



# PIANO DELLA PERFORMANCE

2021-2022-2023

Approvato con delibera n. 13 del 11/06/2021 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.

Le linee tracciate nell'ultimo Piano sociale e sanitario regionale, definiscono la strategia politica regionale che deve sottostare all'organizzazione locale e gli obiettivi prioritari da perseguire a livello distrettuale: integrazione socio-sanitaria; governo congiunto delle politiche e degli interventi sociali, sanitari e sociosanitari; realizzazione tendenziale dell'unicità gestionale dei fattori organizzativi e delle risorse finanziarie tramite la programmazione annuale.

Strategie che in questo momento storico necessariamente si incentrano con il contrasto alla pandemia. D'altro canto il perdurare della emergenza sanitaria che ha interessato l'intero pianeta nel 2020, ha fatto emergere nuovi bisogni, ha aumentato le disuguaglianze e generato nuove povertà e bisogni, colpendo le persone più vulnerabili, sia da un punto di vista sanitario che economico.

Questa è ancora la fase del sostegno dell'aiuto immediato e in tale contesto la Regione ha messo a disposizione specifici fondi per le strutture residenziali accreditate che si prendono cura di anziani e persone con disabilità, per scongiurare, in alcuni casi, addirittura la chiusura e garantire la tenuta di una parte del sistema di welfare nel quale lavorano migliaia di addetti e addette. Nella consapevolezza condivisa da parte di tutti i soggetti in causa di dover varare la riforma del sistema di cura e assistenza in questo campo, in primo luogo con l'innalzamento degli standard qualitativi dei servizi forniti da chi affianca il sistema socio-sanitario pubblico, non appena sarà passata l'attuale fase di crisi.

#### 1.2 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.

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, partendo dall'analisi degli elementi di criticità che la pandemia ha messo in luce, sull'intero settore.

Quali sono le innovazioni che si rendono a questo punto necessarie? Quali sono le percezioni delle famiglie, prima e dopo Covid-19, e cosa si aspettano dai servizi? Questi temi si intersecano con gli aspetti già rilevati in precedenza, come ad esempio lo scollamento tra le aspettative dei sistemi regionali (fissate tramite gli standard minimi) e le esigenze assistenziali manifestate dagli utenti dei

servizi. Non di rado gli standard assistenziali erogati dai gestori dei servizi sono nettamente superiori ai minimi stabiliti, a causa della maggiore complessità delle condizioni della maggior parte degli ospiti delle strutture.

Tali servizi richiedono una gestione improntata alla flessibilità e alla personalizzazione - per adeguarsi alle esigenze diversificate della popolazione anziana e devono essere in grado di assicurare i servizi , anche semi-residenziali, in una fase di convivenza con il virus.

Le attività gestite dall'Asp possono essere così riassunte:

<b>GESTIONE DIRETTA</b>		
<b>GESTIONE SERVIZI PER ANZIANI E DISABILI</b>		
<b>SERVIZI RESIDENZIALI</b>	<b>n. posti accreditati</b>	<b>n. posti autorizzati (non accreditati)</b>
CASA RESIDENZA ANZIANI	195	15
CASA RESIDENZA ANZIANI - TEMPORANEI EX RSA	16	
COMUNITÀ ALLOGGIO		39
APPARTAMENTI PROTETTI		12
CENTRO RESIDENZIALE DISABILI	6	
<b>SERVIZI SEMI RESIDENZIALI</b>	<b>n. posti accreditati</b>	<b>n. posti autorizzati (non accreditati)</b>
CENTRO DIURNO	15	30
CENTRO SOCIO OCCUPAZIONALE		11
<b>ALTRI SERVIZI</b>		
<b>GESTIONE FARMACIA -attività commerciale</b>		

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:

