



*Relazione sulla
performance anno
2019*

**Allegato A delibera n. 12 del 29/06/2020
dell'Amministratore Unico**

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Ai sensi del comma 1, lettera *b*, art.10 del D.lg. 150/2009 le amministrazioni pubbliche devono adottare un documento denominato **Relazione sulla Performance**. Tale documento deve evidenziare, 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.

La Relazione sulle Performance rappresenta quindi lo strumento attraverso il quale la pubblica amministrazione rileva i risultati conseguiti nel corso dell'esercizio finanziario precedente, concludendo in tal senso il ciclo di gestione della performance.

Il documento, predisposto dal Direttore, con l'ausilio del Responsabile Area amministrativa e del Responsabile del controllo di gestione e programmazione, dopo l'approvazione da parte dell'Amministratore Unico, è soggetto a validazione da parte del Nucleo di Valutazione e successiva pubblicazione sul sito dell'Ente, nella sezione denominata "Amministrazione trasparente".

Con la presente relazione verranno illustrati i risultati organizzativi complessivi dell'Azienda, le attività gestionali delle singole Aree e i risultati individuali raggiunti nel corso dell'anno 2019. I parametri di riferimento sono gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, adottati con il Piano della performance 2019/2021, sviluppato sulla base della seguente documentazione di pianificazione: Piano programmatico 2019/2021, il Bilancio pluriennale di previsione 2019/2021 e il Bilancio annuale economico preventivo 2019, con allegato il Documento di Budget 2019; approvati in modo definitivo dalla Assemblea dei Soci con delibera n. 2 del 16/05/2019.

Per l'elaborazione della presente relazione sono stati utilizzati i dati utilizzati a consuntivo per la compilazione di:

- relazione di gestione, allegata al bilancio chiuso al 31/12/2019

Indice generale

1. Sintesi delle informazioni di interesse generale, per i cittadini e gli altri stakeholder esterni.....	3
1.1 L'evoluzione dei servizi gestiti dall'Asp.....	3
1.2 Il contesto esterno di riferimento.....	4
1.3 L'amministrazione.....	7
1.3 I risultati raggiunti.....	14
2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti.....	19
2.1 Albero delle <i>performance</i>	19
3. Risorse, efficienza ed economicità.....	45
4. Valutazioni e considerazioni conclusive.....	48

1. Sintesi delle informazioni di interesse generale, per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

L'Asp dei Comuni della Bassa Romagna si è costituita il 01/02/2008 con delibera di Giunta regionale n. 92 del 26/1/2008 in seguito alla fusione di otto IPAB, enti di antica istituzione nel territorio del distretto di Lugo e di qualificata attività nell'ambito assistenziale, sociale e socio-sanitario, nei confronti di anziani, disabili e minori.

In questa esperienza ultra-decennale rispettando i principi fondativi delle ex IPAB, l'Asp ha perseguito la gestione dei servizi socio-sanitari per anziani, transitando attraverso il percorso dell'accreditamento, che ha comportato una rilevante riduzione dei servizi gestiti, lasciando spazio per la promozione e realizzazione di ulteriori interventi ed attività inerenti nuovi bisogni individuati nell'ambito della programmazione locale.

Si può senz'altro dire che l'Asp ha dimostrato la propria capacità evolutiva sia nella gestione di progetti innovativi rivolti ai propri utenti tradizionali quali ad esempio un laboratorio socio occupazionale per disabili o due centri di riattivazione cognitiva e relazionale di carattere psicosociale rivolti agli anziani a domicilio, sia sostenendo sfide più complesse come la gestione del servizio di accoglienza rivolto a stranieri richiedenti protezione internazionale, nel territorio della Bassa Romagna.

Un percorso che complessivamente ha reso necessario una continua evoluzione sia sotto il profilo organizzativo, con l'assunzione di nuovi servizi o la perdita di altri, la politica di gestione del personale, il consolidamento dei rapporti con le comunità locali, che quello economico, con il raggiungimento costante di risultati economici positivi associati a politiche di contenimento delle tariffe legate ai servizi.

Il consolidamento economico finanziario e soprattutto organizzativo, raggiunto in questi anni pone questa Azienda in grado di assolvere nuovi compiti ed assumere nuove responsabilità nel sistema di welfare territoriale che presenta un futuro incerto e sicuramente complesso alla luce della grave epidemia che ha colpito l'intera umanità in questi ultimi mesi.

1.1 L'evoluzione dei servizi gestiti dall'Asp

L'attività principale dell'Asp, in continuità con le ex Ipab, è la gestione diretta dei servizi residenziali e semi-residenziali per anziani e disabili. Si tratta di servizi che sono stati oggetto di un rilevante intervento di riordino a carattere regionale, infatti a partire dal 2012 sono stati coinvolti nel percorso di accreditamento disciplinato dalla Regione Emilia Romagna con la DGR 514/2009 (successivamente integrata con le DGR 390/211. 1899/2012, 715/2015, 664/2017, 1047/2017), al fine di innovare il sistema di welfare favorendo una maggiore coerenza con il sistema complessivo di regolamentazione e programmazione del sistema integrato di servizi sociali e sanitari.

Superato un periodo transitorio di tre anni, nel 2015 ha preso avvio l'accreditamento definitivo dei servizi socio-sanitari che devono essere gestiti secondo un "modello organizzativo" complessivamente e unitariamente prodotto da un unico "soggetto" (pubblico o privato che esso sia), in modo che venga garantita una responsabilità gestionale unitaria e complessiva, che comprende: la responsabilità dell'intero processo assistenziale, la disponibilità delle risorse umane e la dipendenza funzionale degli operatori.

La necessità di garantire l'unitarietà gestionale ha comportato una suddivisione dei servizi, sulla base delle scelte effettuate dai Comuni del territorio, tra l'Asp e le cooperative sociali a cui l'Asp aveva precedente appaltato parte dei servizi stessi. Il passaggio ha comportato una riduzione delle strutture socio-sanitarie gestite dall'Asp, con il vincolo di garantire nelle stesse una responsabilità gestionale unitaria e complessiva per l'intero processo assistenziale. Tutto ciò ha richiesto un'attenta riorganizzazione con un forte coinvolgimento delle risorse umane per il trasferimento verso le sedi rimaste in gestione all'Asp stessa.

Superata tale fase di assestamento, dimostrando di saper adattarsi alle richieste più innovative in ambito di gestione dei servizi alla persona, l'Asp è stata individuata dai Comuni soci quale "Gestore" del servizio di accoglienza di cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale e gestione dei servizi connessi. In una prima fase il servizio è stato totalmente appaltato a gestori terzi garantendo il rispetto della distribuzione territoriale definita in accordo con i Comuni soci e il controllo sul rispetto delle condizioni contrattuali. In seguito ha preso avvio anche una gestione diretta di centro di accoglienza di n. 12 posti.

Questa esperienza si è conclusa nell'anno 2019 con la scadenza della convenzione con la prefettura di Ravenna.

Alla data del 31 dicembre 2019 i servizi erogati in gestione diretta sono i seguenti

GESTIONE SERVIZI PER ANZIANI E DISABILI			
SERVIZI RESIDENZIALI	n. posti accreditati	n. posti autorizzati (non accreditati)	Totale
CASA RESIDENZA ANZIANI - CASA PROTETTA	195	15	210
CASA RESIDENZA ANZIANI (Ex RSA)	16		16
COMUNITÀ ALLOGGIO		39	39
APPARTAMENTI PROTETTI		12	12
CENTRO RESIDENZIALE DISABILI	6		6
SERVIZI SEMI RESIDENZIALI	n. posti accreditati	n. posti autorizzati (non accreditati)	
CENTRO DIURNO	15	30	45
CENTRO SOCIO OCCUPAZIONALE		11	11
ALTRI SERVIZI			
GESTIONE FARMACIA -attività commerciale			1

1.2 Il contesto esterno di riferimento

Sulla base di un'analisi generalmente condivisa che vede l'invecchiamento della popolazione strettamente connesso all'aumento delle patologie cronico-degenerative il sistema di welfare nazionale e regionale ha cominciato a porsi in modo sempre più stringente il tema delle scelte di fondo da operare.

Le condizioni di cronicità infatti, se non adeguatamente gestite, richiederanno nei prossimi anni un assorbimento di risorse tale da generare rilevanti problemi di sostenibilità economica, non solo per il sistema pubblico, ma anche per i bilanci personali e familiari.

In ambito regionale i nuovi strumenti per fornire servizi sempre più "integrati" e più vicini ai cittadini sono stati individuati nella lotta all'esclusione, alla fragilità e alla povertà. Sono questi, in estrema sintesi, gli obiettivi del nuovo Piano sociale e sanitario dell'Emilia-Romagna per il triennio 2017-2019, il documento di programmazione politica della Regione Emilia-Romagna nel settore sanitario e sociale.

Il Piano, pensato e scritto nel 2008 e aggiornato negli anni successivi, quando ancora la più grande crisi economica e sociale dal secondo dopoguerra non aveva dispiegato i propri effetti, definisce gli strumenti necessari ad affrontare i nuovi bisogni e le profonde trasformazioni in atto nella società, scommettendo sull'integrazione tra sanità e welfare.

Il documento offre anche una fotografia aggiornata dell'Emilia-Romagna, a partire dalla sua composizione demografica e sociale. Rispetto alla popolazione anziana viene rilevato che il progressivo invecchiamento della popolazione costituisce un trend demografico caratterizzante l'Emilia-Romagna, così come l'Italia e in

generale i Paesi occidentali. In Emilia-Romagna nel 2015 l'indice di vecchiaia è pari a 175,5, valore superiore a quello nazionale e di altri Paesi europei. Allo stesso tempo si assiste al progressivo incremento nell'aspettativa di vita e dell'aspettativa di vita libera da disabilità. Si stima che in Emilia-Romagna gli uomini e le donne di età ≥ 65 anni abbiano circa 10 anni di vita attesa liberi da disabilità (indagine PASSI d'Argento 2012-2013). La popolazione di età ≥ 75 anni (e non ≥ 65 anni) identifica in maniera più appropriata la popolazione anziana a maggiore rischio di fragilità, sanitaria e sociale.

Questo è il macro contesto su cui Asp dei Comuni della Bassa Romagna ha cominciato ad agire da azienda puntando anche ad innovare ed a soddisfare bisogni nuovi (come ad esempio il numeroso ed impegnativo elenco di progetti, a carico di Asp, che hanno trovato spazio all'interno della programmazione triennale dei piani per la salute ed il benessere) e l'attuazione di nuovi servizi in grado di garantire un'efficace risposta ai bisogni complessi, in particolare delle persone non autosufficienti.

A partire dal Piano regionale integrato sociale e sanitario 2008/2010 si è affermato il valore strategico dell'integrazione socio-sanitaria e dei principi di autonomia e centralità delle persone rispetto ai progetti di cura. L'obiettivo è integrare i percorsi assistenziali, le risorse e la programmazione attraverso la semplificazione e l'allineamento dei diversi strumenti di programmazione (Piani Sociali di Zona, Piani per la Salute, Programmi attuativi locali).

La programmazione sociale e sanitaria integrata del territorio della Bassa Romagna è competenza dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, che ha avviato fin dal 2010 una propria pianificazione strategica nella convinzione che per pensare allo sviluppo del territorio fosse necessario sperimentare nuovi modelli e processi capaci di favorire la creazione di obiettivi e priorità comuni che non prescindessero dalle singole identità e vocazioni comunali, ma anzi le rafforzassero attraverso la costruzione di percorsi condivisi e partecipati. Nel Piano di Zona per la salute e il benessere sociale – triennio 2018-2020, ha individuato le aree trasversali di intervento a cui ricondurre gli obiettivi strategici del triennio.

Nell'area rivolta ai servizi per anziani si rileva tra gli obiettivi del Piano di Zona il consolidamento dei servizi storici esistenti, la garanzia di equità di accesso ai cittadini, la garanzia della equità rispetto al sistema di compartecipazione alla spesa dei servizi, ma soprattutto lo sviluppo delle azioni di tutela e di cura in un contesto di domiciliarità.

