



PIANO DELLA PERFORMANCE

2020-2021-2022

Approvato con delibera n. 11 del 18/06/2020 dell'Amministratore Unico

IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano delle performance è un documento di programmazione e comunicazione previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. La sua finalità è quella di rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Asp dei Comuni della Bassa Romagna (in seguito Asp) si è data per il prossimo futuro, garantendo trasparenza e ampia diffusione verso i cittadini. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi e indicatori, e vengono definiti gli elementi fondamentali su cui basare la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

La documentazione di pianificazione previsto dal regolamento di contabilità, tra loro integrati, forniscono complessivamente le informazioni per sviluppare il Piano della Performance.

Deve essere redatto in maniera da garantire i seguenti principi: qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rendicontazione della performance.

La qualità è data dall'adozione di un sistema di obiettivi che siano:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati a valori di riferimento derivanti da standard nazionali o locali, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze di produttività dell'amministrazione, ove possibile, al triennio precedente;
- correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

La comprensibilità è data dal legame tra i bisogni della collettività, la missione, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.

Si tratta di rappresentare il contributo che l'Asp intende apportare al soddisfacimento dei bisogni della collettività.

L'attendibilità sussiste solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Il Piano della Performance che si articola in quattro sezioni:

1. La presentazione dell'amministrazione
2. La pianificazione triennale
3. La programmazione annuale

4. Collegamento tra la performance organizzativa alla performance individuale

1. La presentazione dell'amministrazione

1.1 La costituzione, la natura giuridica e le finalità dell'Asp

L'Asp dei Comuni della Bassa Romagna è stata costituita in data 01/02/2008, con deliberazione della Giunta Regionale n. 92 del 28/01/2008, dalla fusione per trasformazione delle ex Ipab del distretto di Lugo (RA). È un'azienda di diritto pubblico, dotata di autonomia statutaria, gestionale, patrimoniale, contabile e finanziaria e non ha fini di lucro; svolge la propria attività secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio ed è qualificata come azienda multi-servizi nell'ambito dei servizi alla persona, con particolare riferimento ai servizi sociali e socio-sanitari rivolti ad anziani e disabili, nonché, a minori, conformemente al programma di trasformazione e secondo le esigenze indicate dalla pianificazione locale definita dal Piano Sociale di Zona nonché nel rispetto degli indirizzi definiti dall'Assemblea dei soci. Può inoltre gestire servizi di carattere educativo, culturale e ricreativo rivolti ad anziani e minori e promuovere la realizzazione di ulteriori interventi ed attività inerenti nuovi bisogni individuati nell'ambito di quanto definito dalla programmazione locale.

Nel corso del 2013 è stata approvata dalla Regione Emilia Romagna, la legge 12, che nell'ambito del ridisegno delle forme pubbliche di gestione dei servizi sociali, assegna alle Asp un ruolo di potenziale primaria importanza. In tal senso è utile sottolineare che l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, con delibera n. 24 del 6 febbraio 2014, ha approvato il piano di riordino dei servizi sociali del distretto di Lugo, in cui individua l'Asp dei Comuni della Bassa Romagna quale unica forma pubblica di gestione dei servizi.

Nei primi 10 anni di vita, l'Asp ha dimostrato di saper sostenere le sfide che il territorio ed il contesto hanno messo in campo, sia sotto il profilo organizzativo (con l'assunzione di nuovi servizi, la politica di gestione del personale, il consolidamento dei rapporti con le comunità locali) che quello economico (bilanci con utili ma soprattutto 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, che inevitabilmente ha avuto e avrà conseguenze nella programmazione aziendale.

1.2 L'evoluzione dei servizi gestiti dall'Asp

L'attività principale è 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 quando con la scadenza la convenzione con la prefettura di Ravenna.

Pur mantenendo la disponibilità ad ampliare i servizi, con l'impegno ad organizzare attività a favore di nuove e diverse categorie di utenti, il prossimo futuro sarà dedicato al miglioramento dei servizi residenziali e semi-residenziali rivolti agli anziani e disabili e con l'aumento dell'offerta degli stessi.

Tali servizi richiedono una gestione improntata alla flessibilità e alla personalizzazione - per adeguarsi ad una popolazione anziana che ha bisogni diversificati e, soprattutto, ha patologie fisiche e psichiche sempre più gravi e livelli di autonomia sempre più compromessi o ormai inesistenti - e

all'attenzione alle richieste e agli input provenienti dagli utenti e dalle loro famiglie.

Le attività gestite dall'Asp possono essere così riassunte:

GESTIONE DIRETTA		
GESTIONE SERVIZI PER ANZIANI E DISABILI		
SERVIZI RESIDENZIALI	n. posti accreditati	n. posti autorizzati (non accreditati)
CASA RESIDENZA ANZIANI - CASA PROTETTA	195	15
CASA RESIDENZA ANZIANI - RSA	16	
COMUNITÀ ALLOGGIO		39
APPARTAMENTI PROTETTI		12
CENTRO RESIDENZIALE DISABILI	6	
SERVIZI SEMI RESIDENZIALI	n. posti accreditati	n. posti autorizzati (non accreditati)
CENTRO DIURNO	15	30
CENTRO SOCIO OCCUPAZIONALE		11
ALTRI SERVIZI ALLA PERSONA		
SERVIZI RESIDENZIALI	n. posti	
ACCOGLIENZA STRANIERI RICHIEDENTI PROTEZIONE INTERNAZIONALE	7	
ALTRI SERVIZI		
GESTIONE FARMACIA -attività commerciale		

Sono inoltre attivi i seguenti progetti rivolti alla domiciliarità:

“Palestra della mente” e “Spazio Incontro”, attuato in collaborazione con i Servizi Sociali del territorio e con l'AUSL della Romagna. Prevedono interventi psicosociali di riattivazione cognitiva e relazionale rivolta a gruppi di persone con diagnosi di deterioramento cognitivo lieve-moderato

residenti al proprio domicilio, come da linea di intervento dell'Azienda USL della Romagna ex-AUSL di Ravenna "La stimolazione cognitiva per il benessere della persona con demenza" , e sono completati con uno spazio dedicato all'attività fisica per i frequentatori dei due servizi sopra citati.

