



Magiera Ansaloni

Piano della Performance dell'ASP

Triennio 2018-2020

Allegato alla delibera C.d.A. n. 6 del 31 gennaio 2018

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 perseguiti 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
 - Allegato B:** Piano formativo annuale

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

1.1 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.

1.2 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

1.1 L'amministrazione "in cifre"

ECONOMICO Quadro sintetico dei risultati economici dell'Asp

	CONSUNTIVO 31/12/2013	CONSUNTIVO 31/12/2014	CONSUNTIVO 31/12/2015	Consuntivo 31/12/2016
Descrizione	Importo Euro	Importo Euro	Importo Euro	Importo Euro
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.565.158,71	5.680.103,56	5.768.267,17	5.996.670,03
COSTI DELLA PRODUZIONE	5.715.527,72	5.910.593,85	6.060.034,94	6.169.345,32
PERDITA PRIMA DEI TRASFERIMENTI e ACCANTONAMENTI	-332.607,12	-488.182,75	-557.486,19	-362.757,68
PERDITA PRIMA DEI TRASFERIMENTI DEGLI ENTI SOCI	-382.607,12	-488.182,75	-557.486,19	-442.757,68
TRASFERIMENTI DA ENTI SOCI	486.136,05	420.067,18	423.912,44	464.540,00
UTILE (PERDITA) ESERCIZIO	103.528,93	-68.115,57	-133.573,75	21.782,32

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
Totale	131,00	115,00
	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
Rolo	20,00	8,00
Totale	43,00	28,00

Case Mix
(classificazione regionale degli utenti)

		Classe A	Classe B	A+B	Classe C	Classe D	posti letto convenzionati
	Campagnola Emilia	9	7	16	24	0	40
	Rio Saliceto	6	7	13	24	0	37
	San Martino in Rio	8	10	18	20	0	40
Anno 2016	Totale ASP	23	24	47	68	0	117
	Campagnola Emilia	7	4	11	29	0	40
	Rio Saliceto	5	8	13	24	0	37
	San Martino in Rio	7	9	16	22	0	40
Anno 2017	Totale ASP	19	21	40	75	0	117
	Campagnola Emilia	5	3	8	30	0	38
	Rio Saliceto	4	9	13	24	0	37
	San Martino in Rio	5	9	14	24	0	40
Anno 2018	Totale ASP	14	21	35	78	0	115

PRODUZIONE
(quantità di ore/giornate erogate nel 2017)

		2017		
		TOT/MEDIE		
CRA	giornate presenza	Campagnola	17093	
	% copertura		97,57	
	giornate presenza	Rio Saliceto	14029	
	% copertura		98,56	
	giornate presenza	S Martino	15776	
	% copertura		98,23	
Sad	giornate presenza	Campagnola	3784	
	utenti in carico		20,08	
	ore fatturate		2088,25	
	giornate presenza	Correggio	15221	
	utenti in carico		86,83	
	ore fatturate		7727	
	giornate presenza	Fabbrico	3271	
	utenti in carico		24,25	
	ore fatturate		1139,5	
	giornate presenza	Rio Saliceto	3010	
	utenti in carico		15,50	
	ore fatturate		1052,25	
	giornate presenza	Rolo	1578	
	utenti in carico		8,17	
	ore fatturate		502	
	giornate presenza	S Martino	3958	
	utenti in carico		21,83	
	ore fatturate		1476,25	
	CD	giornate presenza	Campagnola	1098
		% copertura		70,20
		giornate presenza	Rio Saliceto	1647
		% copertura		65,69
		giornate presenza	S Martino	2390
		% copertura		76,63
	giornate presenza	Rolo	2894	
	% copertura		46,42	

QUALITA' PERCEPITA
(resoconto annuale dei voti espressi dagli utenti/famigliari dei servizi)

	2015			2016			2017			
	cra Camp	cra Rio	cra Smr	cra Camp	cra Rio	cra Smr	cra Camp	cra Rio	cra Smr	SAD
% Questionari compilati	31%	33,30%	50%	23%	30,77%	27%	38,77%	34,09%	53,33%	20,90%
Soddisfazione ambiente interno (assistenza - ascolto - tempi risposte - ambienti strutturali)	6,50	6,25	5,70	6,90	7,30	7,25	7,26	7,40	7,31	7,49
Servizio ristorazione	8,10	7,40	7,20	7,30	7,50	7,75	7,11	7,00	7,50	0
Servizio pulizia	7,20	7,50	7,50	7,10	7,80	7,80	7,32	7,67	7,67	0
Servizio lavanderia	6,40	6,25	7,30	7,20	8,90	6,90	5,68	5,33	5,83	0
Professionalità personale assistenziale (OSS)	6,90	7,90	7,50	7,20	7,72	8,00	7,58	7,67	7,25	7,78
Professionalità personale infermieristico	7,60	7,70	7,70	7,50	7,72	8,00	7,32	7,87	7,63	0
Professionalità animatore	6,70	7,50	7,00	7,10	7,80	7,60	7,68	7,87	6,67	0
Professionalità fisioterapista	6,30	7,70	7,20	7,40	7,72	7,70	4,53	6,60	5,08	0
Informazioni ricevute	6,70	7,80	7,50	7,30	7,07	7,75	7,32	7,47	7,54	0
media prec.	6,93	7,33	7,18	7,22	7,73	7,64	6,87	7,21	6,94	
Professionalità RAA							7,32	8	7,46	0
Professionalità MC							5,32	6	6,58	0
Professionalità Uffici Amministrativi							6,97	7,2	7,6	6,14
valutazione ambienti esterni - area verde							6,68	7,13	5,88	0
MEDIA	6,93	7,33	7,18	7,22	7,73	7,64	6,78	7,17	6,92	7,14

TARIFFE

2018									
Costo del servizio	TOTALE Campagnola	Quota retta	Onere Sanitario FRNA	Gestione speciale	IRAP	Totale retta FRNA	CD Campagnola	Quota retta	Totale retta FRNA
Ricovero a regime ordinario	90,35	50,05	34,55	4,00	1,75	40,30	medio	22,15	23,90
Ricovero di sollievo < 30 gg	100,25	26,50	68,00	4,00	1,75	73,75	elevato	22,15	31,90
Ricovero di sollievo > 30 gg	90,35	40,15	44,45	4,00	1,75	50,20	pt medio	8,50	13,45
Mantenimento posto ricoveri ordinari	40,65	22,52	18,13			18,13	pt elevato	8,50	17,45
Mantenimento posti sollievo <30 giorni	45,11	11,92	33,19			33,19			
Mantenimento posti sollievo >30 giorni	40,66	18,07	22,59			22,59			
Posti non contrattualizzati	84,00	84,00						22,15	
Ricovero Gracer									