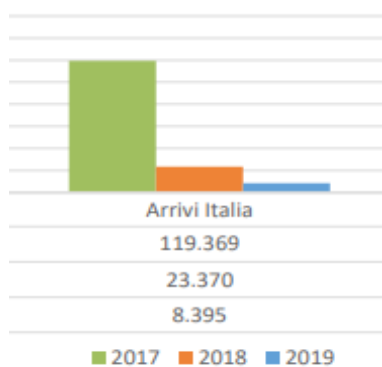
In questo contesto l'Asp conferma il proprio ruolo sia nella gestione dei servizi storici socio sanitari residenziali e semiresidenziali, accreditati e non, sia nella gestione di progetti innovativi come ad esempio un laboratorio socio occupazionale per disabili o due centri di riattivazione cognitiva e relazionale di carattere psicosociale rivolti agli anziani a domicilio.

Nel corso del 2019, al fine di arricchire l'offerta dei servizi residenziali per anziani con livello non elevato di non autosufficienza, è stata avviata una Comunità alloggio di 12 posti letto. La staticità dei posti letti destinati alle CRA, ha visto negli ultimi anni una larga diffusione delle Case Famiglia, che la cronaca ci ha dimostrato non sempre gestite in modo adeguato per prendersi cura delle situazioni di fragilità degli anziani. In questo contesto, la scelta dell'Asp è stata quella di investire nella ristrutturazione di un immobile fatiscente per creare una struttura moderna, con elevata tecnologia, che consente di garantire l'assistenza continuativa agli utenti, non solo con presenza degli operatori durante le ore diurne ma anche con il controllo da remoto, durante le ore notturne o non presidiate, grazie alla vicinanza con la Cra Sassoli, con la quale condivide alcuni servizi alberghieri oltre che il servizio sanitario.

Ma l'area anziani non è l'unico ambito di attività dell'Asp.

In seguito alla redistribuzione dei servizi socio sanitari sul territorio, tra i diversi soggetti gestori, per effetto del percorso di accreditamento, che ha comportato una rilevante riduzione dei volumi della gestione dell'Asp, l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna ha ritenuto opportuno investire l'Asp stessa, a partire dal 2015, del ruolo di committenza per la gestione dei servizi dedicati ai richiedenti protezione internazionale. L'evoluzione dei flussi migratori ha comportato un progressivo ampliamento del servizio fino a raggiungere nel 2017 la potenziale collocazione di 417 richiedenti. Al contrario nel 2018 per effetto della contrazione degli sbarchi nel territorio italiano, si è registrata una progressiva riduzione del servizio che è sceso ad un numero complessivo di 262 unità a fine anno. La convenzione con la Prefettura di Ravenna scaduta al 31/12/2018 è stata prorogata parzialmente nel 2019 per completare le procedure di gara per gli affidamenti ai gestori. Quest'ultima è stata gestita in forma diretta alla Prefettura, superando l'individuazione da parte delle istituzioni locali di un soggetto committente, ruolo precedentemente assunto dall'Asp.

In relazione al servizio di accoglienza stranieri richiedenti protezione internazionale il contesto esetero è il seguente.



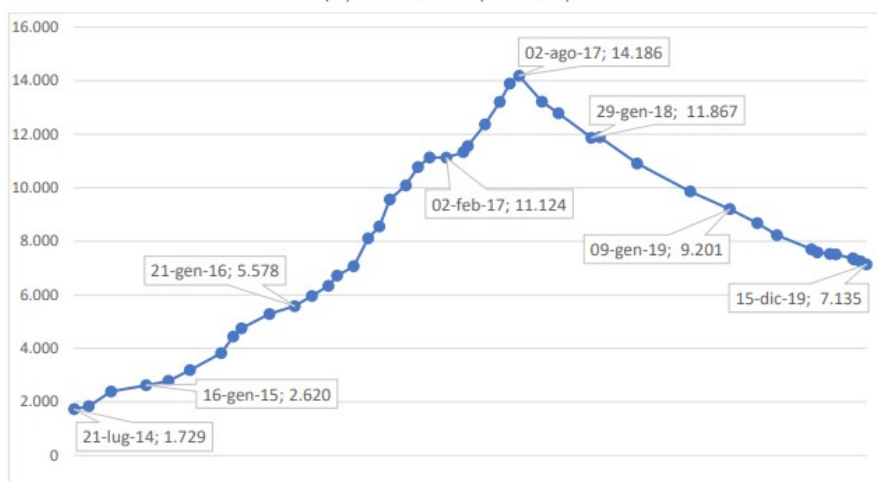
Il servizio accoglienza richiedenti protezione internazionale di ASP nel territorio della Bassa Romagna si inserisce in un contesto nazionale in progressiva riduzione in termini di numeri e impatto negli ultimi anni.

La guida Minniti, e poi Salvini, del Ministero degli Interni, collegata alle politiche estere messe in campo con la Libia, hanno portato il numero degli sbarchi nel Paese in progressiva diminuzione rispetto a quanto visto nel 2017. I numeri parlano di un calo drastico degli arrivi sul finire del 2017 che continua in lenta e progressiva diminuzione per tutto il 2018 e il 2019 (Grafico 1).

Spostando il focus sulla Regione Emilia Romagna, si può desumere che l'andamento nei Centri di Accoglienza è in linea con il trend a livello nazionale. L'Emilia-Romagna è al secondo posto in Italia per incidenza in relazione alle persone accolte nei CAS (Grafico 4). Con il 10 % di presenze in accoglienza sul totale della popolazione è seconda solo alla Lombardia, dove l'incidenza arriva al 14%.

Il dato, anche in questo caso, ha subito un importante calo in valori assoluti a partire dall'estate del 2017. Approfondendo il report della Regione, si evince infatti un calo importante tra il 2017 e il 2018 e, di conseguenza, un calo che tende all'appiattimento nel 2018 e per tutto il 2019.

Presenze nei CAS e hub in Emilia-Romagna
(N.) - in serie storica (2014-2019)



In questo contesto nell'arco di poco meno di 4 anni, è iniziata, si è sviluppata ed è terminata l'esperienza dell'Asp nella gestione di questo servizio.

L'Asp è stata individuata dai Comuni soci con un ruolo di intermediazione per l'organizzazione e distribuzione del servizio nel territorio della Bassa Romagna, a partire dal periodo in cui si registrava un continuo aumento dei flussi (fine 2015 e 2016).

Nel territorio della Bassa Romagna l'ASP ha coordinato la gestione richiedenti protezione internazionale dal novembre 2015. In forza della Convenzione siglata con la Prefettura, la gestione dei Centri di accoglienza nei Comuni interessati è stata affidata all'Azienda. Nello specifico ASP si è posta quale mediatore tra il territorio, in termini di bisogni e dinamiche, i Gestori e la Prefettura, per inserire e gestire al meglio il fenomeno. La storia di ASP nel territorio ha permesso negli anni la costruzione di una valida rete istituzionale e di persone che si è resa quotidianamente disponibile per il raggiungimento del duplice obiettivo di garantire elevati standard di accoglienza e, contestualmente, minimizzare l'impatto con il territorio ospitante.

Dal punto di vista operativo, quindi, il lavoro di ASP si è concretizzato nel monitoraggio dei Centri, dei progetti, nella risoluzione di eventuali criticità e nella costruzione e alimentazione di un flusso informativo continuo e completo verso la Prefettura, i Comuni e tutte le Istituzioni coinvolte nell'accoglienza richiedenti protezione internazionale.

Per fare ciò è stata costituita un'unità organizzativa specifica interna all'Azienda che, con cadenza regolare, accedeva ai Centri e verificava con ospiti e operatori l'andamento dei percorsi di accoglienza, parallelamente all'analisi documentale che riguardava presenze, assenze, pocket money, lezioni di italiano, attività lavorative, attività interne ed esterne ai CAS, ecc...

L'esperienza maturata da tale unità organizzativa ha portato a luglio 2017, alla scelta di sperimentare la gestione diretta di un Centro di Accoglienza Straordinaria a Lugo, quale strumento per rafforzare la capacità di controllo e di supporto alle attività proprie dei gestori.

Il percorso dell'Asp iniziato in una fase emergenziale, che aveva richiesto una figura di supervisione sul territorio, si è completato in seguito alle nuove disposizioni introdotte con il c.d. "Decreto Sicurezza" a fine 2018, che hanno comportato il superamento del ruolo di intermediazione svolto dall'Asp, e nel corso del 2019 ha portato a termine la convenzione in scadenza, prorogata due volte dalla Prefettura di Ravenna in attesa di completare le procedure di gara per le nuove assegnazioni.

1.3 L'amministrazione

Gli Organi dell'Asp

Sulla base di quanto stabilito dalla disciplina regionale in materia di Aziende pubbliche di Servizio alla persona e di quanto previsto dal vigente Statuto, sono organi dell'Azienda:

- l'Assemblea dei soci,
- l'Amministratore Unico
- il Presidente del Consiglio di amministrazione;
- l'Organo di revisione contabile.

L'Assemblea dei soci è composta dai Sindaci dei nove Comuni che costituiscono l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e precisamente: :

Comune di Lugo

Comune di Bagnacavallo

Comune di S.Agata sul Santerno

Comune di Massa Lombarda

Comune di Fusignano

Comune di Cotignola

Comune di Bagnara

Comune di Conselice

Comune di Alfonsine

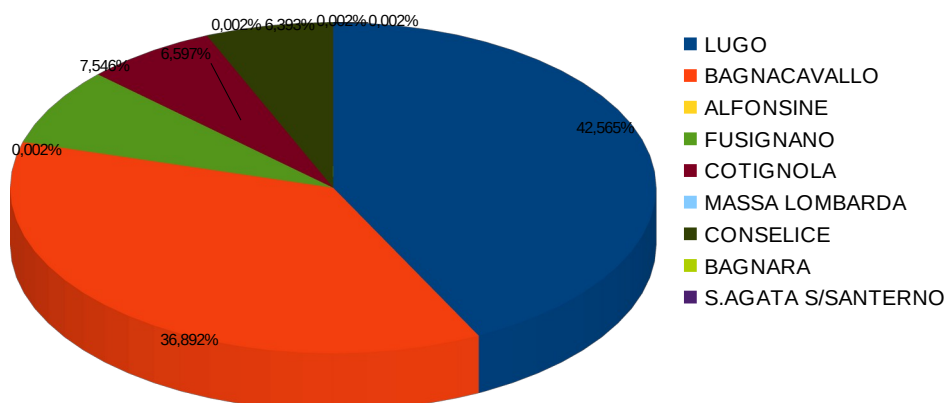
Attraverso specifica convenzione stipulata alla vigilia della costituzione dell'Asp ed allo scopo di favorire congiuntamente la realizzazione del locale sistema integrato di interventi e servizi sociali, i Comuni hanno convenuto di individuare le seguenti quote di partecipazione, modificate rispetto alle quote originarie in seguito dell'aggiornamento del valore dei servizi conferiti per la fuoriuscita dei servizi accreditati di Cotignola, Fusignano, Lugo (San Domenico), Massa Lombarda e Alfonsine e del patrimonio del Comune di Massa Lombarda e Alfonsine, restituito ai Comuni stessi.