1.3 L'organizzazione

Gli Organi di governo dell'Azienda sono:

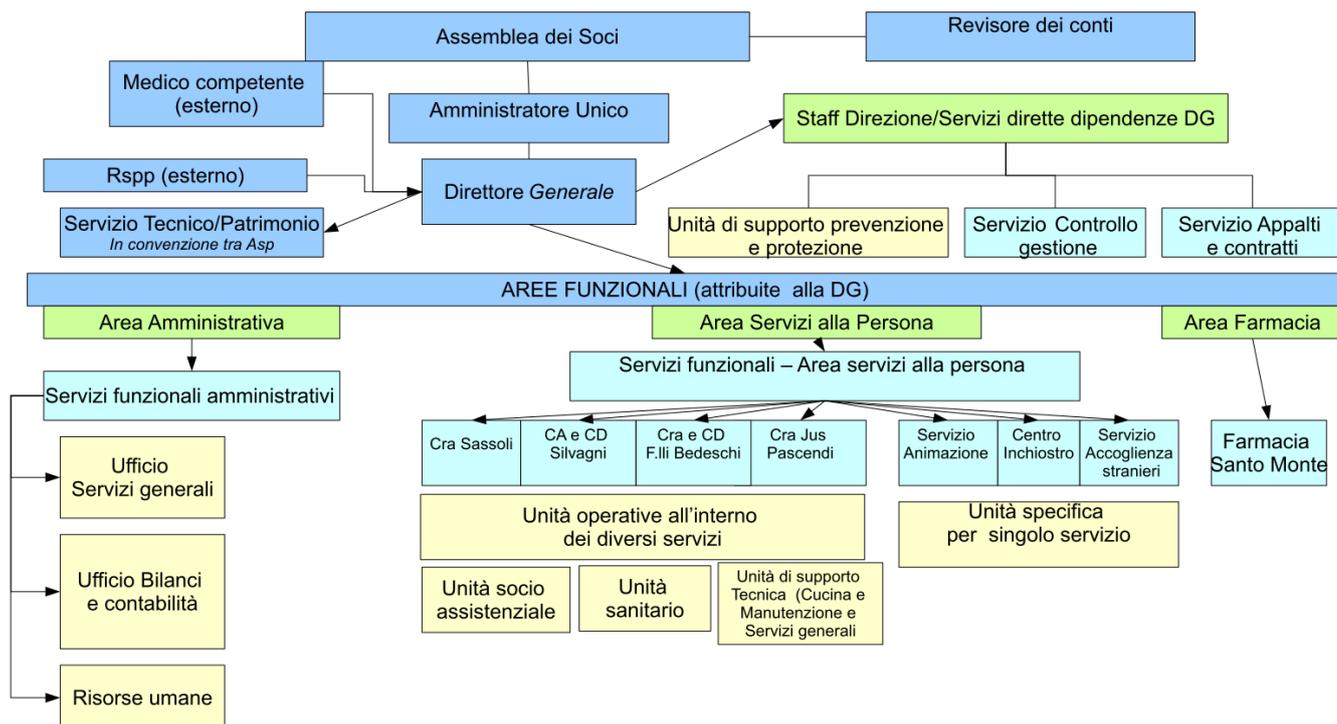
- l'Assemblea dei Soci: è l'organo di indirizzo, programmazione e vigilanza sull'attività dell'Azienda;
- l'Amministratore Unico: è l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione;
- l'Organo di revisione contabile: esercita il controllo sulla regolarità contabile, vigila sulla correttezza della gestione economico finanziaria dell'ASP.

Al vertice della Struttura organizzativa è posto Il Direttore generale che è responsabile della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Amministratore Unico, anche attraverso l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate dall'Amministratore Unico.

La struttura organizzativa è di norma articolata in Direzione, Aree, Servizi funzionali e Unità operative/uffici secondo quanto di seguito specificato:

- Direzione, cui è preposto il Direttore generale e a cui fa capo lo Staff di direzione;
- Aree, unità organizzative di massimo livello gerarchicamente dipendenti dalla Direzione, che raggruppano servizi e /o settori;
- Servizi funzionali, unità organizzative di livello intermedio;
- Unità operative/uffici, unità organizzative di secondo livello, dipendenti dai Servizi funzionali o dalle Aree.

La struttura organizzativa può essere così rappresentata:



1.4 Il personale

L'organico dell'ASP al 31/12/2019 è costituito da un dirigente (II fascia – CCNL Regioni e autonomie locali) e da 159,00 dipendenti distribuito per categorie secondo il sistema di classificazione del personale introdotto con il CCNL Comparto Regioni ed Autonomie Locali 31/3/1999.

SETTORE ATTIVITÀ	%	n. dipendenti
Direttore	100,00	1,00
Socio assistenziale	82,39%	131,00
Sanitario	7,55%	12,00
Amministrativo	6,29%	10,00
Tecnico	3,77%	6,00
Totale	100,00%	159,00

Se si tiene conto delle % di part-time in termini di unità (rapportate), del personale somministrato o del ricorso alla libera professione e all'esternalizzazione, la distribuzione è la seguente:

SETTORE ATTIVITÀ	n. dipendenti (rapp. PT)	n. dipendenti lavoro somministrato (rapporto PT)	professionisti	Esternal. Servizio	Convenzione con altra Asp	TOTALE	%
Direttore	1					1	100,00%
Socio assistenziale	125,09	35,89		1,00		161,98	71,57%
Sanitario	11,33	21,11	3,00			35,44	15,66%
Amministrativo	9,19	3,00				12,19	5,39%
Tecnico	5,69	4,50		4,00	0,50	14,69	6,49%
Farmacia		2,00				2,00	0,88%
						0,00	0,00%
Totale	151,31	66,50	3	5	0,50	226,31	100,00%

La distribuzione del personale per aree evidenzia che l'87% dei dipendenti opera nell'Area socio-sanitaria, che comprende anche l'assistenza sanitaria fornita da infermieri e terapisti della riabilitazione.

Nell'Area Logistica ed Attività di Supporto, che comprende prevalentemente gli operatori di cucina è invece presente poco più del 6% dei dipendenti.