2018									
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	91,65	50,05	35,85	4	1,75	41,60	medio	22,15	23,90
Ricovero di sollievo < 30 gg	100,25	26,5	68	4	1,75	73,75	elevato	22,15	31,90
Ricovero di sollievo > 30 gg	91,65	41,45	44,45	4	1,75	50,20	pt medio	8,50	13,45

Mantenimento posto ricoveri ordinari	41,24	22,52	18,72			18,72	pt elevato	8,50	17,45
Mantenimento posti sollievo <30 giorni	45,11	11,92	33,19			33,19			
Mantenimento posti sollievo >30 giorni									
Posti non contrattualizzati	84,00	84						22,15	
Ricovero Gracer									

2018

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	91,81	50,05	36,01	4	1,75	41,76	medio	22,15	23,90
Ricovero di sollievo < 30 gg	100,25	26,5	68	4	1,75	73,75	elevato	22,15	31,90
Ricovero di sollievo > 30 gg	91,81	41,61	44,45	4	1,75	50,20	pt medio	8,50	13,45
Mantenimento posto ricoveri ordinari	41,31	22,52	18,79			18,79	pt elevato	8,50	17,45
Mantenimento posti sollievo <30 giorni	45,11	11,92	33,19			33,19			
Mantenimento posti sollievo >30 giorni	41,31	18,72	22,59			22,59			
Posti non contrattualizzati	84,00	84						22,15	
Ricovero Gracer		0	72	4	1,75	77,75			

2018

Costo del servizio	CD Rolo	Quota retta	Totale retta FRNA
Ricovero a regime ordinario	medio	22,00	23,90
Ricovero di sollievo < 30 gg	elevato	22,00	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			
Mantenimento posti sollievo >30 giorni			
Posti non contrattualizzati			
Ricovero Gracer			

1.2 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
<p>ASSEMBLEA DEI SOCI</p> <p>Mission e Obiettivo di medio termine</p>	Area decisionale	↻
<p>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</p> <p>Traduzione dell'obiettivo in strategie e in obiettivi per la direzione</p>	Area programmazione e conduzione gestionale	
<p>DIREZIONE</p> <p>Assunzione dell'obiettivo e scomposizione dello stesso nei settori in base per competenza</p>	Area operativa	↻
<p>SETTORE AMMINISTRATIVO e SETTORE DEI SERVIZI</p> <p>Assunzione dell'obiettivo e/o scomposizione dello stesso ai collaboratori / servizi</p>		

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno



La popolazione residente nel Distretto di appartenenza dell'ASP al 01/01/2017 conta n. **56.693 abitanti**.

Più che sulla quantità però, 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:

- 1) Trend demografico, con riferimento
 - All'andamento dei valori assoluti della popolazione anziana [del territorio distrettuale in particolare]
 - All'andamento dei valori di assoluti della popolazione attiva [intesa come fascia di età Produttiva e capace di essere "care-giver"]
- 2) 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
- 3) Bisogni socio-economici attuali ed emergenti

Questi i dati "macro" a livello provinciale e regionale aggiornati nell'ordine sopra indicato

A. Dati tratti dal sito <http://www.tuttitalia.it/>

Anno 1° gennaio	EMILIA ROMAGNA					REGGI EMILIA				
	0-14 anni	15-64 anni	65+ anni	Totale residenti	Età media	0-14 anni	15-64 anni	65+ anni	Totale residenti	Età media
2002	467.066	2.638.747	896.038	4.001.851	44,4	60.268	300.404	94.126	454.798	42,7
2003	481.789	2.653.051	912.856	4.047.696	44,5	62.806	303.920	95.911	462.637	42,8
2004	495.028	2.674.444	928.666	4.098.138	44,5	65.236	308.882	97.794	471.912	42,7
2005	511.710	2.713.661	943.880	4.169.251	44,4	68.796	318.229	99.978	487.003	42,6
2006	524.313	2.725.791	955.430	4.205.534	44,4	70.568	323.779	99.865	494.212	42,3
2007	536.150	2.739.808	965.355	4.241.313	44,4	72.558	327.781	101.025	501.364	42,4
2008	550.036	2.771.789	972.168	4.293.993	44,4	74.994	333.363	101.767	510.124	42,3
2009	566.563	2.810.530	979.087	4.356.180	44,3	77.353	339.415	102.690	519.458	42,2
2010	579.590	2.830.430	985.549	4.395.569	44,4	79.171	342.680	103.416	525.267	42,3
2011	590.054	2.855.690	986.674	4.432.418	44,5	80.580	346.100	103.663	530.343	42,4
2012	584.066	2.766.894	990.280	4.341.240	44,7	79.056	334.135	104.581	517.772	42,7
2013	592.327	2.777.708	1.007.452	4.377.487	44,8	80.581	335.709	106.178	522.468	42,8
2014	601.223	2.813.766	1.031.365	4.446.354	44,9	81.425	343.561	109.272	534.258	42,9
2015	601.036	2.806.032	1.043.440	4.450.508	45,1	80.775	341.650	110.823	533.248	43,2
2016	597.946	2.800.356	1.049.844	4.448.146	45,2	80.014	340.899	111.959	532.872	43,4