NUOVO ASSETTO SOCIETARIO A SEGUITO DELLA RIDUZIONE DEL VALORE DEI SERVIZI CONFERITI PER EFFETTO DELL'ACCREDITAMENTO DEFINITIVO A FAVORE DI SOGGETTI TERZI

COMUNE	PATRIMONIO	40% PATRIMONIO	SERVIZI CONF	60% SERV. CONF	TOTALE IN €	QUOTA IN %
LUGO	26.557.309,14	10.622.923,66	3.346.705,30	2.008.023,18	12.630.946,84	42,565%
BAGNACAVALLO	20.216.966,30	8.086.786,52	4.767.799,00	2.860.679,40	10.947.465,92	36,892%
ALFONSINE	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
FUSIGNANO	5.597.755,00	2.239.102,00	0,00	0,00	2.239.102,00	7,546%
COTIGNOLA	4.893.751,24	1.957.500,50	0,00	0,00	1.957.500,50	6,597%
MASSA LOMBARDA	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
CONSELICE	3.121.719,00	1.248.687,60	1.080.726,73	648.436,04	1.897.123,64	6,393%
BAGNARA	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
S.AGATA S/SANTERNO	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
TOTALE	60.387.500,68	24.155.000,27	9.199.231,03	5.519.538,62	29.674.538,89	100,000%

Rappresentazione grafica della compagine societaria dal 01 gennaio 2016

Assetto societario



L'Assemblea dei soci è l'organo di indirizzo e di vigilanza sull'attività dell'Azienda e svolge in particolare le seguenti funzioni:

- definisce gli indirizzi generali dell'Azienda;
- nomina i componenti del Consiglio di amministrazione;
- indica alla Regione una terna per la nomina del revisore unico oppure nomina 2 revisori nel caso in cui il bilancio dell'Azienda sia pari o superiore ad € 30.000.000;
- approva, su proposta del Consiglio di amministrazione, il piano programmatico, il bilancio pluriennale di previsione, il bilancio economico preventivo e il bilancio consuntivo;
- approva le trasformazioni del patrimonio da indisponibile a disponibile, nonché le alienazioni del patrimonio disponibile;
- delibera le modifiche statutarie da sottoporre all'approvazione della Regione;
- delibera l'ammissione di nuovi soci.

L'Amministratore Unico, introdotto con la modifica statutaria del 2018 (delibera assemblea soci n. 2 del 12/04/2018), è nominato dall'Assemblea dei Soci. Ha la rappresentanza legale dell'Azienda

E' l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione. In particolare adotta, i seguenti atti:

- proposta di piano-programma, bilancio pluriennale di previsione, bilanci economico preventivo, bilancio consuntivo, da sottoporre alla approvazione dell'Assemblea dei soci;
- proposta di modifica statutaria;

- regolamento di organizzazione;
- nomina del direttore generale.

L'Organo di revisione contabile è costituito da 1 componente, nominato dalla Regione. Esercita il controllo sulla regolarità contabile e vigila sulla correttezza della gestione economico finanziaria dell'Azienda.

La struttura organizzativa

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 al Consiglio di Amministrazione e le seconde sono riservate alla struttura organizzativa guidata dal Direttore.

La struttura organizzativa dell'Azienda al 31/12/2019 è articolata in:

- Direzione generale
- Aree direzionali
- Servizi funzionali
- Unità operative/uffici (unità di secondo livello)

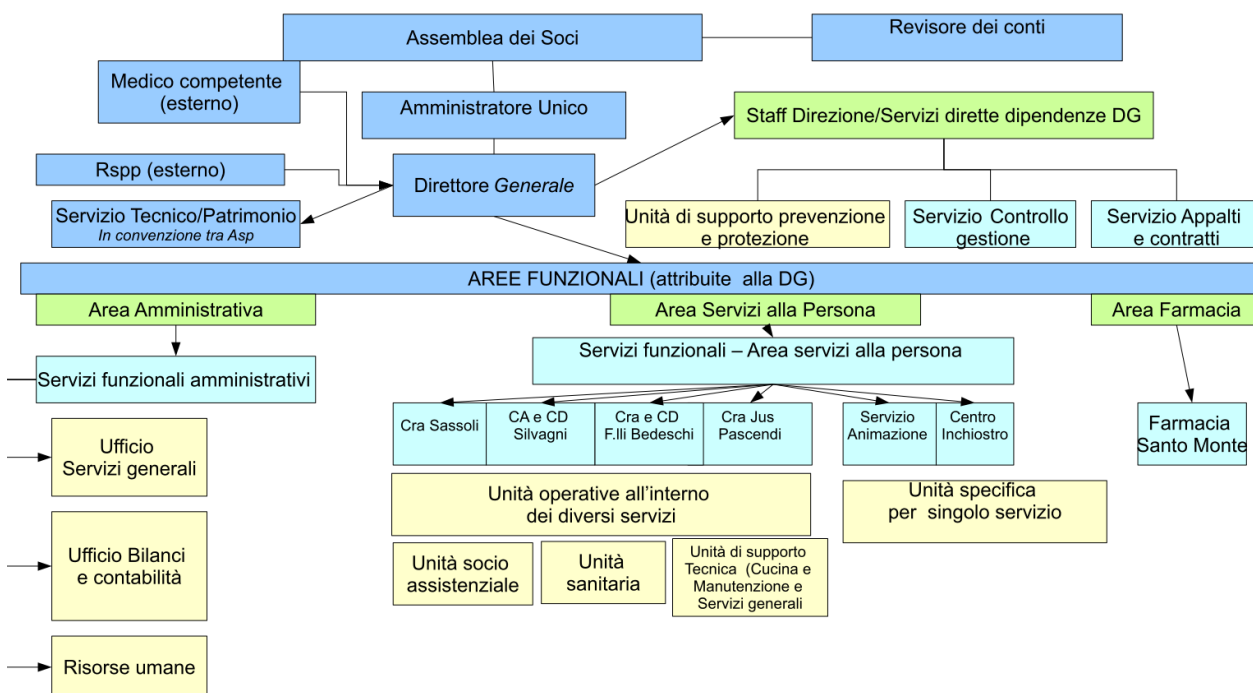
Nel rispetto di indirizzi ed obiettivi strategici e dei regolamenti, il Direttore Generale ha la responsabilità gestionale dell'Azienda, per realizzare la quale si avvale dell'attività dei Direttori di Area e dei Responsabili dei Servizi Funzionali.

In particolare, si avvale del supporto di:

- Staff di Direzione;
- Responsabile Servizi funzionali amministrativi;
- Coordinatori responsabili di struttura socio sanitaria, figura centrale della gestione dei servizi erogati all'utente nelle varie tipologie di CRA, RSA, Centro diurno, Comunità Alloggio e Alloggi Protetti e dai Responsabili di altri servizi (animazione e Centro l'Inchiostro);
- Direttore Farmacia.

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 responsabilità. I vari responsabili rispondono dell'attività svolta dai Servizi funzionali ai quali sono preposti, della realizzazione e raggiungimento degli obiettivi oltre che della gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali loro assegnate.

Organigramma al 31/12/2019

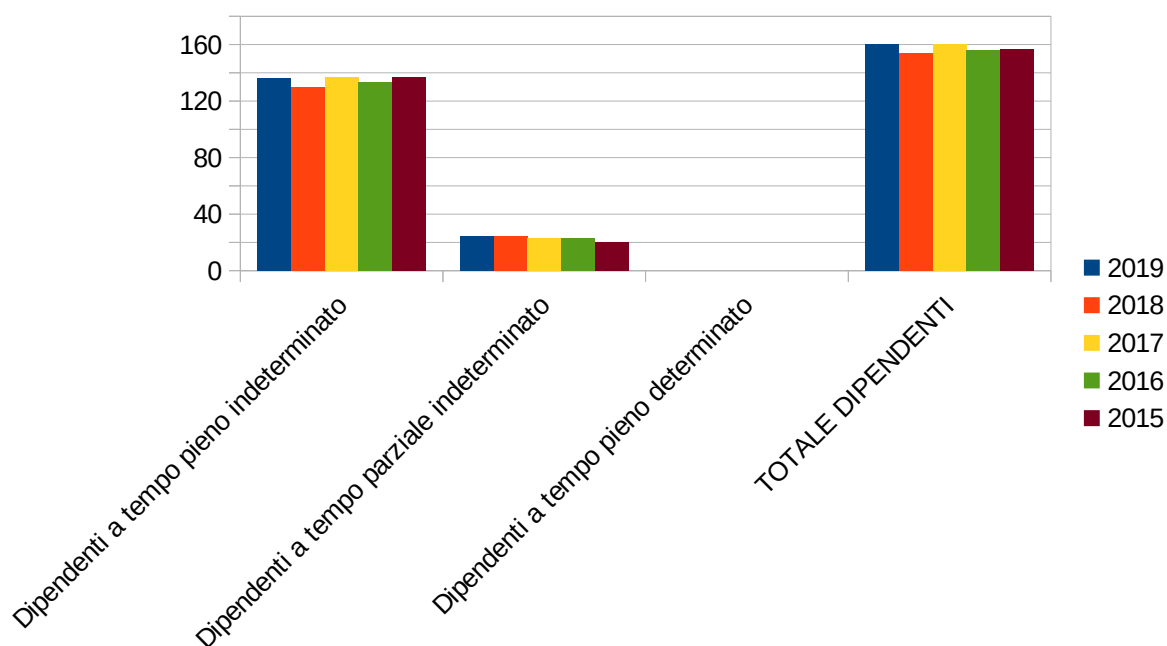


Il personale

Il personale in forza presso l'ASP viene rappresentato in forma tabellare.

Al 31 dicembre degli ultimi 5 anni i contratti dei dipendenti dell'ASP dei Comuni della Bassa Romagna risultano così suddivisi

ANNO 2019	Situazione al 31/12/2019				
TIPOLOGIA CONTRATTUALE DIPENDENTI RUOLO	2019	2018	2017	2016	2015
Dipendenti a tempo pieno indeterminato	136	130	137	133	137
Dipendenti a tempo parziale indeterminato	24	24	23	23	20
Dipendenti a tempo pieno determinato					
TOTALE DIPENDENTI	160	154	160	156	157



L'andamento del turnover nel quinquennio 2015-2019

Nel corso del 2015 si sono avute 13 dimissioni e sono state effettuate 38 assunzioni.

Nel corso del 2016 si sono avute 13 dimissioni e sono state effettuate 11 assunzioni.

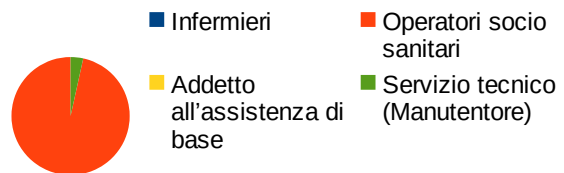
Nel corso del 2017 si sono avute 17 dimissioni e sono state effettuate 23 assunzioni.