Il 5,4 % delle risorse umane dell'Azienda lavora nell'ambito degli uffici amministrativi. La farmacia occupano in forma diretta circa il 1%.

Il piano del fabbisogno triennale prevede un importante programma di assunzioni da realizzare con scorrimento di graduatorie esistenti o con l'avvio di procedure concorsuali sia nelle aree socio assistenziale, sanitaria che tecnica, al fine di ridurre il ricorso al lavoro somministrato.

Come meglio analizzato e motivato nella delibera di approvazione del anzidetto piano del fabbisogno, la necessità di garantire la continuità dell'assistenza socio sanitaria rende comunque necessario il ricorso al lavoro somministrato, quale forma di lavoro flessibile e dinamica in grado di soddisfare tale esigenza, e al fine di gestire i servizi che presentano carattere di temporaneità e per le attività innovative non ancora a regime.

I programmi per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nel triennio 2020- 2022 prendono quale riferimento le linee di Indirizzo e gli obiettivi strategici descritti nel piano programmatico, orientandosi quindi in funzione:

- dell'orientamento al futuro e dello sviluppo delle capacità d'innovazione;
- delle forti esigenze di valorizzare le professionalità presenti in Azienda;
- dell'attenzione al tema della sicurezza, del benessere organizzativo, alle pari opportunità e al miglioramento del clima aziendale;
- delle esigenze organizzative orientate alla flessibilità e alla velocità d'azione per garantire qualità ed efficacia nei servizi offerti.

2. La pianificazione triennale

Il sistema di pianificazione, programmazione, attuazione e controllo costituisce il principale processo di governo del funzionamento dell'azienda e lo strumento cui sono ancorate l'innovazione, il miglioramento continuo dei servizi, delle attività e la garanzia della sostenibilità complessiva dell'andamento aziendale.

Al processo di programmazione contribuiscono tutte le componenti aziendali, ciascuna per la parte di competenza, secondo un percorso che collega programmazione, monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati raggiunti.

Il Direttore generale coordina il processo di identificazione degli obiettivi, di assegnazione delle risorse e di controllo dei risultati, assumendo a riferimento programmi e budget elaborati e proposti dai responsabili delle Aree e/o Servizi. Nello svolgimento di questa funzione è coadiuvato dal Direttore Area amministrativa o dal Responsabile del Servizio bilancio e contabilità per la necessaria integrazione con il processo di formazione e di gestione del bilancio dell'Asp e si avvale del supporto delle risultanze del controllo di gestione.

Viene definita a cura del Direttore generale, la proposta degli atti di programmazione economico finanziaria, da sottoporre all'approvazione dell'Amministratore unico e da questi presentati per l'approvazione dell'Assemblea dei soci. Gli atti di programmazione e previsione di carattere triennale sono:

- a) il piano programmatico;
- b) il bilancio pluriennale di previsione;

nei quali vengono definiti le strategie e gli obiettivi aziendali articolati in programmi e progetti come previsto dall'art. 36 dello statuto

Lo strumento centrale della pianificazione è il piano programmatico, che in base delle disposizioni contenute nell'art. 25 della LR 2/2003 e delle direttive attuative, definisce le scelte aziendali in termini quali-quantitativi, le strategie e gli obiettivi aziendali, in riferimento al triennio successivo. Il bilancio pluriennale di previsione esprime in termini economici le scelte del piano programmatico in relazione ai tre esercizi successivi.

Per completezza del presente Piano della Performance si ritiene utile il rinvio diretto ai suddetti documenti attraverso i seguenti link

Piano programmatico 2020_2020: https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2020/05/A-piano-programmatico_2020_2022.pdf

Bilancio pluriennale di previsione 2020_2022:
https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2020/05/B-conto-economico-pluriennale-2020_2022.pdf

3. La programmazione annuale

Il sistema di pianificazione, programmazione, si completa con i documenti di carattere annuale:

c) il bilancio economico preventivo con allegato il documento di budget.

Lo stesso evidenzia analiticamente il risultato della gestione ed esprime in termini economici del piano programmatico in riferimento all'anno successivo. È costituito dal:

- conto economico preventivo che individua il risultato della gestione per l'anno di riferimento;
- documento di budget che rappresenta in termini analitici i risultati attesi per l'esercizio successivo, individua la previsione delle risorse necessarie allo svolgimento dell'attività, in funzione degli obiettivi assegnati. È a sua volta correlata a una relazione illustrativa che riprende quanto previsto dal piano programmatico, con specifico riferimento al singolo anno.

Per completezza del presente Piano della Performance si ritiene utile il rinvio diretto ai suddetti documenti attraverso i seguenti link

Conto economico preventivo 2020:

<https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2020/05/D-conto-economico-preventivo-anno-2020.pdf>

Documento di budget 2020:

<https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2020/05/E-Documento-di-Budget-ASP2020.pdf>

Relazione illustrativa anno 2020:

<https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2020/05/F-Relazione-illustrativa-budget-analitica-2020.pdf>

4. Collegamento tra la performance organizzativa alla performance individuale dei dirigenti.

Il Piano della Performance si sviluppa sulla base del documento che più di ogni altro rappresenta la pianificazione strategica dell'Azienda ovvero il Piano Programmatico. All'interno dello stesso è stato anticipata l'approvazione dell'Albero delle Performance al fine di definire da subito le linee strategiche di intervento che l'Asp si pone per il prossimo triennio 2020-2022.

L'adozione del Piano della performance per il triennio 2020/2022 si conferma un'importante occasione per orientare l'azione di governo verso il conseguimento degli obiettivi strategici e per imprimere i giusti stimoli affinché il controllo della spesa, la valorizzazione delle risorse e la qualità dei servizi siano adeguatamente ponderati in occasione di ogni decisione assunta dall'Asp.

Il ruolo dell'Azienda quale nodo centrale nel sistema cittadino dei servizi alla persona richiede di svolgere un ruolo rilevante in termini di integrazione con la propria comunità di riferimento, di coinvolgimento e rendicontazione nei confronti dei principali stakeholders, interni ed esterni. Inoltre, nel mettersi al servizio della propria comunità l'Azienda non dovrà limitare il proprio ruolo a quello di semplice erogatore di prestazioni e servizi ma via via contribuire alla promozione e diffusione di "buone pratiche" e, indirettamente, alla crescita della più complessiva "cultura sociale".