■ 0-14 anni ■ 15-64 anni ■ 65 anni ed oltre



Struttura per età della popolazione

EMILIA-ROMAGNA - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT

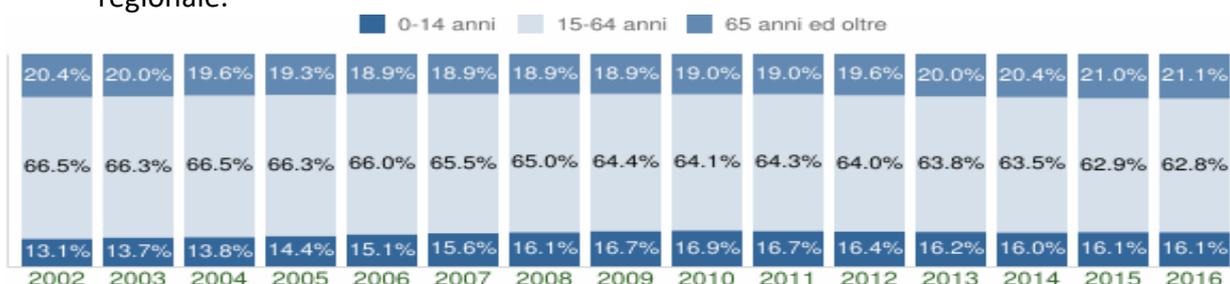


Struttura per età della popolazione

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

Queste prime tabella mostrano che la provincia di Reggio Emilia presenta una popolazione

- mediamente poco più giovane della media regionale
- composta dal 2,5% di anziani in meno sul totale dei propri residenti rispetto alla media regionale.



Struttura per età della popolazione

COMUNE DI CAMPAGNOLA EMILIA (RE) - Dati ISTAT al 1° gennaio - Elaborazione TUTTITALIA.IT



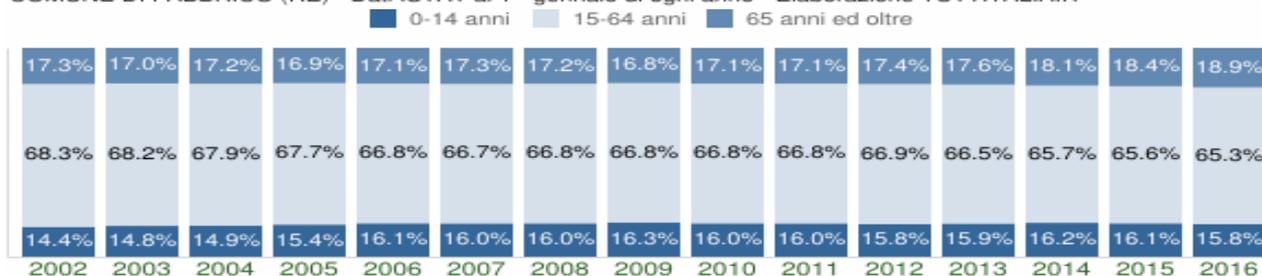
Struttura per età della popolazione

COMUNE DI CORREGGIO (RE) - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT



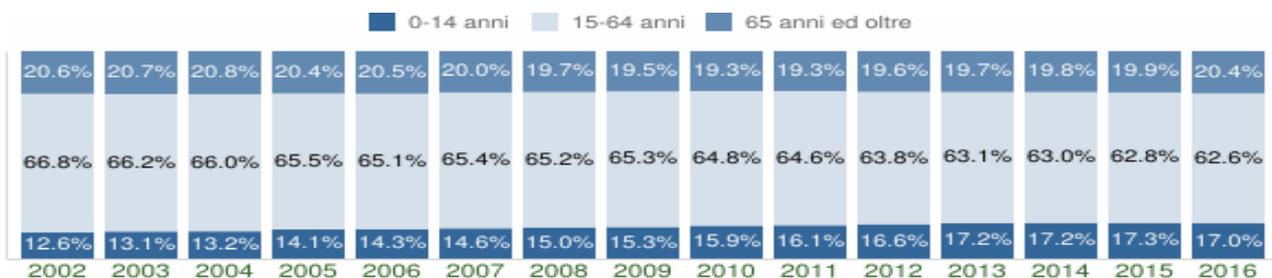
Struttura per età della popolazione

COMUNE DI FABBRICO (RE) - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT



Struttura per età della popolazione

COMUNE DI RIO SALICETO (RE) - Dati ISTAT al 1° gennaio - Elaborazione TUTTITALIA.IT



Struttura per età della popolazione

COMUNE DI ROLO (RE) - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT



Struttura per età della popolazione

COMUNE DI SAN MARTINO IN RIO (RE) - Dati ISTAT al 1° gennaio - Elaborazione TUTTITALIA.IT

GRAFICO 1 - % DELLA POPOLAZIONE COMPOSTA PER FASCIA DÌ ETA'

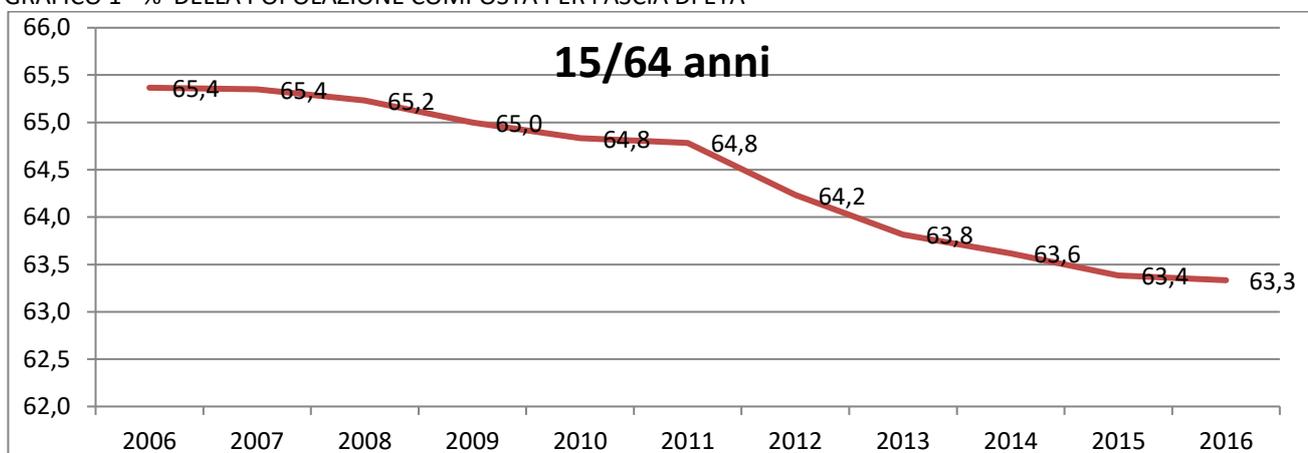
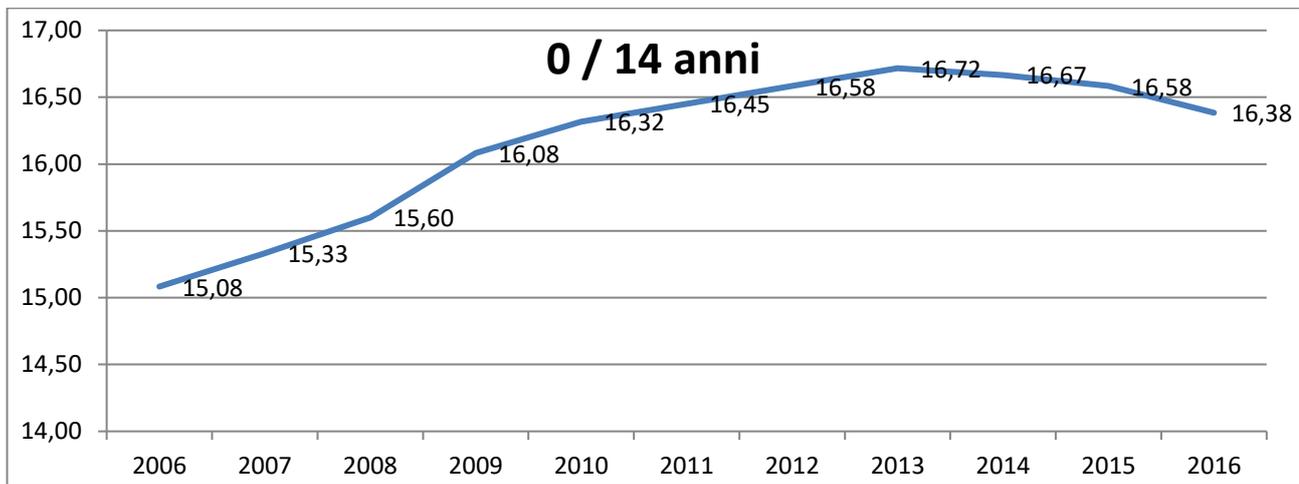


