda fase)
2. Il Valutatore di revisione interviene nella seconda fase
  - per il personale non amministrativo è il Direttore Generale
  - per il personale amministrativo è l' Amministratore Unico

La prima fase prevede l'intervento del superiore gerarchico (che non deve corrispondere al soggetto che ha espresso il "primo" giudizio (es. il coordinatore se il giudizio su cui si fonda la valutazione è stato espresso dalla Responsabile di reparto) ed è articolata nel modo seguente:

- nel termine di quindici giorni dal ricevimento della relativa valutazione, il valutato può presentare formale richiesta al responsabile sovraordinato da trasmettere tramite raccomandata con ricevuta di ritorno, o attraverso il sistema di Posta Elettronica Certificata (PEC), o consegnata personalmente.
- entro quindici giorni dalla presentazione della richiesta o spedizione della medesima, il responsabile sovraordinato, in base anche all'esito dell'audizione separata dei soggetti coinvolti, può confermare la precedente valutazione o modificarla.

Tale prima fase, finalizzata al raggiungimento di un accordo tra le parti, non è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Qualora non termini bonariamente tale prima fase, si può adire alla seconda fase che prevede che:

- nel termine di quindici giorni dalla conferma/variazione della valutazione avvenuta nella prima fase, il valutato può presentare formale richiesta al Valutatore di revisione da trasmettere tramite raccomandata con ricevuta di ritorno, o attraverso il sistema di Posta Elettronica Certificata (PEC), o consegnata personalmente.

- entro quindici giorni dalla presentazione della richiesta o spedizione della medesima, il Valutatore di revisione, in base anche all'esito dell'audizione separata dei soggetti coinvolti, può confermare la precedente valutazione o modificarla.

Tale fase successiva deve giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione, deve tener conto delle regole e dei principi contenuti nel Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance. Tale fase, diversamente dalla prima, è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Il giudizio finale deve essere trasmesso al Nucleo di Valutazione (OIV), che ne terrà conto nel predisporre la propria "Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni".

Durante tutte le fasi della procedura il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla recente Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

## IL CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI



Il **controllo sulla qualità dei servizi** è svolto secondo modalità definite dall'Azienda in funzione della tipologia dei servizi e tali da assicurare comunque la rilevazione de

- soddisfazione dell'utente,
- Soddisfazione dei clienti interni (dipendenti – stakeholder)
- gestione delle risorse umane e finanziarie
- andamento dell'azione amministrativa.
- Risultati di gestione

L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) svolge un controllo di prima istanza relativamente alla conformità e appropriatezza del ciclo di gestione della performance nonché un'attività di monitoraggio della sua corretta applicazione.

Il **controllo sulla qualità dei servizi** è svolto secondo modalità definite dall'azienda in funzione della tipologia dei servizi e tali da assicurare comunque una omogeneità organizzative e di comportamenti tra i vari servizi gestiti.

### CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE

SOGGETTI	Revisore Unico, Direttore Generale
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa dell'azienda.
LOGICA	Trasparenza - pubblicitica
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Revisore Unico è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno nonché dagli altri organi di governo.

**CONTROLLO DI GESTIONE**

SOGGETTI	Direzione e unità interna
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento.
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Organi di governo, Direttore Generale, figure apicali

**VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

SOGGETTI	Organismo Indipendente di Valutazione, Direttore Generale, figure apicali
OGGETTO	Valutazione delle performances delle strutture organizzative e dei singoli
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono resi pubblici e presentati agli organi di governo.

**VALUTAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO**

SOGGETTI	Organismo Indipendente di Valutazione e Consiglio di Amministrazione
OGGETTO	Valutazione della congruenza tra le mission affidate, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane finanziarie e materiali impiegate e le motivazioni della mancata attuazione di essi e possibili rimedi.
LOGICA	aziendale
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli Organi di Governo.