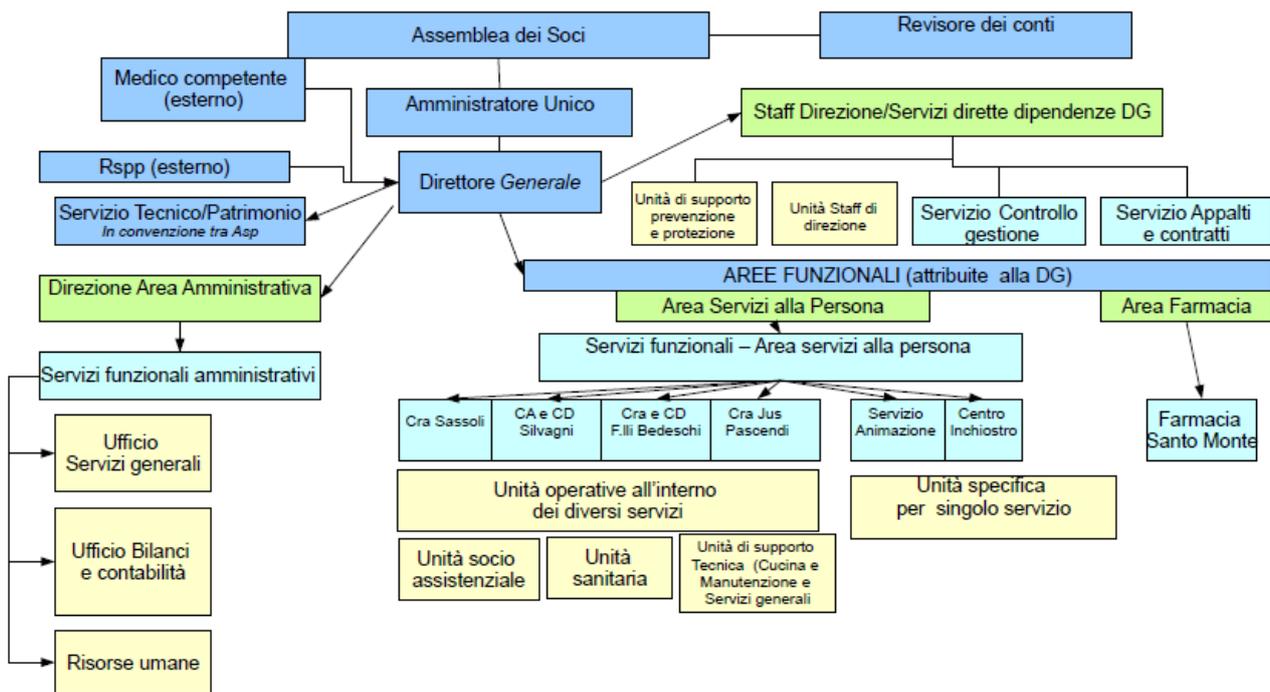
- l'Assemblea dei Soci: è l'organo di indirizzo, programmazione e vigilanza sull'attività dell'Azienda;
- l'Amministratore Unico: è l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione;
- l'Organo di revisione contabile: 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 31/12/2020 è così distribuito tra diversi settori di attività

SETTORE ATTIVITÀ	%	n. dipendenti
Direttore	100,00%	2
Socio assistenziale	81,58%	124
Sanitario	7,24%	11
Amministrativo	7,24%	11
Tecnico	3,95%	6
Farmacia	0,00%	0
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>152,00</b>

Se si tiene conto delle % di part-time le unità (rapportate) risultano così distribuite:

SETTORE ATTIVITÀ	%	n. dipendenti (rapp. PT)
Direttore	100,00%	2
Socio assistenziale	81,62%	117,52
Sanitario	7,18%	10,33
Amministrativo	7,20%	10,36
Tecnico	4,01%	5,78
Farmacia	0,00%	0,00
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>144,00</b>

Ad esso si aggiungono circa 70 operatori impiegati attraverso la somministrazione lavoro ed esternalizzazione servizi.

SETTORE ATTIVITÀ	n. dipendenti (rapp. PT)	n. dipendenti lavoro somministrato (rapporto PT)	professionisti	Esternal. Servizio	TOTALE	%
Direttore	2,00				2	100,00%
Socio assistenziale	117,52	35,50		1,00	154,02	71,98%
Sanitario	10,33	20,66			30,99	14,48%
Amministrativo	10,36	1,00			11,36	5,31%
Tecnico	5,78	7,83		2,00	15,61	7,29%
Farmacia	0,00	2,00			2,00	0,93%
<b>Totale</b>	<b>144,00</b>	<b>66,99</b>		<b>3,00</b>	<b>213,99</b>	<b>100,00%</b>

La distribuzione del personale per aree evidenzia che circa il 87% dei dipendenti opera nell'Area Assistenziale che comprende le attività assistenziali e di cura oltre che l'assistenza infermieristica e riabilitativa. Di questi, il 83 % è costituito da personale assistenziale, il 14% da personale infermieristico e della riabilitazione.