GRAFICO 2 - % DELLA POPOLAZIONE COMPOSTA PER FASCIA DÌ ETA'



GRAFICO 3

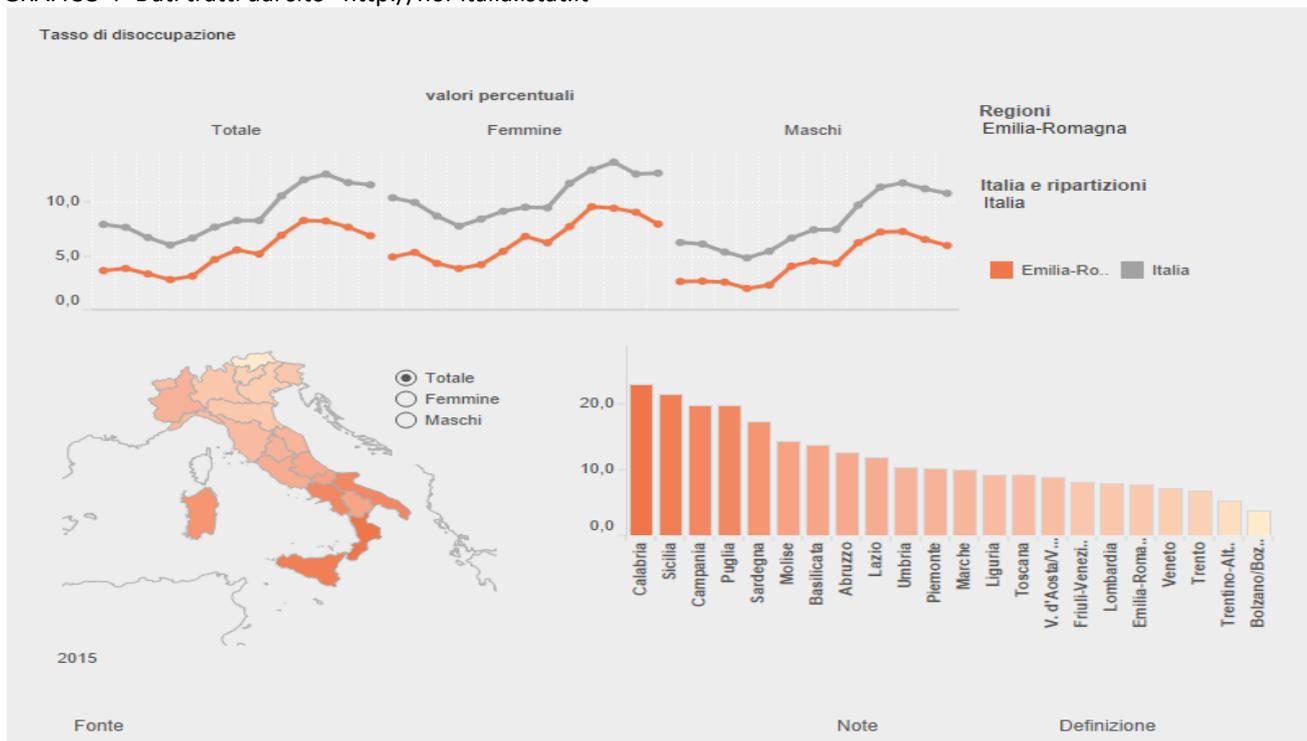


Andamento della popolazione con cittadinanza straniera - 2016

PROVINCIA DI REGGIO EMILIA - Dati ISTAT 1° gennaio 2016 - Elaborazione TUTTITALIA.IT

(*) post-censimento

GRAFICO 4- Dati tratti dal sito "http://noi-italia.istat.it"



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

- 4) una media % di presenza di anziani inferiori di 1 punto a quella provinciale
- 5) un trend di
 - o aumento della fascia di popolazione > di 65 anni nell'ultimo quinquennio
 - o Un calo costante della fascia di età "produttiva" nell'ultimo decennio
 - o Un calo della fascia 0/14 anni nell'ultimo triennio

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.