Nel corso del 2018 si sono avute 17 dimissioni e sono state effettuate 11 assunzioni e 2 trasferimenti interni (da B1 a B3 riserva in concorso) così distribuite;

Nel corso del 2019 si sono avute 23 dimissioni e sono state effettuate 11 assunzioni e 2 trasferimenti interni (progressione verticale e mobilità interna)

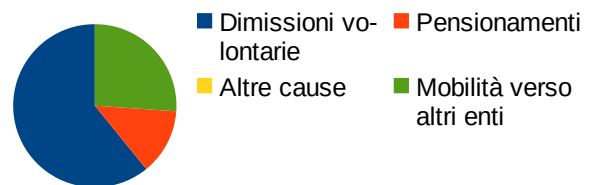
Assunzioni ultimi 12 mesi	
Infermieri	
Operatori socio sanitari	28
Addetto all'assistenza di base	
Servizio tecnico (Manutentore)	1
Totale assunzioni	29

Assunzioni ultimi 12 mesi



MOBILITA' DEL PERSONALE	
Dimissioni ultimi 12 mesi	
Dimissioni volontarie	14
Pensionamenti	3
Altre cause	
Mobilità verso altri enti	6
Totale dimessi	23

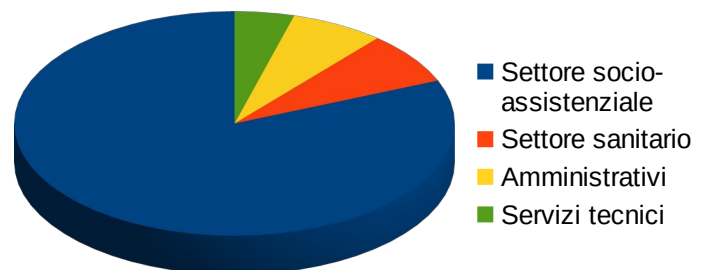
Dimissioni ultimi 12 mesi



Trasferimenti interni	
Istruttore socio sanitario	1
Coordinatore attività assistenziali	1
Totale trasferimenti	2

Distribuzione del personale per area di attività

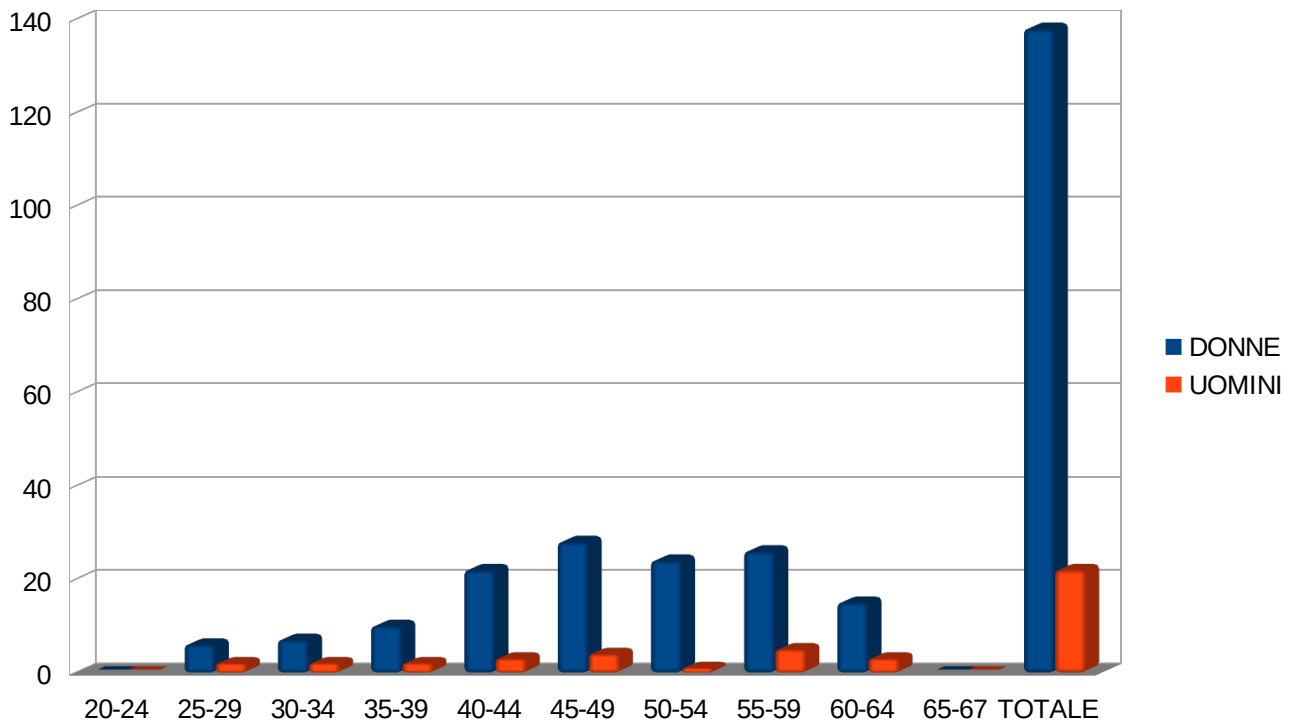
SETTORE ATTIVITÀ	
2019	
Settore socio-assistenziale	130
Settore sanitario	12
Amministrativi	11
Servizi tecnici	7
TOTALE	160



Distribuzione dei dipendenti Asp in relazione all'età e al genere

Anno 2019

CLASSI DI ETÀ	DONNE	UOMINI	TOTALE
20-24	0	0	0
25-29	6	2	8
30-34	7	2	9
35-39	10	2	12
40-44	22	3	25
45-49	28	4	32
50-54	24	1	25
55-59	26	5	31
60-64	15	3	18
65-67	0	0	0
TOTALE	138	22	160

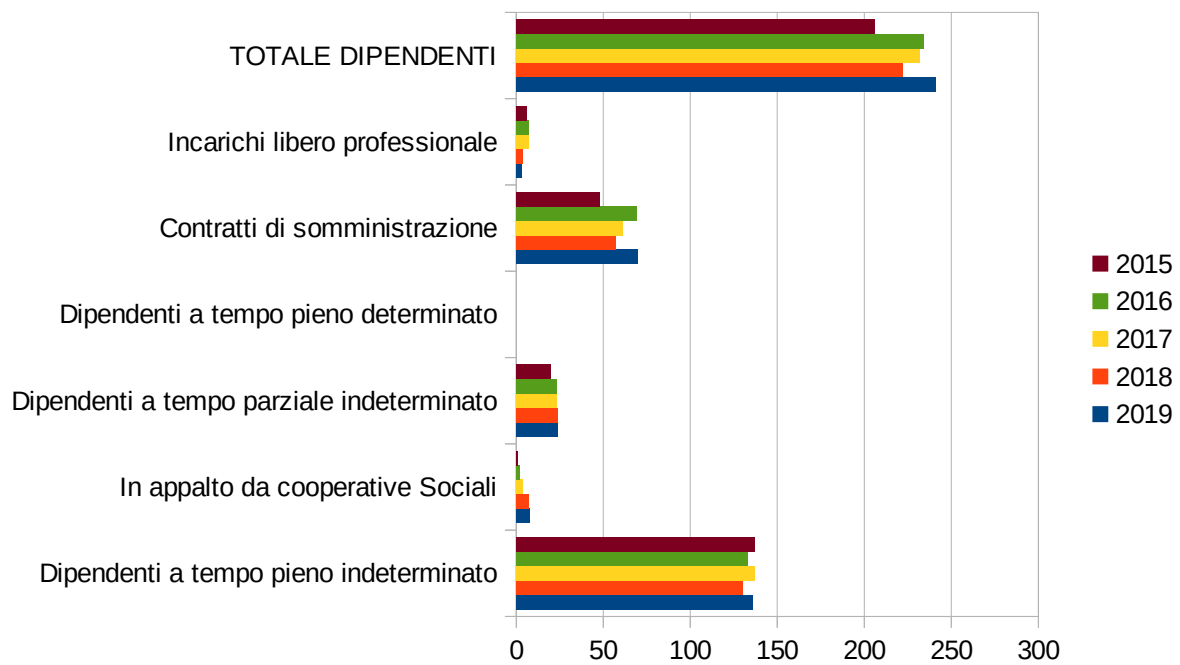


Indicatori relativi alle risorse umane - Complessivi

Il personale somministrato ha contribuito in modo rilevante al mantenimento della qualità nell'erogazione dei servizi e al raggiungimento degli obiettivi previsti. L'ASP riconosce anche a detto personale la corresponsione della produttività per la performance organizzativa, destinando delle risorse extra rispetto al Fondo risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività.

Si riassume l'andamento della distribuzione complessiva delle risorse umane suddivise per tipologia contrattuale:

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2019	2018	2017	2016	2015
Dipendenti a tempo pieno indeterminato	136	130	137	133	137
In appalto da cooperative Sociali	8	7	4	2	1
Dipendenti a tempo parziale indeterminato	24	24	23	23	20
Dipendenti a tempo pieno determinato					
Contratti di somministrazione	70	57	61	69	48
Incarichi libero professionale	3	4	7	7	6
TOTALE DIPENDENTI	241	222	232	234	206



1.3 I risultati raggiunti

Nelle tabelle sotto riportati i dati del bilancio aziendale così riclassificati

- BUDGET 2019 E CONSUNTIVO 2019;
- CONTO ECONOMICO A PIL E ROC 2019 e 2018

BUDGET- CONSUNTIVO 2019				
PIANO DEI CONTI	BUDGET ANNUALE 2019	CONSUNTIVO 2019	DIFF. ASSOLUTA	%
CONTO ECONOMICO				
A) Valore della produzione	14.868.322	15.493.832	-625.510	-4,21
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	11.234.997	11.741.569	-506.572	-4,51
COSTI CAPITALIZZATI	1.636.714	1.643.998	-7.284	-0,45
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.996.612	2.108.265	-111.653	-5,59
B) Costi della produzione	14.282.320	14.711.807	-429.487	-3,01
ACQUISTI BENI	1.835.819	1.862.169	-26.350	-1,44
ACQUISTI DI SERVIZI	5.040.904	5.678.543	-637.639	-12,65
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	43.442	45.362	-1.920	-4,42
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	5.398.590	5.112.621	285.969	5,30
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.683.596	1.677.572	6.024	0,36
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONC	8.800	-306	9.106	103,49
ALTRI ACCANTONAMENTI	77.633	88.537	-10.904	-14,05
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	193.537	247.309	-53.772	-27,78
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	586.002	782.025	-196.023	
C) Proventi e oneri finanziari	0	0	0	
16) Altri proventi finanziari	6.000	2.933	3.067	51,11
17) Interessi e altri oneri finanziari	1.165	1.079	86	7,38
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	4.835	1.854	2.981	
E) Proventi e oneri straordinari	0	0	0	
20) Proventi	0	0	0	0,00
TOTALE PARTITE STRAORDINARIE (20-21)	0	0	0	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	590.837	783.879	-193.042	
Imposte sul reddito	-555.758	-498.706	-57.052	10,27
IMPOSTE SUL REDDITO	-555.758	-498.706	-57.052	10,27
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	35.079	285.173	-250.094	

CONTO ECONOMICO A "PIL E ROC"

Anno 2019

Anno 2018

DESCRIZIONE	PARZIALI	TOTALI		PARZIALI	TOTALI	Valori %
+ Ricavi da attività di servizi alla persona	11.741.569		84,90%	13.691.237		99,00%
+ proventi della gestione immobiliare (fitti attivi)	282.474		2,04%	290.093		2,10%
+ proventi e ricavi diversi della gestione caratteristica	1.805.673		13,06%	1.780.528		12,87%
+ contributi in conto esercizio	0		0,00%	0		0,00%
+/- variazione delle rimanenze di attività in corso:	0		0,00%	0		0,00%
+ costi capitalizzati (al netto della quota per utilizzo contributi in conto capitale)	0		0,00%	0		0,00%
Prodotto Interno Lordo caratteristico (PIL)		13.829.716	100,00%		15.761.858	100,00%
- Costi per acquisizione di beni sanitari e tecnici economici	-1.862.169		-13,46%	-1.819.541		-13,16%
+/- variazione delle rimanenze di beni sanitari e tecnico economici	306		0,00%	18.983		0,14%
- Costi per acquisizione di lavori e servizi (ivi inclusa Irap su Collaborazioni e Lavoro autonomo occasionale)	-3.726.312		-26,94%	-5.593.432		-40,45%
- <i>Ammortamenti:</i>	-33.574		-0,24%	-32.382		-0,23%
- delle immobilizzazioni materiali ed immateriali	-1.677.572			-1.646.552		
- rettifica per quota utilizzo contributi in conto capitale	1.643.998			1.614.170		
- <i>Accantonamenti, perdite e svalutazione crediti</i>	-88.537		-0,64%	-74.801		-0,54%
- <i>Retribuzioni e relativi oneri (ivi inclusa Irap e I costi complessivi per lavoro accessorio e Interinale)</i>	-7.754.276		-56,07%	-7.488.519		-54,15%
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)		365.154	2,64%		772.166	5,58%
+ <i>proventi della gestione accessoria:</i>	23.051		0,17%	46.130		0,33%
- proventi finanziari	2.933			5.967		
- altri proventi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	20.118			40.163		
- <i>oneri della gestione accessoria:</i>	-61.132		-0,44%	-54.597		-0,39%
- <i>oneri finanziari</i>	-1.079			-1.164		
- altri costi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	-60.053			-53.433		
Risultato Ordinario (RO)		327.073	2,37%		763.699	5,52%
+/- <i>proventi ed oneri straordinari:</i>	0		0,00%	0		0,00%
Risultato prima delle imposte		327.073	2,37%		763.699	5,52%
- <i>imposte sul "reddito":</i>	-41.900		-0,30%	-47.962		-0,35%
- IRES	-41.900			-47.962		
- IRAP (ad esclusione di quella determinata col Sistema retributivo già allocata nelle voci precedenti)	0			0		
Risultato Netto (RN)		285.173	2,06%		715.737	5,18%

Dati dei servizi erogativi

Si riassumono nella seguente tabella i dati relativi ai servizi erogati anno 2019 confrontando le previsioni con i dati a consuntivi, in termini di presenze e ricavo così suddivisi:

- 1) Rette
- 2) Rimborsi servizio accoglienza stranieri
- 3) Altri rimborsi per attività tipiche
- 4) Rimborsi oneri a rilievo sanitario

Gli aspetti più rilevanti possono essere così riassunti

- incassi relativi **alle rette** per prestazioni nei confronti di ospiti delle strutture; il consuntivo rileva una riduzione di tale ricavo, determinato da un aumento delle assenze nelle CRA accreditate, un leggero aumento delle presenze delle CRA non accreditate e una diminuzione delle presenze dei centri diurni. Si evidenzia che la Comunità alloggio in Via Fermini ha preso avvio successivamente al previsto con una conseguente diminuzione delle rette previste.