L'Asp dei Comuni della Bassa Romagna vuole continuare a svolgere un ruolo primario per l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e per tutti i Comuni del Distretto, al fine di progettare ed erogare servizi rivolti ad anziani non autosufficienti e parzialmente autosufficienti e ad altre persone in condizione di disagio/difficoltà.

A questo scopo l'Asp continuerà a far parte dei gruppi progettuali dei diversi tavoli tematici attivati nell'ambito dei Piani di zona, condividendo la lettura dei bisogni e progettando gli interventi assistenziali più adeguati in funzione dell'evoluzione della domanda di servizi, oltre che collaborare alle attività svolte dal Servizio Assistenza Anziani e dall'Ufficio di piano per i temi contigui all'area operativa di Asp.

Altro forma di collaborazione da valorizzare è quella con le Asp del territorio provinciale e regionale, al fine di perseguire sinergie significative sia nel settore amministrativo, che in quello gestionale e assistenziale.

I programmi e la pianificazione fin qui descritti, che risalgono al periodo precedente all'epidemia Covid 19, pur restando un punto di riferimento, dovranno conciliarsi con quello che è diventato un obiettivo principale per l'intero Asp : l'adozione delle misure più adeguate e il controllo sulle stesse per garantire la salvaguardia di tutte le persone, operatori e utenti.

3.1 Gli obiettivi aziendali

Il rafforzamento e la stabilizzazione dell'azienda avverrà attraverso la realizzazione delle priorità di intervento /obiettivi per il triennio 2020-2022, che in linea con quanto definito nel piano programmatico del 2020/2020 sono suddivisi in due macro aree:

A) SOSTENIBILITÀ

SOSTENIBILITÀ		
Aree di intervento	Azioni	Obiettivi
1) Progettazione innovativa nei servizi alla persona	1. Promozione della progettazione innovativa e del fund raising (richiesta di contributi alla Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna, alla Regione Emilia Romagna, al Ministero dell'Ambiente, al Fondo Unraa);	Realizzazione interventi di innovativi per la rivalutazione del patrimonio o fruibilità dei servizi
2) Riqualificazione del patrimonio	2. Prosecuzione dei progetti di riqualificazione del patrimonio immobiliare dell'Asp (ristrutturazione sede amministrativa Asp, riqualificazione Farmacia Santo Monte, efficientamento energetico Cra Conselice);	Utilizzo più adeguato degli immobili, promozione delle attività commerciale e riduzione del consumo energetico
3) Risorse umane - Efficacia ed efficienza	3. Programmazione delle risorse umane sulla base delle esigenze organizzative, quale risposta alle criticità rilevate nella gestione dei servizi, oltre che sulla base dei parametri regionali previsti.	Garantire livelli di assistenza adeguati alla crescente gravità dell'utenza.
4) Fatturato attività commerciale della Farmacia Santo Monte	4. Promuovere attività promozionali nell'attività commerciale, in particolare per ciò che riguarda la vendita del parafarmaco/cosmetico	Miglioramento del fatturato , e conseguente aumento dell'utile dell'attività commerciale quale strumento utile per la promozione sociale - loca

B) QUALITÀ

La qualità è intesa come azione trasversale a tutti i processi strategici dell'Azienda. Per il triennio 2020-2022 si individuano i seguenti obiettivi:

QUALITÀ		
Arete di intervento	Azioni	Obiettivi
1) sistema informativo aziendale	<p>1. Implementazione del sistema informativo aziendale (upgrade dei software gestionali completo, da realizzarsi gradualmente con avvio dell'area contabile/approvvigionamento per proseguire con l'area personale. Aggiornamento e perfezionamento protocollo informatico)</p> <p>2. implementazione della cartella socio-sanitaria informatizzata con introduzione di dati per la gestione delle informazioni (interscambio con i familiari, progetto "Traduttore) e costruzione di percorsi per la gestione delle attività assistenziali (progetto "Storygram");</p> <p>3. adeguamento sistema informativo privacy (registro trattamenti);</p> <p>4. entrata a regime del software di gestione automatizzata turni</p>	<p>Miglioramento dell'informatizzazione con software su piattaforma web quale strumento indispensabile per migliorare il sistema informativo aziendale e conseguentemente la qualità dei servizi</p>
2) Controllo di gestione con indicatori di qualità ed efficienza	<p>5. Integrazione del controllo di gestione con nuovi indicatori di qualità ed efficienza, da individuare annualmente sulla base delle maggiori criticità emerse o segnalate;</p>	<p>Migliorare il controllo al fine di ridurre i consumi sui beni di consumo, o sui servizi a noleggio (es. consumi carta, toner e razionalizzazione dell'utilizzo delle fotocopiatrici)</p>
3) Politiche a favore del benessere organizzativo	<p>6. Potenziamento delle politiche a favore del benessere organizzativo mediante l'attuazione delle misure contenute nel Piano delle Azioni Positive 2019-2021;</p>	<p>Migliorare il benessere organizzativo e favorire la motivazione del personale.</p>

4) Valorizzazione delle risorse umane	7. Valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo della partecipazione, con una revisione condivisa dell'intero percorso di valutazione delle prestazioni individuali;	Migliorare la qualità delle valutazioni e conseguentemente il livello delle prestazioni
5) Visibilità dell'Asp	8. Realizzazione/ Partecipazione di Asp ad eventi istituzionali	Dare maggiore visibilità pubblica all'attività dell'Asp sia rispetto alle istituzioni che alla collettività
6) Nuovo sito web e innovazione della "Amministrazione Trasparente"	9. Implementazione sistema di pubblicazioni nel sito Asp "Amministrazione Trasparente" e messa a regime nuovo sito web	Sito più facile da consultare e aggiornato tempestivamente
7) Formazione personale	10. Formazione continua del personale socio-sanitario sulle modalità di attuazione delle azioni per la sicurezza e la qualità della prestazione socio-sanitaria	Elevare il livello di qualità dei servizi
8) Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne	11. Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne (infermieri e fisioterapisti)	Miglioramento del livello delle prestazioni, per la stabilità del rapporto