Osservando poi l'arresto della popolazione immigrata nella provincia di Reggio Emilia, si nota come questo corrisponde al periodo in cui si verifica l'inversione del trend di aumento della fascia di età 0 / 14 anni; è possibile quindi che:

- c. L'aumento della percentuale di tale fascia fosse dovuto negli anni precedenti a tale fenomeno migratorio che, arrestatosi nel 2014, ha avviato il decremento che si vede nel grafico 3
- d. La quota della fascia di persone in età produttiva (15/64 anni) possa non solo continuare a ridursi come già evidenziato nel grafico 1, ma accelerare tale riduzione in misura proporzionale al
 - i. calo delle attività produttive del territorio
 - ii. alla quantità di minori immigrati che oggi "popolano" la fascia 0/14 anni (Grafico 3) poiché entrambi elementi che "predispongono" a due fenomeni quando questa fetta di popolazione passerà nella fascia 15/64 anni.
 1. Le femmine di "recente immigrazione" tendono a non inserirsi nel mondo del lavoro e quindi essere "non produttive" e di conseguenza sono una possibile mancata risorsa per la famiglia e per il territorio
 2. I ragazzi –in generale – sono più predisposti ad emigrare verso località più produttive o verso i paesi di origine in caso di immigrati

Considerato inoltre che nel grafico 4 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
- Acutizzazione 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	<i>Indice di vecchiaia</i>	<i>Indice di dipendenza strutturale</i>	<i>Indice di ricambio della popolazione attiva</i>	<i>Indice di struttura della popolazione attiva</i>	<i>Indice di carico di figli per donna feconda</i>	<i>Indice di natalità (x 1.000 ab.)</i>	<i>Indice di mortalità (x 1.000 ab.)</i>
	1° gennaio	1° gennaio	1° gennaio	1° gennaio	1° gennaio	1 gen-31 dic	1 gen-31 dic
2002	156,2	51,4	142,1	94,0	18,2	10,4	10,8
2003	152,7	52,2	141,8	96,2	18,0	10,6	11,2
2004	149,9	52,8	137,3	97,4	17,8	11,0	9,8

2005	145,3	53,0	132,4	98,9	17,8	10,9	10,5
2006	141,5	52,6	121,4	98,2	17,9	10,8	9,9
2007	139,2	53,0	121,9	100,9	18,4	11,3	10,3
2008	135,7	53,0	123,3	103,0	18,7	11,3	10,0
2009	132,8	53,0	126,6	105,5	19,0	11,1	10,1
2010	130,6	53,3	128,8	109,2	19,2	11,1	9,7
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	-	-

➤ Glossario

➤ **Indice di vecchiaia**

- Rappresenta il grado di invecchiamento di una popolazione. È il rapporto percentuale tra il numero degli ultrassessantacinquenni 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

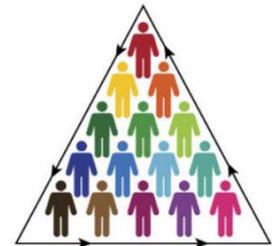
➤ **Indice di natalità**

- 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

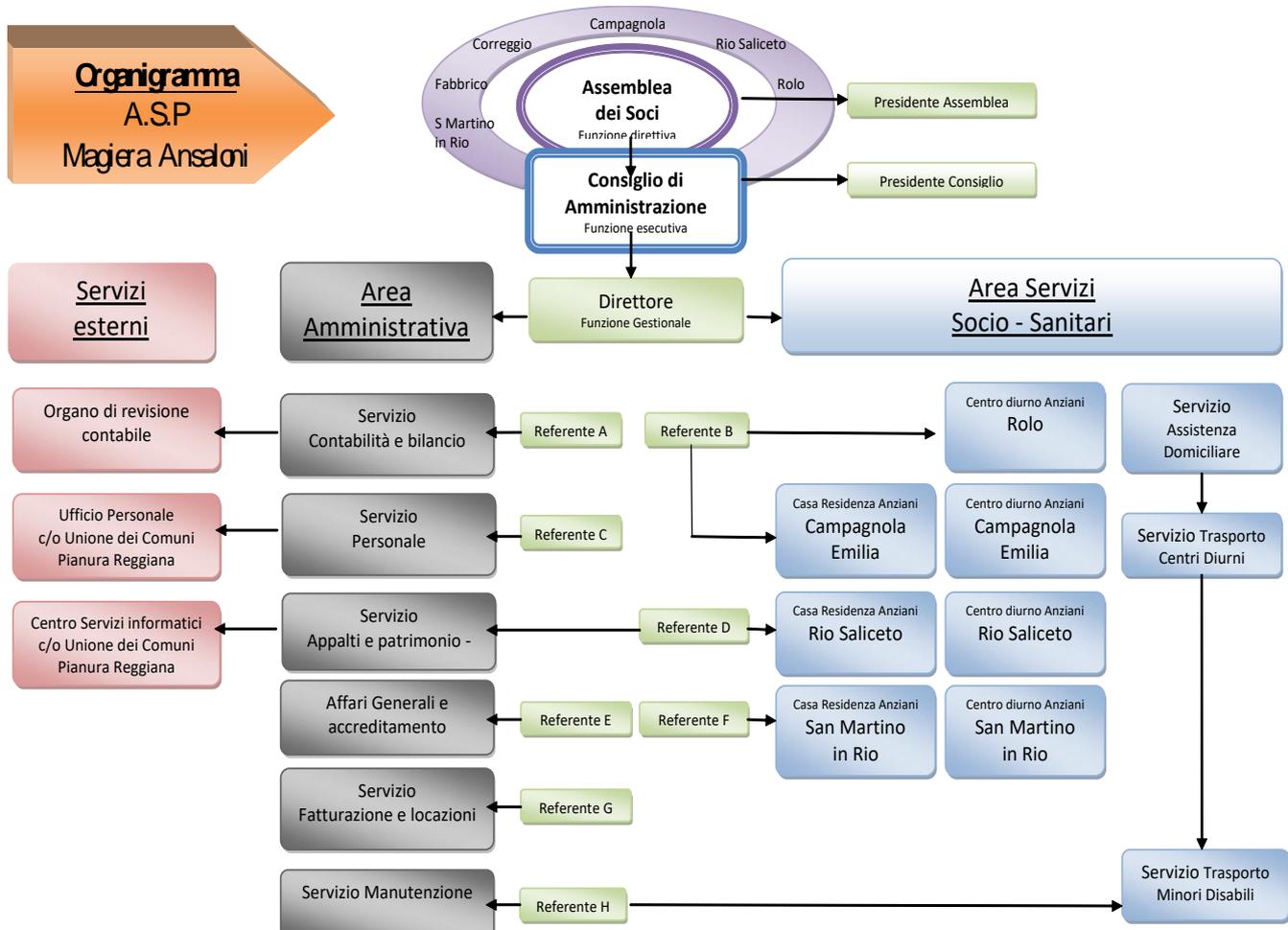
L'organizzazione aziendale prevede una netta distinzione tra le funzioni di indirizzo e quelle gestionali: le prime sono in capo all'Assemblea dei Soci e le seconde sono riservate al Consiglio di Amministrazione e alla struttura organizzativa guidata dal **Direttore Generale**.