- nella voce **concorsi rimborsi e recuperi da attività** sono compresi i rimborsi di carattere sanitario per le prestazioni infermieristiche e riabilitative che sono risultati più elevati rispetto al previsto, sulla base dei nuovi parametri di rimborso definiti dalla Ausl. Sono inoltre compresi in questa macro voce gli altri rimborsi per attività tipiche, nei quali rientrano gli incassi relativi alle prestazioni per il servizio di accoglienza richiedenti protezione internazionale, nel quale si rileva a consuntivo un aumento a fronte dell'incremento delle giornate di accoglienza, rispetto alla previsione in sede di budget, in seguito alla proroga della convenzione con la Prefettura di Ravenna.

- Per quanto riguarda **gli oneri a rilievo sanitario** si evidenzia quanto segue.

In applicazione della Delibera Regionale n. 273/2016, l'Asp ha ottenuto il riconoscimento delle quote aggiuntive del Fondo regionale per la Non Autosufficienza, per i servizi di Casa Residenza Anziani e Centro Diurno delle strutture accreditate Casa Residenza Sassoli di Lugo e Casa Residenza Anziani e Centro Diurno F.lli Bedeschi di Bagnacavallo. Ad essi si è aggiunta l'ulteriore quota di € 1,75 al giorno per utente, prevista dalla Regione quale percorso di compensazione per il divario dato dall'imponibilità Irap rispetto ad altri soggetti gestori operanti nell'ambito delle attività imprenditoriali private, applicate a tutti i servizi in accreditamento (Casa Residenza Sassoli di Lugo, Casa Residenza Anziani e Centro Diurno F.lli Bedeschi di Bagnacavallo, Casa Residenza Anziani Jus Pascendi di Conselice). Gli importi a consuntivo sono in linea con le previsioni, con una leggera flessione nel centro diurno F.lli Bedeschi quale conseguenza della riduzione delle presenze complessive, confermando un andamento variabile da un anno all'altro, come rilevato negli ultimi esercizi.

Si allegano di seguito i seguenti prospetti:

- 1) presenze ospiti previste e a consuntivo con il valore delle relative rette;
- 2) presenze degli altri servizi, previste e a consuntivo con il valore degli altri rimborsi per attività tipiche;
- 3) presenze ospiti dei servizi accreditati, previste e a consuntivo rimborso degli oneri a rilievo sanitario

RETTE 2019

STRUTTURA	SERVIZIO	PREVISIONE 2019				CONSUNTIVO 2019			
		PRESENZE	ASSENZE	ASSENZE C.D. certificate	IMPORTO RETTE	PRESENZE	ASSENZE	ASSENZE C.D. certificate	IMPORTO RETTE
SASSOLI									
92	CASA PROTETTA	32.870	419		€ 1.617.224	32.781	654		€ 1.608.722
8	CASA PROTETTA NON CONV.	2.619	55		€ 231.266	2.856	48		€ 250.302
2	HANDICAP PROTETTO	730	0		Compreso sopra	730	0		Compreso sopra
12	COMUNITA' ALLOGGIO VIA FERMINI	2.384			€ 154.364	1384	20		€ 90.829
SILVAGNI									
27	COMUNITA' ALLOGGIO (rette diverse per N/A)	9.406	135	0	€ 583.681	9.315	254		€ 597.551
20	CENTRO DIURNO	2.513	83		€ 68.223	1.959	95		€ 56.902
F.LLI BEDESCHI									
65	CASA PROTETTA	23.302	389		€ 1.138.402	23.167	488		€ 1.131.124
5,7	CASA PROTETTA NON CONV.	1.757	50		€ 112.596	2.052	14		€ 137.890
15	CENTRO DIURNO – posti accreditati	4.123	10	238	€ 115.288	2.882	16	232	€ 87.897
16	RSA	5.517	190		€ 280.405	5.642	77		€ 285.872
5,3	C. RES.HANDICAP	2.016			€ 162.372	1.923	0		€ 169.610
JUS PASCENDI									
38	CASA PROTETTA CONV.	13.730	83		€ 673.499	13.539	236		€ 666.826
CENTRO L'INCHIOSTRO									
	PRESENZE TOTALI (X M)	1.897	0		€ 35.277	1985			€ 91.375
	(di cui presenze con rimborso pasti) M	532				709	0		
							0		
TOTALE RETTE		102.864	1.414	238	€ 5.172.598	100.215	1.902	232	€ 5.174.899

		PREVISIONE 2019				CONSUNTIVO 2019			
SERV.ACCOGLIENZA RICHIEDENTI PROT. INTERNAZIONALE									
64	LUGO	9.267	11			13.826	28		
19	COTIGNOLA	2.751	3			4.180	1		
33	FUSIGNANO	4.778	3			6.537	0		
29	MASSA LOMBARDA	4.199	0			5.237	0		
45	CONSELICE	6.516	26			10.368	0		
19	ALFONSINE	2.751	2			4.147	0		
47	BAGNACAVALLO	6.806	8			7.825	19		
0	SANT'AGATA					0	0		
7	ASP	1014				1.254	1		
263	Totale	38.082	53			53.374	49		
TOTALE RIMBORSO SERVIZIO ACCOGLIENZA STRANIERI					€ 1.326.924				€ 1.864.938
PROGETTO PALESTRA DELLA MENTE									
	SERVIZIO DIRETTO AD UTENTI DOMICILIARI				€ 28.000				€ 28.000
CENTRO SOCIO OCCUPAZIONALE L'INCHIOSTRO									
	<i>Rimborso Comune per gestione Centro socio occupazionale</i>				€ 57.203				Rilevato nella voce di ricavo rette
TOTALE ALTRI RIMBORSI PER ATTIVITA' TIPICHE					€ 1.412.127				€ 1.892.938

ONERI A RILIEVO SANITARIO 2019

		PREVISIONE 2019			CONSUNTIVO 2019					
STRUTTURA	SERVIZIO	PRESENZE ANNUALI DA BUDGET	ASSENZE ANNUALI DA BUDGET	ONERI TOTALI	PRESENZE annue	ASSENZE annue	ONERI TOTALI annui	ONERI AGGIUNTIVI GESTIONI PARTICOLARI INCORPORATI QUOTA AUMENTO DGR 1516/2018	ONERI AGGIUNTIVI GESTIONE PARTICOLAR I (€ 1,75 CRA, € 1 CD)	TOTALE
SASSOLI										
	CASA PROTETTA	32.870	419,00	1.510.115	32.781	654	1.277.697	173.739	57.367	1.508.803
F.LLI BEDESCHI										
	CASA PROTETTA	23.302	389	1.105.065	23.167	488	935.927	122.785	40.542	1.099.255
	RSA	5.517	190	263.710	5.578	79	225.105	29.563	9.762	264.430
	CENTRO DIURNO	3.853	176	102.303	2.878	240	65.577	7.504	2.886	75.967
JUS PASCENDI										
	CASA PROTETTA CONV.	13.730	83,00	542.709	13.539	236	542.397		23.693	566.091
TOTALE		79.272	1.257	3.523.901	77.943	1.697	3.046.703	333.591	134.250	3.514.545

2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

Il ciclo di gestione della performance è integrato nel ciclo di pianificazione previsto dal regolamento contabile interno che recepisce la DGR 12 marzo 2007, n. 279. Attraverso i documenti di programmazione che vengono adottati entro il 30/11 dell'anno precedente a quello di riferimento vengono definiti i macro obiettivi aziendali. Il direttore generale assegna gli obiettivi individuali ai titolari di posizione organizzativa.

2.1 Albero delle performance

La struttura del piano dei centri di responsabilità dell'ASP dei Comuni della Bassa Romagna è effettuata come segue:

Area Assistenza che comprende le seguenti strutture assistenziali

- Sassoli – Lugo (Casa residenza anziani e Comunità alloggio)
- Silvagni – Voltana di Lugo (Comunità alloggio, Centro Diurno)
- Jus Pascendi – Conselice (Casa residenza anziani)
- Bedeschi – Bagnacavallo (Casa residenza anziani che comprende posti di Residenza Sanitaria Assistenziale, Centro Diurno, Centro residenziale per Handicap, gestione appartamenti per anziani)
- L'inchiestro – Alfonsine centro diurno socio occupazionale per disabili
- Servizio di accoglienza richiedenti protezione internazionale – gestione indiretta di tale servizio in forza di una convenzione con Prefettura di Ravenna e Unione dei Comuni della Bassa Romagna (cessato nel 2019)

Amministrazione Centrale – Bagnacavallo che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e i servizi amministrativi compresi nell'Area Amministrativa

Patrimonio – gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare

Farmacia Santo Monte - Bagnacavallo

Responsabili delle risorse assegnate

Direttore generale

Coordinatore attività assistenziali strutture/servizi : Sassoli e C.A via Fermini – Lugo

Coordinatore attività assistenziali struttura Jus Pascendi – Conselice, Silvagni – Voltana di Lugo e Centro diurno socio occupazione l'Inchiostro;

Coordinatore attività assistenziali struttura F.lili Bedeschi – Bagnacavallo

Coordinatore attività assistenziale Servizio accoglienza _ Servizio accoglienza richiedenti protezione internazionale

Responsabile area amministrativa

Direttore Farmacia

Il sistema di controllo direzionale prevede poi che il budget dell'Amministrazione venga ribaltato sulle altre aree di attività (Assistenza, Farmacia e Patrimonio) per determinare il margine complessivo.

Va inoltre evidenziato che all'interno della struttura Sassoli è gestita una cucina centralizzata che produce e fornisce pasti per le strutture: Sassoli, Silvagni, e Jus Pascendi. I costi di tale attività vengono ribaltati sui servizi fruitori in proporzione al numero di pasti.