Nell'Area Logistica ed Attività di Supporto è invece presente poco più del 7% dei dipendenti.

Il 5.5% circa delle risorse umane dell'Azienda lavora nell'ambito degli uffici amministrativi.

Circa 1% sono impiegati nell'attività di Farmacia.

Considerato che a fine 2020 è giunta ad esaurimento la graduatoria in vigore per Oss (categoria B3 posizione economica B3), si rende necessario prevedere l'avvio di un concorso esterno, nei limiti in cui la pandemia Covid lo consentirà, al fine di completare il fabbisogno dell'area assistenziale. Si tratta di un obiettivo difficile da raggiungere considerato che in questa area vi è un elevato turn over motivato dalla esigenza di avvicinarsi al proprio domicilio o perché attratti dal settore sanitario caratterizzato da un migliore salario, migliori condizioni contrattuali.

In area assistenziale al fine di valorizzare le professionalità esistenti, si utilizzerà l'istituto delle progressioni verticali così come previsto per il triennio 2020-2022, per favorire un percorso di riqualificazione riservato agli addetti all'assistenza di base che concorreranno per il profilo di operatore socio sanitario.

Nel 2021 si conclude il concorso, gestito in convenzione con alcune Asp dell'Emilia Romagna, per la selezione di infermieri, che consentirà la copertura dei posti che si sono resi vacanti negli ultimi anni, e per i quali si è fatto temporaneamente ricorso al lavoro somministrato.

Prosegue il percorso di rafforzamento dell'area amministrativa mediante l'assunzione di istruttore amministrativo da destinare principalmente al Servizio appalti e contratti, al fine di rispondere in tempi adeguati alle esigenze di approvvigionamento nelle strutture socio sanitarie.

Si rinvia al piano triennale per il fabbisogno del personale 2021-2023 che analizza in modo analitico quanto sinteticamente qui illustrato.

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 2021-2023 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 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 2021\_2023:***

[https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/A-piano-programmatico\\_2021\\_2023.pdf](https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/A-piano-programmatico_2021_2023.pdf)

***Bilancio pluriennale di previsione 2021\_2023:***

[https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/B-conto-economico-pluriennale-2021\\_2023.pdf](https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/B-conto-economico-pluriennale-2021_2023.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 2021:***

[https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/B-conto-economico-pluriennale-2021\\_2023.pdf](https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/B-conto-economico-pluriennale-2021_2023.pdf)

***Documento di budget 2021:***

<https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/E-Documento-di-Budget-ASP2021.pdf>

***Relazione illustrativa anno 2021:***

<https://www.aspbassaromagna.it/wp-content/uploads/2021/05/F-Relazione-illustrativa-budget-analitica-2021.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 2021-2023.

L'adozione del Piano della performance per il triennio 2021/2023 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 riprogettare le modalità di gestione dei servizi rivolti ad anziani non autosufficienti e parzialmente autosufficienti e ad altre persone in condizione di disagio/difficoltà, in seguito alla pandemia che ha travolto in modo così rilevante le persone più fragili e/o che vivono in comunità.

Il futuro non può prescindere da una programmazione che sia in grado di dare risposta alle criticità che sono emerse durante l'emergenza sanitaria, che richiedono necessariamente la collaborazione e l'integrazione delle diverse Istituzioni a livello nazionale, regionale e locale per riprogettare servizi più adeguati all'utenza, alle famiglie, in grado di garantire la sicurezza sanitaria, di valorizzare le risorse umane, assicurando la sostenibilità economica e finanziaria della gestione e degli investimenti. Le sfide aperte sono molto impegnative ma ora è necessario definire le priorità da cui partire, in un percorso che richiede necessariamente una vera e reale confronto costruttivo tra le parti in causa, del resto la pianificazione non può prescindere dagli indirizzi e dalle strategie che verranno adottate con il piano nazionale di ripresa e resilienza.