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;

	CONSUNTIVO 31/12/2015	Consuntivo 31/12/2016	Preconsuntivo al 31/12/17	PREVENTIVO 2018
Descrizione	Importo Euro	Importo Euro	Importo Euro	Importo Euro

VALORE DELLA PRODUZIONE	5.768.267,17	5.996.670,03	5.959.031,78	6.029.968,78
COSTI DELLA PRODUZIONE	6.060.034,94	6.169.345,32	6.051.309,97	6.137.638,50
DIFFERENZA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A)-(B)	-291.767,77	-172.675,29	-92.278,19	-107.669,72
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-1.005,47	-2.330,02	49,31	200,00
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00	0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A)-(B)+(C)+(D)+(E)	-292.773,24	-175.005,31	-92.228,88	-107.469,72
IMPOSTE E TASSE	264.712,95	267.752,37	248.195,10	260.460,26
PERDITA PRIMA DEI TRASFERIMENTI e ACCANTONAMENTI	-557.486,19	-362.757,68	-235.423,98	-367.929,98
PERDITA PRIMA DEI TRASFERIMENTI DEGLI ENTI SOCI	-557.486,19	-442.757,68	-340.423,98	-367.929,98
UTILIZZO FONDO ACCANTONAMENTO (manutenzioni)			0,00	
TRASFERIMENTI DA ENTI SOCI	423.912,44	464.540,00	368.000,00	368.000,00
UTILE (PERDITA) ESERCIZIO	-133.573,75	21.782,32	27.576,02	70,02

3) risorse umane;
PERSONALE 2018

CAT	PREVISTI in D.O	Di cui (profili lavorativi)	Coperti al 31/01/2018	Vacanti al 31/01/2018
A	2	n. 2 ausiliarie	1	1
B	2	n. 1 Oss n. 1 Manutentore	1 0	0 1
B3	77	n. 77 Oss	53	24
C	10	n. 1 Oss referente CD Rolo n. 3 Raa n. 3 Animatrici n. 3 impiegati Amministr.	1 3 3 2	0 0 0 1
D	18	n. 12 infermieri n. 3 fisioterapisti n. 2 Coordinatori n. 1 Funzionario Amm	12 0 1 1	0 3 1 0
D3	1	n. 1 Funzionario Amm PO	1	0
DG	1	n. 1 Direttore generale	0	1
Tot.	111		79	32

CRA + CD	N° IP da ctr servizio	N° OSS da ctr servizio	N° FKT da ctr servizio	N° Animatrici da ctr servizio
	SINTESI personale da posti autorizzati			
CAMPAGNOLA	4,12	20,38	0,80	0,97
RIO	3,50	17,33	0,65	0,92
S MARTINO	3,85	20,59	0,85	1,07
ROLO	0,21	1,88	0,00	0,58
	11,68	60,17	2,30	3,53

4) "salute finanziaria".

Indice di conservazione del patrimonio netto

Formula di calcolo	2014	2015	2016
Capitale proprio anno in corso/Capitale proprio anno precedente	0,85	0,83	1,09

L'indice esprime in modo sintetico la variazione complessiva subita nel periodo dal Capitale proprio per effetto delle variazioni connesse all'andamento della gestione.

E' dunque espressivo della capacità/incapacità dell'Asp di saper mantenere/potenziare nel tempo il proprio

capitale netto.

Indice di copertura e di auto copertura delle immobilizzazioni

Formula di calcolo	2014	2015	2016
Capitale Proprio/Capitale fisso	1,65	1,28	1,43

Esprime il grado di copertura delle immobilizzazioni con il capitale proprio

Se il valore è => 1 tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale proprio.

Indice di liquidità generale e primaria - Quick ratio

Formula di calcolo	2014	2015	2016
Liquidità immediate e differite/Finanziamenti di terzi a breve termine	1,63	1,13	1,21

Tale indice esprime la capacità di coprire le uscite a breve termine, generate dalle passività correnti, con le entrate maggiormente liquide delle attività correnti

Essendo >1 significa che l'Asp è in grado di far fronte uscite a breve e lungo termine con le entrate provenienti da crediti e con la liquidità di banca e cassa

Tempi medi di pagamento dei debiti commerciali

Formula di calcolo	2014	2015	2016
Debiti verso fornitori /(Acquisti di beni e servizi/360)	111	193	116

Tale indice esprime il tempo medio di pagamento dei fornitori di beni e servizi.

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

Formula di calcolo	2014	2015	2016
Crediti verso clienti/(Proventi da prestazioni/360)	103	147	73

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 molteplicità 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">1. Dimensione aziendale contenuta con capacità di gestione snella e governo dei cambiamenti celere2. Ridotti ruoli intermedi tra il vertice e i servizi che riducono il frazionamento delle procedure e ne agevolano l'esecuzione3. Celerità di feedback dei servizi per la "filiera corta" del punto 24. Gestione ed implementazione sistema gestionale integrato partendo dalla cartella sanitaria informatica.	<ol style="list-style-type: none">1. Dotazione organica imposta da normativa regionale con relativi costi incomprimibili2. Variabilità annuale dei finanziamenti regionali dati da "eventi" esterni non governabili a parità di servizi resi3. Difficoltà derivanti dalla resistenza al cambiamento da parte delle risorse umane4. Nessun margine di manovra finanziaria soprattutto sul fronte delle entrate5. Resistenze alla realizzazione di un disegno unitario dei servizi distrettuali dovute alla frammentazione della proprietà su una pluralità di soci.
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ol style="list-style-type: none">1. Crescita culturale degli operatori attraverso la partecipazione a nuovi progetti (informatizzazione integrata, progetti di formazione ecc.)2. Crescita professionale e organizzativa attraverso la possibilità di allargare la platea dei servizi gestiti al settore educativo e area disabili3. Miglioramento delle performance e economie di scala nella gestione amministrativa attraverso processi associativi tra ASP provinciali.	<ol style="list-style-type: none">1. Impoverimento della qualità assistenziale per effetto della mancata condivisione degli impegni aziendali assunti, da parte degli operatori2. Resistenza delle categorie portatrici di interessi agli interventi di comprensione dei limiti alla realizzazione e riorganizzazione (AUSL, Ufficio di Piano, SAA)3. Esternalizzazione di servizi e perdita di competenze e <i>know how</i> degli operatori oltre alla perdita della gestione pubblica dei servizi alla persona4. Resistenza del personale a lavorare con modalità diverse per carenza di informazione/comunicazione