Obiettivi assegnati per l'anno 2019

Si riporta in seguito il riepilogo degli obiettivi assegnati e a seguire le schede analitiche

Riepilogo obiettivi

ANNO 2019 – RIEPILOGO OBIETTIVI AZIENDALI PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE											
Allegato A											
N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	DESTINATARIO	PESO OBIETTIVO	Coord sassoli	Coord Bedeschi	Coord jus	Ras Sassoli	Ras bedeschi	Resp. Amm	Resp area acquisti	Resp controllo gestione
7	CBA 2.0	RESPONSABILE SERVIZI AMM.TIVI	33						33		
8	TURNI CBA	COORDINATORI STRUTTURA	14	5	5,5	3,5					
9	VALUTAZIONI PRESTAZIONI	COORDINATORI STRUTTURA	13,5	5	5	3,5					
10	ACCREDITAMENTO	COORDINATORI STRUTTURA	13	5	5	3					
11	PIANI LAVORO SASSOLI	COORDINATORE SASSOLI	7,5	7,5							
12	ADEGUAMENTI STRUTTURALI BEDESCHI	COORDINATORE BEDESCHI	13,5		8	5,5					
13	ADEGUAMENTI STRUTTURALI JUS	COORDINATORE JUS	0								
14	DIGITALIZZAZIONE CARTELLA SANITARIA	COORDINATORI STRUTTURA	7,5	2,5	3	2					
15	REVISIONE PROTOCOLLI	COORDINATORI RAS	13,5				6,5	7			
16	PROGETTO CONTENZIONI	COORDINATORI RAS	10,5				5	5,5			
17	SISTEMA GESTIONE SKIN TEARS	COORDINATORI RAS SASSOLI	5				5				
18	GESTIONE MEDICAZIONI AVANZATE	COORDINATORI RAS BEDESCHI	5,5					5,5			
19	ADEGUAMENTO GDPR	RESPONSABILE SERVIZIO CONTROLLO GESTIONE	15								15
20	ANALISI PROCEDURALIZZATA DATI	RESPONSABILE SERVIZIO CONTROLLO GESTIONE	6								6
21	REVISIONE REGOLAMENTO ACQUISTI SOTTO SOGLIA	RESPONSABILE SETTORE ACQUISTI	5							5	
22	SEMPLIFICAZIONE PROCEDURE AZIENDALI PER L'EVASIONE RICHIESTE ACQUISTO SOTTO SOGLIA	RESPONSABILE SETTORE ACQUISTI	14,5							14,5	
23	PREDISPOSIZIONE PROCEDURE RECLUTAMENTO INTERNE E ESTERNE	RESPONSABILE SERVIZI AMM.TIVI	10						10		
24	VALUTAZIONI PRESTAZIONI AREA AMMINISTRATIVA 1° step	RESPONSABILE SERVIZI AMM.TIVI	10						10		
TOTALE			197	25	26,5	17,5	16,5	18	53	19,5	21

Obiettivo 7		Responsabile servizio amministrativo													
Titolo: Software – Cba 2.0															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Implementazione sistema informativo aziendale													
DESCRIZIONE (sintetica)		Passaggio alle nuove versioni del sistema gestionale Cba – Contabilità Utenti – Economica													
FINALITA'		Organizzare e supervisionare il passaggio dei software gestionali aziendali alle nuove versioni													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Analisi funzionalità nuovi software in collaborazione con la software-house, progettazione percorso di formazione, supervisione della conversione dei dati e pianificazione dell'avvio dei nuovi software	Azione 1 (60%)	Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Verifica e supervisione dell'avvio nell'utilizzo delle nuove versioni	Azione 2 (40%)	Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Altri uffici/servizi coinvolti		Uffici amministrativi													
INDICATORE TARGET		Entrata in funzione dei nuovi pacchetti sw													
PESO PROGETTO		60,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

Obiettivo 8		Responsabile servizio amministrativo												
Titolo: Revisione sistema valutazioni prestazioni														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Promozione della motivazione del personale												
DESCRIZIONE (sintetica)		Revisione dell'attuale sistema di valutazione e introduzione del nuovo sistema												
FINALITA'		Predisposizione e utilizzo di nuove schede di valutazione, a seguito del percorso partecipativo con gli operatori interessati												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Partecipazione alla fase progettazione del percorso di formazione (chi e che cosa) e partecipazione ai gruppi di studio come valutatore	Azione 1 (60%)	Previsione												
		Revisione												
Analisi e verifica del nuovo strumento di valutazione	Azione 2 (40%)	Consuntivo												
		Previsione												
		Revisione												
Altri uffici/servizi coinvolti		Consuntivo												
		Direttore generale – Uffici amministrativi												
INDICATORE TARGET		Applicazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dall'anno 2020												
PESO PROGETTO		20,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 9		Responsabile servizio amministrativo												
Titolo: Reclutamento professionalità														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – INDIVIDUALE – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Efficacia ed efficienza nell’ambito delle risorse umane												
DESCRIZIONE (sintetica)		Completamento regolamenti per il reclutamento e/o mobilità, predisposizione dei bandi di mobilità interna ed esterna, procedure di selezione verticale (raa, coordinatore)												
FINALITA'		Allocare in maniera efficace le risorse umane presenti in azienda												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Studio normativa, predisposizione e verifica dei bandi	Azione 1 (60%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Pubblicazione e gestione del reclutamento	Azione 2 (40%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Direttore generale												
INDICATORE TARGET		Realizzazione regolamenti e conseguente pubblicazione bandi relativi alle professionalità di raa e coordinatore												
PESO PROGETTO		20,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 10		Responsabile controllo di gestione													
Titolo: Adeguamento GDPR															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Implementazione sistema informativo aziendale													
DESCRIZIONE (sintetica)		Costruzione del sistema di gestione dei dati (Register) ai fini dell'adeguamento al GDPR													
FINALITA'		Informatizzazione del modello organizzativo aziendale ai fini della GDPR													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Analisi sistema informativo, confronto fra figure coinvolte. Predisposizione dei dati da inserire	Azione 1 (70%)	Previsione													
		Revisione													
Attivazione del sistema Register	Azione 2 (30%)	Consuntivo													
		Previsione													
		Revisione													
Altri uffici/servizi coinvolti		Consuntivo													
		Direttore generale – Direttore amministrativo-Coordinatori													
INDICATORE TARGET		Popolamento Register													
PESO PROGETTO		70,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

Obiettivo 11		Responsabile controllo di gestione													
Titolo: Analisi proceduralizzata dati															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI MIGLIORAMENTO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Integrazione controllo di gestione con indicatori di qualità ed efficienza													
DESCRIZIONE (sintetica)		Il progetto ha come fine, attraverso la costruzione di indicatori, la relativa estrazione di dati, con riferimento ad alcuni specifici beni di consumo. Comporta attività di analisi dei dati ricavati al fine di rendicontare le attività svolte ed individuare possibili correttivi													
FINALITA'		Ampliare la gamma degli indicatori per il controllo dei risultati													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Raccolta di elementi e dati, predisposizione dei report, confronto con i servizi coinvolti	Azione 1 (100%)	Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
		Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Altri uffici/servizi coinvolti		Direttore generale – Ufficio amministrativo-Coordinatori													
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto													
PESO PROGETTO		30,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

Obiettivo 12		Responsabile settore acquisti													
Titolo: Costruzione della procedura aziendale per l'evasione delle richieste di acquisto di importo inferiore a 40.000,00															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI MIGLIORAMENTO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Miglioramento del rapporto efficacia/efficienza – Aumento dei livelli di efficacia ed efficienza nell'ambito delle risorse umane													
DESCRIZIONE (sintetica)		Elaborazione di una modulistica funzionale che il proponente l'acquisto deve fornire all'ufficio acquisti													
FINALITA'		Individuare con chiarezza il bene/servizio oggetto dell'acquisto, la procedura ed i criteri di aggiudicazione e le motivazioni da inserire nella determina a contrarre													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Verifica modalità attuali di gestione e rilevazione delle criticità del processo attualmente in essere, con redazione relazione	Azione 1 (50%)	Previsione													
		Revisione													
Redazione modulistica da utilizzare per le richieste, verifica in corso di progetto della rispondenza della modulistica alle esigenze organizzative e redazione relazione finale	Azione 1 (50%)	Consuntivo													
		Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Altri uffici/servizi coinvolti		Coordinatori													
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto													
PESO PROGETTO		75,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

Obiettivo 13		Responsabile settore acquisti												
Titolo:Revisione regolamento acquisti sotto soglia														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI MIGLIORAMENTO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Revisione contrattuali per il miglioramento rapporto qualità – prezzo												
DESCRIZIONE (sintetica)		Elaborazione di un nuovo regolamento, in adeguamento alle modifiche normative												
FINALITA'		Definire le linee di indirizzo per gli acquisti sotto soglia, alla luce delle modifiche introdotte dal Cd. Sbloccacantieri												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analisi attuale regolamento e predisposizione di nuova bozza in ottemperanza alle modifiche normative (c.d. Sbloccacantieri)	Azione 1 (100%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
		Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Coordinatori												
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto												
PESO PROGETTO		25,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 14		Coordinatori struttura												
Titolo: Gestione turnazione software cba														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI MIGLIORAMENTO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Introduzione del sistema informatizzato per la gestione dei turni del personale												
DESCRIZIONE (sintetica)		Implementazione del sistema automatizzato di gestione turnazione												
FINALITA'		Gestione della turnazione del personale attraverso il gestionale cba												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analisi attuale sviluppo turni, organizzazione delle attività formative, predisposizione delle nuove fasce di turnazione	Azione 1 (80%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Simulazioni, azioni correttive, implementazione del sistema	Azione 1 (20%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di servizio												
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto												
PESO PROGETTO		20,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 15		Coordinatori struttura													
Titolo: Revisione sistema di valutazione															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI MIGLIORAMENTO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Promozione della motivazione del personale													
DESCRIZIONE (sintetica)		Revisione dell'attuale sistema di valutazione e introduzione del nuovo sistema													
FINALITA'		Predisposizione e utilizzo di nuove schede di valutazione, a seguito del percorso partecipativo con gli operatori interessati													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Partecipazione ai gruppi di studio con consulente esterno	Azione 1 (60%)	Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Analisi e verifica del nuovo strumento di valutazione	Azione 2 (40%)	Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di servizio – operatori													
INDICATORE TARGET		Applicazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dall'anno 2020													
PESO PROGETTO		20,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

Obiettivo 16		Coordinatori struttura												
Titolo: Sistema informativo per accreditamento definitivo														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Implementazione del sistema informativo aziendale												
DESCRIZIONE (sintetica)		Revisione della documentazione prevista dal sistema "Accreditamento"												
FINALITA'		Aggiornamento della documentazione informatizzata per l'accREDITamento												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analisi della documentazione attualmente in uso	Azione 1 (40%)	Previsione												
		Revisione												
Aggiornamento ed informatizzazione di tutti i documenti da presentare nelle varie fasi dell'accREDITamento	Azione 2 (60%)	Consuntivo												
		Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di servizio												
INDICATORE TARGET		Check list informatizzata												
PESO PROGETTO		20,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 17		Coordinatori struttura													
Titolo: Digitalizzazione cartella sanitaria															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Implementazione del sistema informativo aziendale													
DESCRIZIONE (sintetica)		Completamento della digitalizzazione con invio della cartella in conservazione sostitutiva													
FINALITA'		Adeguamento completo alla digitalizzazione della cartella socio-sanitaria													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ripresa formativa ai medici di struttura sulla modalità di firma digitale	Azione 1 (40%)	Previsione													
		Revisione													
Avvio della trasmissione in conservazione e verifica	Azione 2 (60%)	Consuntivo													
		Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Altri uffici/servizi coinvolti		Medici di struttura													
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto													
PESO PROGETTO		10,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