Considerato che l'approvazione di questo Piano della Performance, in fase di completamento a fine febbraio 2020, è stata inevitabilmente prorogata, in seguito all'epidemia Covid 19, ora si rende necessario aggiungere all'originaria pianificazione, un'altra area che supera e travolge quanto ipotizzato in precedenza, che si può definire "sostenibilità in periodo emergenziale, con un obiettivo trasversale aziendale che può essere così individuato:

SOSTENIBILITÀ IN PERIODO EMERGENZIALE

Aree di intervento	Azioni	Obiettivi
9) Organizzazione servizi durante l'epidemia Covid,	12. organizzazione, controllo dell'applicazione delle misure di contenimento dell'epidemia, in modo trasversale per tutti i servizi residenziali	Garantire tutte le misure utili per la salvaguardia degli ospiti e operatori dell'Asp
	13. organizzazione, pianificazione per attivazione sistema di smart working in emergenza	Consentire al personale amministrativo di essere completamente operativi da remoto
	14. gestione acquisti in emergenza	Garantire gli approvvigionamenti indispensabili alle strutture socio sanitarie
	15. gestione rapporti con soggetti esterni (Ausl/Unione/Regione ecc) al fine di attivare/individuare tutte le misure adeguate per la salvaguardia degli ospiti e degli operatori dell'Asp	Garantire la massima tutela di tutte le persone (utenti e operatori) dell'Asp
	14. contributo generale dei dipendenti alla gestione dell'emergenza	Mantenimento dei livelli di qualità di servizio quale miglior forma di resistenza e resilienza

Si tratta di obiettivi che riguardano l'attività complessiva dell'Asp (obiettivi specifici) che sviluppano nell'arco del triennio, suddivisibili per Aree e/o Servizi funzionali, che contribuiscono a migliorare il valore della performance organizzativa.

La performance organizzativa esprime la capacità delle aree dirigenziali o dei Servizi funzionali, nelle ambito di rispettiva pertinenza, di attuare i piani e i programmi adottati dall'ente stesso, migliorando costantemente la qualità del proprio operato e rispondendo positivamente alle attese dei cittadini.

Il valore della performance organizzativa esprime dunque il risultato raggiunto dall'ente complessivamente e nelle sue varie articolazioni nel perseguimento degli obiettivi istituzionali, strategici e operativi.

Nella logica sinergica tra i piani dell'amministrazione, viene misurata e valutata la riuscita dell'azione amministrativa in funzione della missione aziendale. Pertanto l'ottica con la quale la valutazione deve essere condotta è centrata sulla qualità del contributo offerto dall'organizzazione all'attuazione delle politiche di assistenza. I risultati della performance organizzativa dell'Asp sono descritti a consuntivo nella relazione sulla gestione correlata al bilancio di esercizio e ne esprime i risultati rispetto agli obiettivi definiti nel piano programmatico.

Gli obiettivi aziendali vengono poi declinati e dettagliati per unità operative/uffici e individuali in specifico per dirigenti e per i responsabili dei Servizi funzionali, titolari di posizioni organizzativa.

Si può in questo caso parlare di performance individuale, che rappresenta, invece, il contributo reso dai singoli al risultato gestionale, con particolare riguardo al conseguimento di obiettivi individuali specifici, alla professionalità acquisita e alle competenze e ai comportamenti dimostrati.

Per la declinazione degli obiettivi di performance individuale si adotta prevalentemente la tecnica della "integrazione e negoziazione" che consente di reinterpretare e personalizzare i macro obiettivi aziendali sulla base delle peculiarità e responsabilità dei vari Servizi funzionali. Questo avviene mediante confronto tra Direzione e Responsabili di Servizi funzionali che valutano congiuntamente il contributo che ogni servizio può dare al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Contributo che si traduce nell'individuazione di singoli obiettivi, sia individualmente per i Responsabili che per le unità operative.

In particolare per l'anno 2020, la procedura di verifica degli obiettivi sarà necessariamente collegata alle inevitabili conseguenze dell'emergenza Covid e alla durata della stessa. Per questo motivo verrà dato un peso molto più ampio agli obiettivi di sostenibilità in periodo emergenziale, rispetto agli obiettivi di qualità e sostenibilità che potranno essere prorogati di un anno in accordo con la direzione, con valutazione in itinere.

La procedura di verifica degli obiettivi di performance individuale è definita nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Valutato che tali sistemi per essere efficienti e stimolanti per tutti soggetti coinvolti, necessitano periodicamente di una revisione e rinnovamento, nel corso del 2020 si completerà un percorso formativo rivolto, in una prima fase ai valutatori, per completarsi con il coinvolgimento dei valutati, al fine di redigere nuove schede di valutazione per i diversi profili professionali.

Completata questa fase formativa, si procederà alla revisione del sistema di valutazione anche in considerazione del nuovo assetto organizzativo che vede un potenziamento della dirigenza che avrà un ruolo più incisivo, in particolar modo per quanto attiene la gestione e la crescita professionale delle risorse umane, in funzione del miglioramento costante e continuativo dell'assetto organizzativo dell'ente e dei suoi risultati di performance.

Il Piano della Performance esplicita gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, specificando i

soggetti coinvolti, i tempi di attuazione, i risultati attesi e i relativi indicatori per misurarne la realizzazione.

3.2 Le azioni progettuali di sviluppo, miglioramento e mantenimento

I progetti operativi elaborati per l'anno 2020 sono stati elaborati con riferimento con la prevista programmazione economica e finanziaria del triennio 2020/2022, alla quale si è aggiunta la complessiva attività avviata in seguito all'emergenza epidemiologica Covid 19, che prevede l'integrazione tra i diversi settori con un unico obiettivo di salvaguardia delle persone e il mantenimento delle attività gestionali ordinarie necessarie per garantire la continuità dei servizi.

Vengono confermati nel presente Piano per l'anno 2020, come forma di fiducia sul futuro, gli obiettivi operativi individuati prima dell'emergenza, che si delineano come insieme di azioni che attraversano diversi settori, puntano a un obiettivo di sviluppo e miglioramento e necessitano di un approccio attuativo unitario e coerente.