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.

### 3.1 Gli obiettivi aziendali

Il rafforzamento e la stabilizzazione dell'azienda avverrà attraverso la realizzazione delle priorità di intervento /obiettivi per il triennio 2021-2023 (in linea con quanto definito nel piano programmatico triennale) sono suddivisi

OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C		
Are di intervento	Obiettivi	Indicatori
Direzione	1. Coinvolgimento dell'azienda nella pianificazione del welfare territoriale	Partecipazione attiva dell'Asp ai principali tavoli di riflessione, programmazione e coordinamento a diversi livelli territoriali
	2. Consolidamento della comunicazione verso l'esterno e sviluppo di uno specifico piano di comunicazione interna, sia sui temi di sicurezza e qualità del lavoro che per rafforzare il senso di appartenenza e di identità dei dipendenti	Attivazione di specifici canali di comunicazione digitalizzati con una particolare attenzione ai dipendenti
	3. Miglioramento delle strategie anticorruzione e avvio della revisione del codice di comportamento aziendale	Nuovo codice di comportamento
	36. Identificazione elementi chiave per la progettazione sistemi informativi di supporto alle attività operative che per le analisi direzionali	Elenco dei parametri individuati e scala di importanza
	37. Sviluppo e attuazione di un nuovo sistema di controllo di monitoraggio del budget	Coinvolgimento trasversale del reparto contabile nella predisposizione del monitoraggio del budget e facilità di lettura dei risultati
	38. Proseguimento nella progressiva "dematerializzazione" documentale con contestuale informatizzazione dei processi di lavoro	Effettivo coinvolgimento generale e messa in campo di un percorso di dematerializzazione della corrispondenza con l'esterno, semplificazione di quella interna
	39. Completamento della parte progettuale sistema di valutazione delle prestazioni e avvio sperimentazione e revisione del	Approvazione nuove schede in seguito a sperimentazione e bozza di nuovo sistema di valutazione

sistema di valutazione		
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B		
Aree di intervento	Obiettivi	Indicatori
Servizi amministrativi a supporto della direzione	41. Elaborazione guida dei processi gestionali e delle procedure al fine di favorire il passaggio degli stessi ad altre figure amministrative	Elenco chiaro dei processi
	46. Revisione dei regolamenti inerenti gli acquisti e utilizzo	Bozza regolamento
	47. Riorganizzazione dell'ufficio anche in seguito ad inserimento nuova unità operativa al fine di favorirne integrazione e autonomia	Progetto e azioni messe in campo anche nel recupero attività arretrate
	48. Analisi dei tempi di acquisto, revisione della pianificazione interna, per ridurre i tempi di emissione dell'ordine a partire dal momento dell'autorizzazione all'acquisto	Riduzione dei tempi di acquisto
Area Servizi alla persona	11. Potenziamento del processo di informatizzazione degli strumenti di lavoro dei servizi per anziani volto alla dematerializzazione della documentazione	Aggiornamneto e consultazione della cartella socio-sanitaria Web , mediante tablet, in tempo reale durante le attività socio sanitarie
	12. Progettazione dei corsi di formazione interna sia in merito agli obiettivi di crescita professionale che alle modalità di verifica	n. dei corsi individuati e livello di partecipazione
	13. Completamento della parte progettuale sistema di valutazione delle prestazioni e avvio sperimentazione	Approvazione nuove schede in seguito a sperimentazione
	14. Individuazioni priorità di carattere sanitario da affidare ai RAS monitoraggio e valutazione	Revisione protocolli disfagia, tracciatura informatizzata somministrazione terapia
	24. Miglioramento della appropriatezza nella somministrazione degli alimenti in ospiti affetti da veri livelli di disfagia	Report di monitoraggio (completo di scala di valutazione) e clarendario formativo per infermieri
	25. Potenziamento del processo di informatizzazione degli strumenti di lavoro dei servizi per anziani volto alla dematerializzazione della documentazione	Aggiornamneto e consultazione della cartella socio-sanitaria Web , mediante tablet, in tempo reale durante le attività sanitarie , sperimentazione; Avvio