Obiettivo 18		Coordinatore CRA Sassoli												
Titolo: Revisione piani di lavoro assistenziali														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Efficacia ed efficienza nell’ambito delle risorse umane												
DESCRIZIONE (sintetica)		Revisione piani di lavoro assistenziali Cra sassoli – Adeguamenti turni di servizio												
FINALITA'		Rendere maggiormente efficiente l’assegnazione delle risorse umane nei 3 nuclei, in relazione alle modifiche dei piani di lavoro												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analisi attuali piani di lavoro, proposta di modifica in relazione ai mutati bisogni degli ospiti	Azione 1 (30%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Elaborazione nuovi turni di lavoro, sperimentazione e verifica dei risultati	Azione 2 (70%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di reparto												
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto												
PESO PROGETTO		30,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 19		Coordinatore CRA F.Ili Bedeschi												
Titolo: Ammodernamento arredi Cra F.Ili Bedeschi														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Proseguimento del processo di ammodernamento degli arredi strutture per anziani												
DESCRIZIONE (sintetica)		Sostituzione di arredi obsoleti nelle zone comuni della Cra F.Ili Bedeschi												
FINALITA'		Rendere maggiormente confortevoli e funzionali gli spazi comuni della struttura												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analisi aree che necessitano delle sostituzioni/nuove forniture	Azione 1 (30%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Predisposizione di lay out sulle nuove sistemazioni, confronti con i fornitori, coordinamento dei servizi nella fase di installazione dei nuovi arredi	Azione 2 (70%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di reparto												
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto												
PESO PROGETTO		30,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 20		Coordinatore CRA Jus Pascendi												
Titolo: Riorganizzazione spazi seminterrato														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Proseguimento del processo di ammodernamento degli arredi strutture per anziani												
DESCRIZIONE (sintetica)		Riorganizzazione degli ambienti del seminterrato – Archivio												
FINALITA'		Organizzare in maniera più razionale lo spazio disponibile												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analisi documentazione che non necessita di conservazione	Azione 1 (30%)	Previsione												
		Revisione												
Organizzazione degli smaltimenti della documentazione, riclassificazione e riorganizzazione dell'archivio	Azione 2 (70%)	Consuntivo												
		Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di reparto												
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto												
PESO PROGETTO		30,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 21		Coordinatori Sanitari													
Titolo: Revisione protocolli e procedure per accreditamento															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Implementazione del sistema informativo aziendale													
DESCRIZIONE (sintetica)		Revisione dei principali protocolli e procedure previsti dall'accREDITAMENTO													
FINALITA'		Attualizzare i protocolli e procedure assistenziali e sanitarie alle nuove modalità organizzative													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Analisi protocolli e procedure in essere	Azione 1 (30%)	Previsione													
		Revisione													
Rielaborazione ed adozione dei nuovi protocolli e procedure, implementazione del sistema accREDITAMENTO	Azione 2 (70%)	Consuntivo													
		Previsione													
		Revisione													
Altri uffici/servizi coinvolti		Consuntivo													
		Responsabili di reparto													
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto													
PESO PROGETTO		30,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

Obiettivo 22		Coordinatori Sanitari												
Titolo: Monitoraggio progetto contenzioni														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Promozione della progettazione innovativa e del fund raising												
DESCRIZIONE (sintetica)		Presidiare e implementare il progetto di monitoraggio delle contenzioni												
FINALITA'		Raggiungere una maggiore appropriatezza nell'utilizzo dei mezzi di salvaguardia												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Controllare la periodicità del monitoraggio delle contenzioni	Azione 1 (30%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Adottare tempestivamente le modifiche alle contenzioni/mezzi di salvaguardia in ragione delle documentate modifiche ai bisogni assistenziali	Azione 2 (70%)	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di reparto												
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto												
PESO PROGETTO		30,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 23		Coordinatore Sanitario F.Ili Bedeschi												
Titolo: Gestione medicazioni avanzate														
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE												
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Sostenibilità – Efficacia ed efficienza nell’ambito delle risorse umane												
DESCRIZIONE (sintetica)		Presidiare e implementare il progetto di monitoraggio dell’utilizzo delle medicazioni avanzate												
FINALITA’		Raggiungere una maggiore appropriatezza nell’utilizzo dei materiali di medicazione												
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Controllare l’appropriatezza dei prodotti utilizzati	Azione 1 (30%)	Previsione												
		Revisione												
Adottare tempestivamente le modifiche, anche attraverso specifici momenti formativi con i propri collaboratori	Azione 2 (70%)	Consuntivo												
		Previsione												
		Revisione												
Altri uffici/servizi coinvolti		Consuntivo												
		Responsabili di reparto/operatori sanitari e assistenziali												
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto												
PESO PROGETTO		40,00%												
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA												
		VERIFICA FINALE												

Obiettivo 24		Coordinatore Sanitario Sassoli													
Titolo: Gestione Progetto Skin Tears															
TIPOLOGIA OBIETTIVI		DI SVILUPPO – ORGANIZZATIVO – FUNZIONALE													
COLLEGAMENTO ALBERO PERFORMANCE/PIANO PROGRAMMATICO		Qualità – Implementazione del sistema informativo aziendale													
DESCRIZIONE (sintetica)		Presidiare e implementare il progetto di monitoraggio dell'insorgenza e gestione delle lesioni da decubito													
FINALITA'		Evidenziare dati statistici (insorgenza, durata e guarigione) più puntuali per definire strategie di approccio più appropriate													
AZIONI E TEMPI		MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Controllare il monitoraggio delle lesioni attraverso le schede del software gestionale	Azione 1 (30%)	Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Implementare l'input di dati, elaborare statistiche per i vari periodi di riferimento, analizzare i risultati delle serie storiche, proporre metodologie adeguate per la riduzione delle lesioni	Azione 2 (70%)	Previsione													
		Revisione													
		Consuntivo													
Altri uffici/servizi coinvolti		Responsabili di reparto/operatori sanitari e assistenziali													
INDICATORE TARGET		Fatto/non fatto													
PESO PROGETTO		40,00%													
VERIFICA		VERIFICA INTERMEDIA													
		VERIFICA FINALE													

La valutazione degli incaricati di posizione organizzativa

Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

Gli incaricati di p.o. vengono infatti valutati con riferimento ai seguenti ambiti:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;

AREA 1: Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità

La prima sezione della scheda riporta la valutazione della performance del settore, inteso come unità organizzativa di riferimento anche in relazione agli strumenti di programmazione dell'ente;

La valutazione delle performance dei settori dell'ente coincide con la verifica da parte del Dirigente dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi;

Nella scheda la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi.

AREA 2: Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente

La seconda sezione della scheda riguarda il contributo individuale che ogni incaricato di p.o. apporta alla performance di tutto l'ente; tale ambito rimanda al primo livello della valutazione organizzativa, quella appunto riferita all'ente nel suo complesso.

La valutazione della performance organizzativa concerne nello specifico alcuni ambiti, tra cui:

- a) l'attuazione complessiva dei piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- c) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

E' quindi ad essi che occorre fare riferimento nella valutazione del contributo individuale del funzionario incaricato di p.o.

La scala di valutazione utilizzata è articolata sulla base della graduazione dell'ampiezza del contributo apportato, la quale è determinata anche dalla posizione e dal ruolo rivestiti dal valutato.

Anche in questo caso la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 40 punti, articolato su cinque gradi di giudizio.

AREA 3: Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

La terza area della scheda per la valutazione degli incaricati di p.o. riguarda i fattori connessi alle competenze professionali e manageriali dimostrate. Per quanto concerne gli incaricati di p.o. i singoli fattori di valutazione sono differenti in relazione all'area professionale di appartenenza. Nella tabella sottostante sono riportati, a titolo esemplificativo, i fattori di valutazione che riguardano il profilo professionale di "funzionario amministrativo".

Ad ogni fattore singolo di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Si tratta della valutazione delle performance organizzativa di tutto l'ente che implica la definizione di indicatori e standard di qualità che riguardano l'organizzazione nel suo complesso.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valutazione. In maniera analoga alle precedenti scale di giudizio, anche questa scala è articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti.

Risultati di valutazione

Il Direttore ha proceduto alla valutazione di ogni singolo incaricato di posizione organizzativa sulla base della scheda di valutazione prevista dall'anzidetto sistema, attribuendo il punteggio per ogni area compreso il raggiungimento degli obiettivi nell'area 1;

Le schede di valutazione dei titolari di posizioni organizzative effettuate dal direttore che possono essere così riassunte:

Area socio sanitaria	Valutazione 2019
Coordinatore CRA Sassoli – CA Via Fermini	88,99
Coordinatore Cra, Cd, Servizio disabili F.Ili Bedeschi e Casa Lolli	99,39
Coordinatore Cra Jus Pascendi, CA e CD Silvagni e Centro l'Inchiostro	95,88
RAS – Cra, CD e Servizio disabili F.Ili Bedeschi	88,37
RAS – Cra Sassoli, e supervisione sanitaria CD e CA Silvagni	99,13
Area amministrativa	
Responsabile servizio amministrativo	100,00
Responsabile settore acquisti	89,83
Responsabile servizio controllo di gestione	86,04

La valutazione dei dipendenti

La valutazione individuale viene formalizzata attraverso una scheda che prende in esame diversi aspetti del lavoro proprio di ogni professionalità, partendo dal piano di lavoro e dagli altri strumenti di programmazione delle attività.

Si definisce una scheda specifica per ogni professionalità, prevedendo anche la possibilità di schede differenziate a seconda della tipologia di servizio in cui si è inseriti (Casa Protetta, Centro Diurno, R.S.A. Ecc.). In ogni caso le schede dovranno essere il più possibile condivise con il personale al quale sono destinate, garantendo a priori l'individuazione delle attività e dei comportamenti oggetto di valutazione, oltre che le modalità effettive di valutazione. La scheda è articolata sui diversi livelli di qualità della prestazione attesa, con l'indicazione del punteggio previsto per ognuno di questi livelli, in modo da rendere più chiaro ed omogeneo possibile il giudizio finale espresso dal valutatore, sia ai fini di una comprensione effettiva da parte del dipendente, sia per potersi confrontare con i propri colleghi.

Le schede dovranno comunque essere articolate in modo tale da consentire l'utilizzo del punteggio massimo disponibile in modo coerente alla formazione di una graduatoria unica, a prescindere dal profilo professionale di appartenenza. Saranno previsti momenti di confronto e di approfondimento congiunto fra i valutatori al fine di condividere sia i contenuti delle schede, sia le modalità per la valutazione.

Le valutazioni del personale non titolare di posizione organizzativa costituiscono la base per l'erogazione dei premi di produttività e per i progetti innovativi, come definito nella contrattazione decentrata.

Nel 2019 il premio correlato alla performance, che risulta dalla distribuzione del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane è suddiviso in:

- quota performance individuale pari ad € 109.712,53
- quota performance organizzativa pari ad € 9.100,00, collegata ai seguenti specifici progetti obiettivi di miglioramento dei servizi:

a) Progettazione, organizzazione e monitoraggio dell'avvio della Comunità alloggio Via Fermini, quale servizio assistenziale aggregato alla CRA Sassoli a Lugo. Si tratta di un progetto multidisciplinare che coinvolge diverse figure professionali, come di seguito elencate:

- coordinatore struttura socio sanitaria – Cra Sassoli;
- RAS Cra Sassoli
- Istruttore attività assistenziali assegnato alla CA
- Capo cuoco e diretto collaboratore
- Istruttore tecnico area logistica

Partecipano alla ripartizione i dipendenti coinvolti non titolari di PO. L'area maggiormente coinvolta è quella socio sanitaria = 50%, area cucina 30%, area tecnico logistica 20%. Importo del progetto € 2.500.

b) Ampliamento orario di apertura servizio "Centro socio occupazionale" comprende la progettazione e monitoraggio della nuova gestione del servizio L'Inchiostro, che per rispondere alle richieste del committente e dell'utenza ha previsto una nuova giornata di apertura. Il servizio coinvolge principalmente l'educatore che sovrintende l'intera organizzazione compreso le attività appaltate. Il progetto è quantificato in € 600,00;

c) Avvio del percorso di aggiornamento del sistema informatico 2.0 con una totale revisione delle piattaforme dei vari gestionali. Il percorso coinvolge in modo trasversale l'intero reparto amministrativo. Il trasferimento progettato su un periodo biennale, nella fase intermedia prevederà un periodo di attività sulla due diverse piattaforme con la necessità di rafforzare i controlli dell'operatività del sistema. Il progetto è destinato agli istruttori amministrativi, è di € 6.000,00.