Per ciascun progetto sono state individuate le attività necessarie a realizzare gli obiettivi e alle stesse sono stati assegnati indicatori di performance coerenti nel loro complesso con i principi e gli ambiti di misurazione e valutazione della performance.

Si rimanda all'allegato A nel quale sono elencati in forma schematica gli obiettivi operativi assegnati al personale dirigente e titolare di posizione organizzativa, con individuazione per ogni obiettivo dei destinatari, durata e indicatori. Tali obiettivi sono assegnati ai diversi destinatari mediante lettera di incarico o assegnazione di obiettivi con indicazione del peso degli stessi rispetto agli obiettivi aziendali.

Gli obiettivi individuati, a seconda del contenuto sono stati suddivisi in:

- obiettivi di sviluppo;
- obiettivi di miglioramento;
- obiettivi di mantenimento.

A seconda dei ruoli interessati, gli obiettivi risultano essere:

- individuali o organizzativi (di gruppo o dell'ente)

Tra gli obiettivi è stato individuato quello di carattere generale di mantenimento della qualità e/o quantità dei servizi prestati, pur in presenza dell'emergenza covid, rivolta alla generalità dei dipendenti.

L'impegno per far fronte all'emergenza Covid 19, non lascia spazio ed energia per avviare nuovi progetti di miglioramento, ma si ritiene che in modo trasversale l'impegno di tutti i dipendenti, sia da destinare al più grande obiettivo di salvaguardia delle persone, attraverso tutte le azioni dirette di assistenza e indirette di supporto, complessivamente utili per assicurare la continuità dei servizi.

Per questo motivo si ritiene necessario confermare e finanziare, ai sensi dell'art. 67 comma 5 lett.b) CCNL 21/05/2018, un unico obiettivo generale di mantenimento della qualità dei

servizi, raggiunto grazie alle attività innovative avviate negli esercizi precedenti ed entrate a regime, quale miglior forma di resistenza e resilienza.

3.3 La verifica dei risultati

I controlli interni all'ASP sono ordinati secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione. L'attività di controllo e di valutazione della gestione operativa è volta ad assicurare il monitoraggio e la verifica costante della realizzazione degli obiettivi e della efficace, efficiente ed economica gestione delle risorse, nonché, in generale, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa.

Il sistema di controllo interno è strutturato in modo integrato e deve:

- assicurare, attraverso il controllo di regolarità tecnico-amministrativa, la legittimità e la correttezza dell'azione amministrativa;
- verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra costi e risultati;
- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e dei programmi dell'indirizzo politico;
- assicurare il controllo degli equilibri finanziari ed economici della gestione.

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 della soddisfazione dell'utente, la gestione dei reclami e il rapporto di comunicazione con i cittadini.

Ogni singolo obiettivo operativo annuale è ancorato alle linee e agli obiettivi strategici indicati nell'albero delle performance. Per ciascun obiettivo del Piano alla fine dell'anno verrà effettuata la misurazione e valutazione della performance, sulla base di quanto definito nei rispettivi sistemi di valutazione.

Infine, il Nucleo di Valutazione 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 ed esprime parere vincolante sulla relazione alla performance.

ALLEGATO A PIANO DELLA PERFORMANCE 2020/2022		OBIETTIVI AZIENDALI								
MACRO AREA	AREA DI INTERVENTO	obiettivo n.	Descrizione attività	Obiettivi (finalità)	Destinatari	DURATA	INDICATORI	1° anno	2° anno	3° anno
SOSTENIBILITÀ	1) Progettazione innovativa nei servizi alla persona	1	1. Promozione della progettazione innovativa e del fund raising (richiesta di contributi alla Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna, alla Regione Emilia Romagna, al Ministero dell'Ambiente, al Fondo Unraa);	Realizzazione interventi innovativi per la rivalutazione del patrimonio o fruibilità dei servizi	Direttore generale	annuale	Contributi raccolti e relativi interventi realizzati			
SOSTENIBILITÀ	2) Riqualificazione del patrimonio	2	riqualificazione del patrimonio immobiliare dell'Asp (ristrutturazione sede amministrativa Asp, riqualificazione Farmacia Santo Monte, efficientamento energetico Cra Jus Pascendi);	Utilizzo più adeguato degli immobili, promozione delle attività commerciale e riduzione del consumo energetico	Direttore generale	pluriennale	Completamento riqualificazione energetica Cra Jus Pascendi; completamento progettazione adeguamento locali via Battisti			Farmacia SantoMonte Proposta progetto di ristrutturazione e destinazione d'uso della sede amministrativa
SOSTENIBILITÀ		11	3b. Programmazione delle risorse umane sulla base delle esigenze organizzative,	Migliorare la qualità delle prestazioni mediante una corretta gestione delle pause	Coordinatori strutture socio sanitarie	annuale	Interventi organizzativi e logistici realizzati al fine di favorire la percezione dell'intervallo per pausa come un momento di "riposo" in grado di favorire il recupero delle energie psico fisico.			
SOSTENIBILITÀ	3) Risorse umane - Efficacia ed efficienza	17	3a. Programmazione delle risorse umane sulla base delle esigenze organizzative, quale risposta alle criticità rilevate nella gestione dei servizi, oltre che sulla base dei parametri regionali previsti.	Garantire livelli di assistenza adeguati alla crescente gravità dell'utenza.	Coordinatore Cra Sassoli	annuale	Rilevazione periodiche dei miglioramenti e criticità sull'applicazione nuovi piani, compreso l'incremento operatori turno notturno; efficacia della revisione delle attività di animazione, da rilevare mediante monitoraggio sulle schede di attività (quantitative e qualitative)			
SOSTENIBILITÀ	4) Fatturato attività commerciale della Farmacia Santo Monte	31	4. Consolidamento del fatturato proveniente dalla attività di "cassetto", attraverso specifiche promozioni, in particolare di tutta la linea di cosmetici	Mantenimento del fatturato per la linea dedicata al cosmetico	Servizio farmacia	annuale	Valore di fatturato, area cosmetico, rispetto agli ultimi 2 anni			
QUALITÀ		14	4. Entrata a regime del software di gestione automatizzata turni	gestione della turnazione del personale attraverso il gestionale cba	Coordinatori strutture socio sanitarie	biennale	Completamento della formazione e creazione tabelle per avvio del software turni	Avvio dell'utilizzo del software e monitoraggio delle criticità e relative risoluzioni		
QUALITÀ		16	2a. Implementazione della cartella socio-sanitaria informatizzata con introduzione di dati per la gestione delle informazioni (interscambio con i familiari, progetto "Traduttore") e costruzione di percorsi per la gestione delle attività assistenziali (progetto "Storygram");	Adeguamento completo alla digitalizzazione della cartella socio-sanitaria quale strumento di miglioramento della qualità dei servizi	Coordinatori strutture socio sanitarie	biennale		Formazione medici e avvio per ogni struttura del percorso di firma e archiviazione		Completamento percorso di archiviazione
QUALITÀ		25	2c. Presidiare e implementare il progetto di monitoraggio dell'insorgenza e gestione delle lesioni da decubito	Evidenziare dati statistici(insorgenza, durata e guarigione) Più puntuali per definire strategie di approccio più appropriate	RAS (Responsabili attività sanitarie) Sassoli	annuale	Avvio di un sistema di monitoraggio costante sulla gestione delle lesioni da decubito, documentato da statistiche prodotte dal software della CSS anche in merito al n. delle riduzioni delle lesioni insorte in struttura			
QUALITÀ		26	Adeguamento delle azioni identificate dal sistema di monitoraggio delle contenzioni, al fine della riduzione e più corretta appropriatezza dell'uso dei sistemi di salvaguardia	Raggiungere una maggiore appropriatezza nell'utilizzo dei mezzi di salvaguardia	RAS (Responsabili attività sanitarie) Bedeschi	annuale	Utilizzo del sistema di monitoraggio al fine della riduzione dei mezzi di salvaguardia			