		informatizzazione dei turni degli operatori sanitari
	26. Completamento della parte progettuale sistema di valutazione delle prestazioni e avvio sperimentazione	Approvazione nuove schede per infermieri in seguito a sperimentazione
<b>OBIETTIVI PROGETTO TIPO D</b>		
Staff direzione (supporto informatico)	61. Progettazione, implementazione, messa in linea, monitoraggio di un portale Intranet adibito alle comunicazioni con il personale dipendente	Predisposizione e utilizzo dell'apposita sezione
	62. Supervisione attività condotta dalle aziende appaltatrici contratto di assistenza informatica	Rilevazione periodica delle attività svolte e criticità rilevate
Capi cuochi	63. Progettazione e realizzazione corsi (FAD) per il conseguimento dell'attestato di "alimentaristi" e relativo aggiornamento (necessario per gli operatori socio sanitari)	Organizzazione periodica e costante nell'anno di corsi
<b>OBIETTIVI PROGETTO TIPO A</b>		
Operatori amministrativi	64. Riorganizzazione dell'area contabile-controllo gestione, completamento della digitalizzazione del sistema di protocollazione e archiviazione documentale	Rispetto delle scadenze e delle tempistiche negli adempimenti contabili e fiscali e nella reportistica di verifica e monitoraggio. Completamento della digitalizzazione della corrispondenza
Operatori area servizi alla persona	65. Mantenimento dei livelli di qualità di servizio quale miglior forma di resistenza e resilienza	Indicatori previsti dal comitato interno prevenzione contagio da Covid

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.

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 2021 si completerà un percorso formativo (rinviato dal 2020 causa Covid) 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 2021 sono stati elaborati con riferimento alla prevista programmazione economica e finanziaria del triennio 2021/2023, alla quale si è aggiunta la complessiva attività avviata in seguito all'emergenza epidemiologica Covid 19, che prevede l'integrazione tra i diversi settori dell'area dei servizi alla persona, 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 2021, 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 alla generalità dei dipendenti o specifiche unità organizzative e quelli assegnati al personale dirigente e titolare di posizione organizzativa. Questi ultimi 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 a seconda del contenuto sono stati suddivisi in:

Obiettivo tipo A: obiettivo di servizio/Unità operativa

Mantenimento e miglioramento della prestazione, strumento di valutazione della performance organizzativa di tutti i lavoratori (escluse PO e dirigenti) – Obiettivi operativi assegnati ai servizi/unità operative/uffici

Obiettivo tipo B: obiettivo titolare di PO

Miglioramento dell'assetto organizzativo, innovazione e semplificazione – Obiettivi gestionali assegnati ai titolari di Po

Obiettivo tipo C: obiettivo dirigenti  
Contiene obiettivi strategici e di performance organizzativa

Obiettivo tipo D: obiettivo di progetto

**Ai sensi dell'art. 67 comma 5 lett.b) CCNL 21/05/2018, sono stato individuati i seguenti obiettivi:**

- **di servizio/Unità operativa (tipo A), rivolti ai dipendenti (non titolari di PO)** che riguardano il mantenimento della qualità e/o quantità dei servizi prestati, nel rispetto dei protocolli Covid, la riorganizzazione ed integrazione dei servizi amministrativi, lo sviluppo e completamento della digitalizzazione dell'intera corrispondenza.
- **di progetto (tipo D)** relativi a nuove attività di miglioramento (implementazione sito Asp come strumento di interazione con i dipendenti, coordinamento assistenza informatica e sviluppo di formazione interna)

### **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'attività di monitoraggio della sua corretta applicazione ed esprime parere vincolante sulla relazione alla performance.