5. Obiettivi strategici

Il sistema di governo dell'azienda

Assemblea dei Soci

Funzione indirizzo e controllo

Continuazione/conferma piano anno precedente

Variazione/novità piano anno precedente

Obiettivo 2018/2020: 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



Consiglio di Amministrazione

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

Obiettivo 2018: Analisi del contesto distrettuale in termini di tipologia di assistenza erogata e adeguatezza del patrimonio immobiliare in uso con definizione di proposte per rendere economicamente sostenibile i servizi pubblici in orizzonte di medio termine

Direttore
Funzione Gestionale

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

1. Obiettivo : Sostenibilità economica

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

2. Obiettivo: Realizzazione di studio multi settoriale sulla possibilità di efficientamento del sistema di offerta dei servizi socio - sanitari

Output dell'obiettivo 1 **Si** **Output dell'obiettivo 2** **No**

Area Amministrativa

Area Servizi Socio - Sanitaria

Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizio Contabilità e bilancio

Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizi di Campagnola- Rolo - Sad

Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizio Personale

Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizi di S Martino

Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizio Appalti e patrimonio

Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizio Aff Generali e Accred. .

Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizio Fatturazione e locazione

 Continuazione/conferma piano precedente
 Variazione/novità piano anno precedente



Servizio
Manutenzione

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: Sostenibilità economica:

- invariabilità dei trasferimenti previsti a preventivo 2018 a carico dei Comuni

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018	Mantenimento quote di partecipazione comunale entro gli importi previsti nel consuntivo 2016	Analisi contesto. Individuazione macro aree di intervento di riduzione spesa o aumento entrata. Attuazione interventi di riduzione spesa e/o ottimizzazione risorse	Verifiche di medio periodo e correttivi		Continuità
2019	Mantenimento quote di partecipazione comunale entro gli importi previsti nel consuntivo 2016	Analisi contesto. Individuazione macro aree di intervento di riduzione spesa o aumento entrata. Attuazione interventi di riduzione spesa e/o ottimizzazione risorse	Verifiche di medio periodo e correttivi		Continuità
2020	Mantenimento quote di partecipazione comunale entro gli importi previsti nel consuntivo 2016	Analisi contesto. Individuazione macro aree di intervento di riduzione spesa o aumento entrata. Attuazione interventi di riduzione spesa e/o ottimizzazione risorse	Verifiche di medio periodo e correttivi		Continuità

Obiettivo 2: Realizzazione di studio multi settoriale sulla possibilità di efficientamento del sistema di offerta dei servizi socio - sanitari

- Valutazione situazione del patrimonio immobiliare
- Valutazione della attuale offerta quantitativa di servizi
- Valutazione della tipologia di attuale offerta dei servizi

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018	Redazione item da rilevare. Affidamento incarico esterno per analisi architettonica e energetica	Esposizione esiti delle verifiche all'Assemblea dei soci e formulazione proposte e nuove strategie in ordine agli esiti	Adozione degli atti necessari alle scelte che deriveranno dagli indirizzi dell'Assemblea	Programmazione delle scelte di gestione / strutture nel 2019/2020	novità
2019	Da definire in ragione degli esiti 2018				
2020	Da definire in ragione degli esiti 2019				

6.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale

Gli Obiettivi Strategici dell'Assemblea, declinati dal Cda 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 agli 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 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 tratta di target di:

1. **Miglioramento** (sono i target per i quali si prevede un processo teso alla modifica di una situazione da una condizione "A" ad una nuova condizione "B" per un miglioramento atteso rispetto allo stato di partenza "A")
2. **Mantenimento** (sono i target di conservazione di una determinata situazione così come è definita al momento dell'assegnazione del target)
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. sistema di reportistica mensile per sistema continuo di controllo economico – patrimoniale

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità			
2019 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità			
2020 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità			

2. implementazione nuovo gestionale di contabilità per miglioramento performance delle attività di competenza dell'ufficio a supporto della direzione e degli uffici

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Miglioramento	Valutazione nuovi software gestionale	Verifica funzionalità su attività corrente e migliorie funzionali	Avvio migrazione dati 2018	Utilizzo a regime nuovo gestionale	novità
2019 Mantenimento	Gestione bilancio 2018 con nuovo gestionale	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità
2020 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO PERSONALE**

1. sistema di controllo mensile di gestione dell'andamento dell'impiego delle risorse umane e suo uso x i servizi seguiti sul personale

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Sviluppo	Conoscenza del gestionale per la digitalizzazione	Impiego e sperimentazione del gestionale in via diretta	Predisposizione modulistica interna per le principali istanze del personale	Diffusione e informazione e supporto del personale alla redazione on line della modulistica	Novità
2019 Mantenimento	Manutenzione e aggiornamento del sistema modulistica on line				Continuità
2020 Mantenimento	Manutenzione e aggiornamento del sistema modulistica on line				Continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO APPALTI E PATRIMONIO**

1. Gestione del servizio appalti anche per altre Asp per continuare a svolgere attività di una CUC di “settore” strutturata ed economicamente sostenibile.