MACRO AREA	AREA DI INTERVENTO	obiettivo n.	Descrizione attività	Obiettivi (finalità)	Destinatari	DURATA	INDICATORI		
							1° anno	2° anno	3°anno
QUALITÀ	1) Sistema informativo aziendale	36	1a. Implementazione del sistema informativo aziendale (upgrade dei software gestionali completo, da realizzarsi gradualmente con avvio dell'area contabile/approvvigionamento), con il coordinamento generale delle attività sia interne che esterne con la software house	Miglioramento dell'informatizzazione con software su piattaforma web quale strumento indispensabile per migliorare il sistema informativo aziendale e conseguentemente la qualità dei servizi	Responsabile servizio amministrativo	biennale	Avvio coordinato del pacchetto completo della area economica (contabilità economica, analitica, budget, ordini e magazzino) garantendo il rispetto delle scadenze fiscali e adempimenti contabili (es. PCC, budgeting ecc)	Risoluzione criticità e realizzazioni delle migliorie/personalizzazioni migliorative rilevate (in confronto-collaborazione con software-house)	
QUALITÀ		37	1b. Aggiornamento e perfezionamento protocollo informatico	Revisione del sistema di protocollo e completamento dell'informatizzazione	Responsabile servizio amministrativo	biennale	Progetto nuovo sistema di archiviazione protocollo con revisione degli "argomenti"	Avvio nuovo sistema archiviazione, e conseguente predisposizione manuale	
QUALITÀ		40	4. Entrata a regime del software di gestione automatizzata turni – collegamento con gli altri software e gestioni amministrative del personale	Revisione della gestione assenze per ottimizzazione nell'utilizzo software dei turni	Responsabile servizio amministrativo	annuale	interventi organizzativi ed operativi nell'area del personale (sistema di rilevazione delle assenze) collegati all'introduzione del software turni		
QUALITÀ		41	3. Adeguamento sistema informativo privacy (registro trattamenti);	Informatizzazione del modello organizzativo aziendale ai fini del GDPR	Responsabile controllo di gestione	biennale	Sviluppo dell'implementazione di partenza del registro del trattamento dei dati per le diverse aree di attività dell'Asp		
QUALITÀ		43	1a. collaborazione per l'upgrade dei software contabilità analitica	Miglioramento dell'informatizzazione con software contabilità analitica su piattaforma web quale strumento indispensabile per migliorare il sistema informativo aziendale e conseguentemente la qualità dei servizi	Responsabile controllo di gestione	biennale	Avvio del pacchetto del software contabilità analitica garantendo il rispetto delle scadenze (report trimestrali)	situazioni di criticità rilevate e proposte di modifiche migliorative presentate (realizzabili)	
QUALITÀ		47	1c. Elaborazione di un nuovo regolamento, in adeguamento alle modifiche normative	Definire le linee di indirizzo per gli acquisti sotto soglia, alla luce delle modifiche introdotte dalle nuove disposizioni normative	Responsabile settore acquisti	annuale	Elaborazione bozza di regolamento con le linee di indirizzo alla luce della modifiche normative		
QUALITÀ		48	1a. collaborazione per l'upgrade dei software per approvvigionamento (ordini e magazzino)	Miglioramento dell'informatizzazione con software ordini e magazzino su piattaforma web quale strumento indispensabile per migliorare il sistema informativo aziendale e conseguentemente la qualità dei servizi	Responsabile settore acquisti	biennale	Avvio del pacchetto del software ordini e magazzino evitando ritardi nell'approvvigionamento e nelle rilevazioni periodiche sui consumi	situazioni di criticità rilevate e proposte di modifiche migliorative presentate (realizzabili)	
QUALITÀ		2) Controllo di gestione con indicatori di qualità ed efficienza	42	5. Integrazione del controllo di gestione con nuovi indicatori di qualità ed efficienza, da individuare annualmente sulla base delle maggiori criticità emerse o segnalate;	Migliorare il controllo al fine di ridurre i consumi sui beni di consumo, o sui servizi a noleggio (es. consumi carta, toner e razionalizzazione dell'utilizzo delle fotocopiatrici)	Responsabile controllo di gestione	biennale	Report di analisi dei consumi monitorati e relazione sulle informazioni emerse e sui correttivi da attuare	
QUALITÀ	3) Politiche a favore del benessere organizzativo	3	6. Potenziamento delle politiche a favore del benessere organizzativo mediante l'attuazione delle misure contenute nel Piano delle Azioni Positive 2019-2021;	Migliorare il benessere organizzativo e favorire la motivazione del personale.	Direttore generale	pluriennale	Avvio di almeno il 50% dei progetti innovativi individuati dai PAP		
QUALITÀ	4) Valorizzazione delle risorse umane	13	7. Valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo della partecipazione, con una revisione condivisa dell'intero percorso di valutazione delle prestazioni individuali;	Migliorare la qualità delle valutazioni e conseguentemente il livello delle prestazioni	Coordinatori strutture socio sanitarie	biennale	Formazione e realizzazione delle nuove schede di valutazione e avvio sperimentale del percorso	Monitoraggio sull'andamento del nuovo sistema di valutazione con la partecipazione dei valutati	
QUALITÀ		27	7. Valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo della partecipazione, con una revisione condivisa dell'intero percorso di valutazione delle prestazioni individuali;	Migliorare la qualità delle valutazioni e conseguentemente il livello delle prestazioni	RAS (Responsabili attività sanitarie)	biennale	Realizzazione delle nuove schede di valutazione e avvio sperimentale del percorso	Criticità rilevate e soluzioni adottate (% di partecipazione dei valutati in tali interventi)	