Si riepilogano nelle seguenti tabelle i premi e le retribuzione di risultato distribuite nel 2019

AMMONTARE COMPLESSIVO DEI PREMI ANNO 2019

	STANZIATO FONDO	STANZIATO DIRIGENTI
Retribuzione di risultato direzione		5.000
Retribuzione di risultato titolari di posizione organizzativa	17.915	
ALTRO PERSONALE – CCNL 21/05/2018 art. 68 comma 2: premi correlati alla performance organizzativa, alla performance individuale, indennità condizioni lavoro, di cui all'art. 70-bis; indennità di turno, compensi di cui all'art. 24 comma 1 del CCNL 14/09/2000	451.408	
TOTALE	469.323	5.000

AMMONTARE COMPLESSIVO DEI PREMI ANNO 2019 EROGATI 2020

	EROGATO FONDO	EROGATO DIRIGENTI
Retribuzione di risultato direzione		
Retribuzione di risultato titolari di posizione organizzativa	17.915	
ALTRO PERSONALE – CCNL 21/05/2018 art. 68 comma 2: premi correlati alla performance organizzativa, alla performance individuale, indennità condizioni lavoro, di cui all'art. 70-bis; indennità di turno, compensi di cui all'art. 24 comma 1 del CCNL 14/09/2000	451.408	
TOTALE	469.323	

ASP DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA			
Consuntivo erogazione trattamento accessorio anno 2019			
VALUTAZIONE MEDIA DIPENDENTI (SCALA 0-10)	ASP	Area amministrativa	Area assistenziale
Numero dipendenti interessati	155	7	148
Valutazione MEDIA	93,54	92,8	93,58
Valutazione MASSIMA	100	100	100
Valutazione MINIMA	62,77	87,1	62,77

Compenso art 68 comma 2 CCNL del 21/05/2018: indennità di turno e indennità condizioni di lavoro art. 70 bis CCNL del 21/05/2018	ASP	Area amministrativa	Area assistenziale
Numero dipendenti interessati	170,00	2,00	168,00
Importo medio erogato	€ 1.957,14	€ 290,63	€ 1.976,98
Importo massimo erogato	€ 1.709,63	€ 315,00	€ 1.709,63
Importo minimo erogato	€ 0,13	€ 266,25	€ 0,13
IMPORTO STANZIATO	€ 332.713,31	€ 581,25	€ 332.132,06
IMPORTO EROGATO	€ 332.713,31	€ 581,25	€ 332.132,06

Indennità specifiche responsabilità art. Art. 70 quinquies CCNL del 21/05/2018	ASP	Area amministrativa	Area assistenziale
Numero dipendenti interessati	20	2,00	18,00
Importo medio erogato	€ 1.496,42	€ 1.650,06	€ 1.479,35
Importo massimo erogato	€ 3.000,00	€ 1.800,00	€ 3.000,00
Importo minimo erogato	€ 180,00	€ 1.500,12	€ 180,00
IMPORTO STANZIATO	€ 29.928,39	€ 3.300,12	€ 26.628,27
IMPORTO EROGATO	€ 29.928,39	€ 3.300,12	€ 26.628,27

Premi performance organizzativa (CCI ASP art. 5)	ASP	Area amministrativa	Area assistenziale
Numero dipendenti interessati	11,00	6,00	5,00
Importo medio erogato	827,27	1.000,00	620,00
Importo massimo erogato	1.250,00	1.174,70	1.250,00
Importo minimo erogato	375,00	817,95	375,00
IMPORTO STANZIATO	9.100,00	6.000,00	3.100,00
IMPORTO EROGATO	9.100,00	6.000,00	3.100,00

Premi performance individuale (CCI ASP art. 6 e 7)	ASP	Area amministrativa	Area assistenziale
Numero dipendenti interessati	155,00	7,00	148,00
Importo medio erogato	698,06	753,12	695,45
Importo massimo erogato	1.098,80	1.098,41	1.095,97
Importo minimo erogato	138,42	577,33	138,36
IMPORTO STANZIATO	108.198,86	5.271,87	102.926,99
IMPORTO EROGATO	108.198,86	5.271,84	102.924,80

Erogazione indennità di risultato incaricati di Posizione Organizzativa e Alta professionalità

Anno 2019

retribuzione di risultato titolari posizione organizzativa	
Numero dipendenti interessati	9,00
Valutazione MEDIA	93,10
Valutazione MASSIMA	100,00
Valutazione MINIMA	86,04
Importo medio erogato relativo all'anno	€ 1.990,51
Importo massimo erogato relativo all'anno	€ 5.064,67
Importo minimo erogato relativo all'anno	€ 512,72
Totale importo stanziato a preventivo	€ 17.914,59
Totale importo liquidato a consuntivo	€ 17.914,59

La valutazione e erogazione indennità di risultato Dirigente non è ancora stata effettuata, verrà riportata nella prossima relazione.

3. Risorse, efficienza ed economicità

I risultati per centro di responsabilità

La struttura del piano dei centri di costo dell'Asp dei Comuni della Bassa Romagna rimarca in larga parte l'articolazione organizzativa sulle Aree Gestionali:

- **Area Assistenza**, che comprende le strutture assistenziali e tutti i servizi di supporto all'Area Assistenza . In particolare, i servizi prodotti dai centri di costo intermedi quali lavanderia, portinerie, manutenzioni, ecc.
- **Settore Patrimonio** che comprende tutte le attività legate alla gestione del patrimonio da reddito.
- **Farmacia**, che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e i servizi generali amministrativi.

AREA ASSISTENZA

Bilancio per Centro Attività dal 01/01/2019 al 31/12/2019 – Area assistenziale

	ATTIVITÀ ASSISTENZIALE	SERVIZIO ACCOGLIENZA	TOTALE
CONTO ECONOMICO			
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	27.004.662	3.904.389	30.909.050
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	24.968.576	3.898.523	28.867.100
COSTI CAPITALIZZATI	1.770.840	4.376	1.775.217
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	265.245	1.489	266.734
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-25.633.214	-3.840.625	-29.473.839
ACQUISTI BENI	-1.558.021	-23.459	-1.581.480
ACQUISTI DI SERVIZI	-10.867.689	-3.532.008	-14.399.696
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-93.864	-15.557	-109.421
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-10.921.330	-247.872	-11.169.202
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-1.815.508	-8.964	-1.824.472
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONC	826	0	826
ALTRI ACCANTONAMENTI	-171.240	0	-171.240
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-206.388	-12.766	-219.153
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	1.371.448	63.764	1.435.211
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	0		0
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	6.356	1.644	8.000
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	-2.158	0	-2.158
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	4.198	1.644	5.842
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	0		0
PROVENTI STRAORDINARI	0	0	0
TOTALE PARTITE STRAORDINARIE (20-21)	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	1.375.645	65.408	1.441.053
I) IMPOSTE E TASSE	-959.184	-23.038	-982.222
IMPOSTE SUL REDDITO	-959.184	-23.038	-982.222
TOTALE UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	416.461	42.370	458.831

AREA PATRIMONIO

Bilancio per Centro Attività dal 01/01/2019 al 31/12/2019 – Area patrimoniale

Piano dei conti	GESTIONE IMMOBILI MOBILI EX ATTIVITA' ASSISTENZIALI	GESTIONE PATRIMONIO	TOTALE
CONTO ECONOMICO			
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	2.205.773	556.645	2.762.417
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	18	0	18
COSTI CAPITALIZZATI	1.596.393	499.774	2.096.167
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	609.362	56.870	666.232
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-1.965.358	-618.378	-2.583.735
ACQUISTI BENI	-198	0	-198
ACQUISTI DI SERVIZI	-46.454	-13.462	-59.916
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-1.136	0	-1.136
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-15.908	0	-15.908
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-1.617.984	-508.265	-2.126.249
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONDS	0	0	0
ALTRI ACCANTONAMENTI	-17.334	0	-17.334
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-266.344	-96.651	-362.995
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	240.415	-61.733	178.682
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	0		0
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	122	0	122
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	0	0	0
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	122	0	122
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	242.640		242.640
I) IMPOSTE E TASSE	-64.298	0	-64.298
IMPOSTE SUL REDDITO	-64.298	0	-64.298
TOTALE UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	176.239	-61.733	114.506

AREA FARMACIA

Bilancio per Centro Attività dal 01/01/2019 al 31/12/2019 – FARMACIA

	FARMACIA SANTO MONTE
CONTO ECONOMICO	
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	1.672.088
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	0
COSTI CAPITALIZZATI	0
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.672.088
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-1.615.091
ACQUISTI BENI	-1.127.877
ACQUISTI DI SERVIZI	-418.673
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-1.692
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-47.871
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-1.497
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONC	266
ALTRI ACCANTONAMENTI	0
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-17.747
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	56.997
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	0
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	8
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	0
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	8
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	57.005
I) IMPOSTE E TASSE	-16.905
IMPOSTE SUL REDDITO	-16.905
TOTALE UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	40.100

Si è confermata infine anche per l'anno 2019 quell'autonomia finanziaria ed economica che ha contraddistinto questa Asp fino dal suo primo anno di costituzione, un'autonomia non scontata viste le esperienze in ambito regionale, che consente all'Asp di essere totalmente autonoma rispetto ai bilanci dell'Unione e dei singoli Comuni.

Gli eventi che principalmente hanno influenzato gli scostamenti rispetto al bilancio preventivo riguardano la diversa durata del servizio di accoglienza richiedenti protezione internazionale, che è stato prorogato dalla Prefettura di Ravenna più volte e conseguentemente ha comportato una proroga nei corrispondenti servizi esternalizzati, con un generale aumento sia dei ricavi che dei costi direttamente connessi.

Si rileva inoltre una riduzione del costo del personale dipendente, dovuto principalmente alle numerose dimissioni, che non sempre è stato possibile sostituire immediatamente e al rinvio delle assunzioni per gli infermieri, per il quale deve essere bandita la procedura.

Nel confronto con l'anno precedente emerge l'aumento del valore assoluto dei costi generali, derivato principalmente dai seguenti fattori: l'attivazione di una nuova convenzione con l'Asp della Romagna Faentina, per un utilizzo comune dell'ufficio tecnico per la gestione complessiva degli immobili, e una

diversa attribuzione del costo di alcuni dipendenti, che negli ultimi anni si erano dedicati in modo prevalente al servizio di accoglienza e in seguito alla cessazione dello stesso, hanno riassunto totalmente il loro ruolo amministrativo o di carattere generale.

Nella sua capacità di adeguarsi velocemente alle variazioni in aumento o diminuzione dei servizi gestiti, l'Asp ha colto questa situazione come una opportunità per una revisione ed analisi organizzativa al fine di individuare gli uffici o le attività che andavano rinforzati.

4. Valutazioni e considerazioni conclusive

La valorizzazione delle risorse umane impegnate nei servizi attraverso i periodici percorsi di formazione programmati e finanziati dall'Ente ed il continuo investimento messo in campo per il rinnovo delle attrezzature, rappresentano passaggi fondamentali per ottenere risultati positivi nella gestione quotidiana degli anziani e dei disabili. Infatti, la collocazione nelle strutture di personale adeguatamente preparato e continuamente formato e la possibilità di poter mettere a disposizione attrezzature moderne ed efficienti che consentano loro di ridurre lo sforzo fisico durante la quotidiana gestione degli utenti, rappresenta un'importante investimento sulla qualità in un settore come quello dei servizi alla persona dove le risorse umane (gli operatori) rappresentano la principale componente del servizio. In questo contesto la stabilizzazione di numerose unità di personale avvenuta a seguito del raggiungimento dell'unitarietà gestionale dei servizi ha sicuramente contribuito a migliorare il clima all'interno delle strutture.

La gestione delle risorse umane rappresenta per l'Asp la risorsa strategica, determinante per garantire la reattività che la continua evoluzione della società richiede. La partecipazione e il coinvolgimento delle risorse umane negli obiettivi aziendali favoriscono la motivazione e conseguentemente migliorano la performance individuale e organizzativa. Anche a questo fine è stato dato ulteriore impulso all'attività del Comitato Unico di Garanzia (Cug) , al fine di favorire nuove proposte per il miglioramento del benessere generale.

È proprio sulla valorizzazione della risorsa umana che l'Asp intende continuare il suo investimento principale, per garantire un elevato livello nella qualità dei servizi erogati.