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Miglioramento	Esecuzione appalti programmati e copertura 5% costo personale impiegato	Valutazione gestionali per efficientamento gare e appalti on line	Messa a regime del sistema di esecuzione gare	Programmazione appalti 2019 e proposta adesione convenzione ad altre Asp	continuità
2019 Miglioramento	Operatività sistema a regime e copertura 10% costi del personale CUC	Operatività sistema a regime	Operatività sistema a regime	Operatività sistema a regime	Variazione su % copertura
2020 Miglioramento	Operatività sistema a regime e copertura 20% costi del personale CUC	Operatività sistema a regime	Operatività sistema a regime	Operatività sistema a regime	

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

1. gestione del sistema “accreditamento unico” come da nuova metodologia 2017 – aggiornamento protocolli

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Miglioramento	Verifica situazione e programmazione revisioni	Revisione dei protocolli con l’IP referente	Revisione dei protocolli con l’IP referente	Revisione dei protocolli con l’IP referente	novità
2019 Sviluppo	Procedure per richiesta nuovo accreditamento definitivo – controllo OTAP (validità 5 anni)	aggiornamento sistema – verifiche e controlli per rinnovo accreditamento definitivo	aggiornamento sistema – verifiche e controlli per rinnovo accreditamento definitivo	aggiornamento sistema – verifiche e controlli per rinnovo accreditamento definitivo	continuità
2020	Da definire in base a esiti accreditamento				

2. raccolta finanziamenti annuale che assicuri entrate in misura determinata nel triennio

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Miglioramento	Redazione progetti e invio richieste finanziamenti	Realizzazione progetto	Finanziamenti o risparmi di spesa pari ad 4.025,00 (+15% anno precedente)	Programmazione progetti e proposte 2019	continuità
2019 Miglioramento	Redazione progetti e invio richieste finanziamenti	Realizzazione progetto	Finanziamenti o risparmi di spesa pari ad 4.630,00 (+15% anno precedente)	Programmazione progetti e proposte 2020	continuità
2020 Mantenimento	Redazione progetti e invio richieste finanziamenti	Realizzazione progetto	Finanziamenti o risparmi di spesa pari al 2019	Programmazione progetti e proposte 2021	

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO FATTURAZIONE E LOCAZIONI**

1. Emissione fatturazione via mail e pagamento SDD in misura % rideterminata annualmente

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Miglioramento			Copertura 50% utenti con fatturazione elettronica	Aumento SDD a 160	continuità
2019 Miglioramento			Copertura 75% utenti con fatturazione elettronica	Aumento SDD a 200	continuità
2020 Mantenimento	Mantenimento livelli raggiunti				

2. gestione reportistica mensile insoluti e fatturazione

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità			
2019 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità			
2020 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema				

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO MANUTENZIONE**

1. gestione scadenziario interventi di manutenzione e registro manutenzioni

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Mantenimento	Gestione scadenze e aggiornamento registro manutenzioni	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità
2019 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità
2020 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	

2. gestione magazzino e allocazione cespiti

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Mantenimento	gestione magazzino e gestione rimanenze e	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità

	dislocazione cespiti				
2019 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità			
2020 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema				

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO SOCIO SANITARIO SAD**

1. implementazione nuovi servizi sperimentali per integrazione attività domiciliari

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Sviluppo	Conoscenza nuovi servizi Sad	Divulgazione e gestione procedure di avvio	Valutazione esiti e andamento	Rendicontazione e considerazioni	novità
2019	Da definire in base a esiti sperimentazione sad				
2020					

2. Gestione report tempistiche ingressi SAA

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Mantenimento				Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità
2019 Mantenimento				Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità
2020 Mantenimento				Mantenimento e aggiornamento sistema	continuità

Obiettivo operativo annuale **SERVIZIO SOCIO SANITARIO Campagnola – Rolo -**

1. Miglioramento risultato qualità percepita dai famigliari su ambienti e personale

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Miglioramento		Definizione aree di criticità prevalenti e proposte di miglioramento	Attuazione proposte definite e condivise con la direzione	Aumento del gradimento dei famigliari di 0.3 pt medi sui questionari 2017	continuità
2019 Miglioramento		Definizione aree di criticità prevalenti e proposte di miglioramento	Attuazione proposte definite e condivise con la direzione	Aumento del gradimento dei famigliari di 0.2 pt medi sui questionari 2018	continuità
2020 Miglioramento				Mantenimento risultati raggiunti se in linea con le	continuità

				aspettative	
--	--	--	--	-------------	--

2. Definizione progetto di formazione e aggiornamento di gruppi di volontariato funzionali per l'Asp

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Miglioramento	Stesura proposta di progetto	Presentazione agli Assessori referenti e alle associazioni locali	Informazione della cittadinanza e avvio corsi	Rendicontazione dell'adesione e dei nuovi inserimenti	novità
2019 Miglioramento	Programmazione corsi 2019	Svolgimento corsi	Svolgimento corsi		Continuità
2020 Miglioramento	Programmazione corsi 2019	Svolgimento corsi	Svolgimento corsi		Continuità

3. Sistema controllo mensile di gestione dell'andamento dell'impiego delle risorse umane e suo uso.

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018 Mantenimento	Utilizzo sistema istituito da CRA smr nel 2017	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	novità
2019 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Continuità
2020 Mantenimento	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Mantenimento e aggiornamento sistema	Continuità

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

1. Produzione di un sistema di controllo mensile di gestione dell'andamento dell'impiego delle risorse umane e suo uso.

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre	Rispetto al piano precedente
2018	Mantenimento e aggiornamento sistema	Continuità			
2019	Mantenimento e aggiornamento sistema	Continuità			
2020	Mantenimento e aggiornamento sistema	Continuità			

2. Miglioramento risultato qualità percepita dai famigliari su ambienti e personale

ANNO	Gennaio / marzo	Aprile / giugno	Luglio / settembre	Ottobre / dicembre
2018		Definizione aree di criticità prevalenti e proposte di miglioramento	Attuazione proposte definite e condivise con la direzione	Aumento del gradimento dei famigliari di 0.2 pt medi sui questionari 2017
2019		Definizione aree di criticità prevalenti e proposte di	Attuazione proposte definite e condivise con la direzione	Aumento del gradimento dei famigliari di 0.2 pt medi

		miglioramento		sui questionari 2018
2020			Mantenimento risultati raggiunti se in linea con le aspettative	

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 obiectti assegnati ai singoli responsabili
- Autonomi e non correlati agli obiectti 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 risultabili in seguito
- Ritenere 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	CdA	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	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	CdA – OIV –Dir. Gen-figure apicali				X		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 con 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

Allegato B: Piano formativo annuale

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 il Presidente del Cda o 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, differentemente 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 - pubblicistica
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.