MACRO AREA	AREA DI INTERVENTO	obiettivo n.	Descrizione attività	Obiettivi (finalità)	Destinatari	DURATA	INDICATORI		
							1° anno	2° anno	3°anno
QUALITÀ		39	7. Valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo della partecipazione, con una revisione condivisa dell'intero percorso di valutazione delle prestazioni individuali;	Migliorare la qualità delle valutazioni e conseguentemente il livello delle prestazioni	Responsabile servizio amministrativo	biennale	Formazione e realizzazione delle nuove schede di valutazione e avvio sperimentale del percorso; aggiornamento regolamento sistema di valutazione e adempimenti connessi	Monitoraggio sull'andamento del nuovo sistema di valutazione con la partecipazione dei valutati	
QUALITÀ	5) Visibilità dell'Asp	4	8. Realizzazione/Partecipazione di Asp ad eventi istituzionali	Dare maggiore visibilità pubblica all'attività dell'Asp sia rispetto alle istituzioni che alla collettività	Direttore generale	annuale	Strumenti di visibilità progettati e realizzati con la raccolta di elementi oggettivi di partecipazione		
QUALITÀ	6) Nuovo sito web e innovazione della "Amministrazione Trasparente"	6	9. Implementazione sistema di pubblicazioni nel sito Asp "Amministrazione Trasparente" e messa a regime nuovo sito web	Sito più facile da consultare e aggiornato tempestivamente	Direttore generale	annuale	Attivazione nuovo sito Asp totalmente rinnovato, arricchimento del sito quale strumento di informazioni e news sulle attività aziendali		
QUALITÀ	7) Formazione personale	15	10. Ricerca e organizzazione corsi di aggiornamento, per garantire una formazione continua del personale socio-sanitario sulle modalità di attuazione delle azioni per la sicurezza e la qualità della prestazione socio-sanitaria	Elevare il livello di qualità dei servizi	Coordinatori strutture socio sanitarie	annuale	N. corsi e n. partecipanti % di partecipazione per profilo professionale		
QUALITÀ	8) Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne	5	11. Progressivo superamento degli incarichi esterni a favore delle professionalità interne (infermieri e fisioterapisti)	Miglioramento del livello delle prestazioni, per la stabilità del rapporto	Direttore generale	annuale	N. di incarichi esterni residui		
SOSTENIBILITÀ IN PERIODO EMERGENZIALE	9) Organizzazione servizi durante l'epidemia Covid,	7	15. gestione rapporti con soggetti esterni (Asl/Unione/Regione ecc) al fine di attivare/individuare tutte le misure adeguate per la salvaguardia degli ospiti e degli operatori dell'Asp	Garantire la massima tutela di tutte le persone (utenti e operatori) dell'Asp	Direttore generale	annuale	Azioni attivate ed efficacia delle misure di contenimento della diffusione del virus		
SOSTENIBILITÀ IN PERIODO EMERGENZIALE		12	12. organizzazione, controllo dell'applicazione delle misure di contenimento dell'epidemia, in modo trasversale per tutti i servizi residenziali	Garantire tutte le misure utili per la salvaguardia degli ospiti e operatori dell'Asp	Coordinatori strutture socio sanitarie	annuale	Protocolli adottati e applicati, formazione, sanificazioni aggiuntive richieste e controlli adottati per limitare il diffondersi del virus		
SOSTENIBILITÀ IN PERIODO EMERGENZIALE		24	12. organizzazione, controllo dell'applicazione delle misure di contenimento dell'epidemia, in modo trasversale per tutti i servizi residenziali da un punto di vista sanitario	Garantire tutte le misure sanitarie utili per la salvaguardia degli ospiti	RAS (Responsabili attività sanitarie)	annuale	Protocolli adottati e applicati, formazione, sanificazioni aggiuntive richieste e controlli adottati per limitare il diffondersi del virus		
SOSTENIBILITÀ IN PERIODO EMERGENZIALE		38	13. organizzazione, pianificazione per attivazione sistema di smart working in emergenza	Consentire al personale amministrativo di essere completamente operativi da remoto	Responsabile servizio amministrativo	annuale	n. di operatori attivi per il lavoro da remoto in modo completo, rispetto delle scadenze e analisi sulla applicabilità post emergenza		
SOSTENIBILITÀ IN PERIODO EMERGENZIALE		46	14. gestione acquisti in emergenza	Garantire gli approvvigionamenti indispensabili alle strutture socio sanitarie	Responsabile settore acquisti	annuale	Analisi delle situazioni di emergenza risolte		
SOSTENIBILITÀ IN PERIODO EMERGENZIALE		61	14. contributo generale dei dipendenti alla gestione dell'emergenza	Mantenimento dei livelli di qualità di servizio quale miglior forma di resistenza e resilienza	Generalità dei dipendenti (obiettivo aziendale)	annuale	Continuità complessiva dei servizi e attivazione interventi innovativi necessari per garantire il mantenimento delle attività		