ALLEGATO A PIANO DELLA PERFORMANCE

MACRO AREA	obiettivo n.	Descrizione attività	Obiettivi (finalità)	Destinatari	DURATA	INDICATORI		
						1° anno	2° anno	3°anno
OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C	1	Propensione dell'Asp ad essere presenti all'interno dei principali tavoli di riflessione, programmazione e coordinamento promossi dal sistema di Welfare a livello locale, regionale e nazionale	Coinvolgimento dell'azienda della pianificazione del welfare territoriale	Direttore generale	biennale	Partecipazione attiva dell'Asp ai principali tavoli di riflessione, programmazione e coordinamento a diversi livelli territoriali	monitoraggio sullo sviluppo della programmazione	
OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C	2	La comunicazione al centro: utilizzo del sito per favori l'informazione e la comunicazione con i dipendenti sui temi centrali sulla sicurezza e qualità e sviluppo di nuovi canali diretti agli utenti/familiari	Consolidamento della comunicazione verso l'esterno e sviluppo di uno specifico piano di comunicazione interna, sia sui temi di sicurezza e qualità del lavoro che per rafforzare il senso di appartenenza e di identità dei dipendenti	Direttore generale	annuale	Attivazione di specifici canali di comunicazione digitalizzati con una particolare attenzione ai dipendenti		
OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C	3	Aggiornamento delle strategie anticorruzione e del relativo piano triennale	Miglioramento delle strategie anticorruzione e avvio della revisione del codice di comportamento aziendale	Direttore generale	annuale	Nuovo codice di comportamento		
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	11	Informatizzazione e dematerializzazione, nuovi passi nei servizi alla persona: dematerializzazione della documentazione socio sanitaria, avvio di una gestione dei turni totalmente informatizzata	Potenziamento del processo di informatizzazione degli strumenti di lavoro dei servizi per anziani volto alla dematerializzazione della documentazione	Coordinatori strutture socio sanitarie	biennale	Aggiornamneto e consultazione della cartella socio-sanitaria Web , mediante tablet, in tempo reale durante le attività socio sanitarie , sperimentazione; Avvio infomatizzazione dei turni del personale	Aggiornamneto e consultazione della cartella socio-sanitaria Web , mediante tablet, in tempo reale durante le attività socio sanitarie , a regime	
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	12	Crescita professionale: elemento di qualità dei servizi	Progettazione dei corsi di formazione interna sia in merito agli obiettivi di crescita professionale che alle modalità di verifica	Coordinatori strutture socio sanitarie	triennale	n. dei corsi individuati e livello di partecipazione	n. dei corsi individuati e livello di partecipazione	n. dei corsi individuati e livello di partecipazione
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	13	Valorizzazione delle risorse umane, nuovi strumenti	Completamento della parte progettuale sistema di valutazione delle prestazioni e avvio sperimentazione	Coordinatori strutture socio sanitarie	biennale	Approvazione nuove schede in seguito a sperimentazione	Monitoraggio sull'andamento del nuovo sistema di valutazione con la partecipazione dei valutati	
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	14	Qualità dei servizi sanitari	Individuazioni priorità di carattere sanitario da affidare ai RAS monitoraggio e valutazione	Coordinatori strutture socio sanitarie	annuale	Revisione protocolli disfagia, tracciatura informatizzata somministrazione terapia		
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	24	Qualità dei servizi sanitari	Miglioramento della appropriatezza nella somministrazione degli alimenti in ospiti affetti da veri livelli di disfagia	RAS (Responsabili attività sanitarie)	biennale	Report di monitoraggio (completo di scala di valutazione) e clarendario formativo per infermieri	Effettuazione formazione, revisioni piani assistenziali di nutrizione e monitoraggio dell'esito	
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	25	Informatizzazione e dematerializzazione, nuovi passi nei servizi alla persona: dematerializzazione della documentazione sanitaria, avvio di una gestione dei turni totalmente informatizzata per gli operatori sanitari	Potenziamento del processo di informatizzazione degli strumenti di lavoro dei servizi per anziani volto alla dematerializzazione della documentazione	RAS (Responsabili attività sanitarie)	biennale	Aggiornamneto e consultazione della cartella socio-sanitaria Web , mediante tablet, in tempo reale durante le attività sanitarie , sperimentazione; Avvio infomatizzazione dei turni degli operatori sanitari	Aggiornamneto e consultazione della cartella socio-sanitaria Web , mediante tablet, in tempo reale durante le attività socio sanitarie , a regime	
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	26	Valorizzazione delle risorse umane, nuovi strumenti	Completamento della parte progettuale sistema di valutazione delle prestazioni e avvio sperimentazione	RAS (Responsabili attività sanitarie)	biennale	Approvazione nuove schede per infermieri in seguito a sperimentazione	Monitoraggio sull'andamento del nuovo sistema di valutazione con la partecipazione dei valutati	

OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C	36	studio e progettazione cruscotto di controllo aziendale	Identificazione elementi chiave per la progettazione sistemi informativi di supporto alle attività operative che per le analisi direzionali	Direttore Area Amministrativa	biennale	Elenco dei parametri individuati e scala di importanza	applicazione dei parametri individuati ad cruscotto di controllo aziendale	
OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C	37	Riorganizzazione del sistema di controllo di gestione integrato con gli altri servizi amministrativi e contabili	Sviluppo e attuazione di un nuovo sistema di controllo di monitoraggio del budget	Direttore Area Amministrativa	biennale	Coinvolgimento trasversale del reparto contabile nella predisposizione del monitoraggio del budget e facilità di lettura dei risultati (n. di soggetti coinvolti attivamente)	Qualità e periodicità dei report (facilità di lettura e di ulteriore elaborazione)	
OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C	38	Nuovo protocollo informatico: verifica delle criticità dell'attuale sistema sia in termini tecnici che di processo	Proseguimento nella progressiva "dematerializzazione" documentale con contestuale informatizzazione dei processi di lavoro	Direttore Area Amministrativa	biennale	Effettivo coinvolgimento generale e messa in campo di un percorso di dematerializzazione della corrispondenza con l'esterno, semplificazione di quella interna	Semplificazione e regolamentazione della documentazione/corrispondenza interna	
OBIETTIVI STRATEGICI TIPO C	39	Valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo della partecipazione, con una revisione condivisa dell'intero percorso di valutazione delle prestazioni individuali;	Completamento della parte progettuale sistema di valutazione delle prestazioni e avvio sperimentazione e revisione del sistema di valutazione	Direttore Area Amministrativa	biennale	Approvazione nuove schede in seguito a sperimentazione e bozza di nuovo sistema di valutazione	Monitoraggio sull'andamento del nuovo sistema di valutazione con la partecipazione dei valutati	
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	41	Analisi completa delle attività e processi	Elaborazione guida dei processi gestionali e delle procedure al fine di favorire il passaggio degli stessi ad altre figure amministrative	Responsabile controllo di gestione	annuale	Elenco chiaro dei processi		
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	46	Elaborazione di un nuovi regolamenti, in adeguamento alle modifiche normative e organizzative	Revisione dei regolamenti inerenti gli acquisti e utilizzo	Responsabile settore acquisti	annuale	Bozza regolamento		
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	47	Organizzazione: inserimento nuova figura professionale, formazione e valutazione dell'assegnazione delle attività	Riorganizzazione dell'ufficio anche in seguito ad inserimento nuova unità operativa al fine di favorire integrazione e autonomia	Responsabile settore acquisti	annuale	Progetto e azioni messe in campo anche nel recupero attività arretrate		
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI TIPO B	48	Ridefinizione dei processi di acquisto (dalla richiesta dai servizi all'arrivo degli articoli)	Analisi dei tempi di acquisto, revisione della pianificazione interna, per ridurre i tempi di emissione dell'ordine a partire dal momento dell'autorizzazione all'acquisto	Responsabile settore acquisti	biennale	Riduzione dei tempi di acquisto	situazioni di criticità rilevate e proposte di modifiche migliorative presentate (realizzabili)	
OBIETTIVI PROGETTO TIPO D	61	Sviluppo del sito per realizzazione portale intranet	Progettazione, implementazione, messa in linea, monitoraggio di un portale Intranet adibito alle comunicazioni con il personale dipendente	Staff direzione (supporto informatico)	annuale	Predisposizione e utilizzo dell'apposita sezione		
OBIETTIVI PROGETTO TIPO D	62	Coordinamento assistenza informatica	Supervisione attività condotta dalle aziende appaltatrici contratto di assistenza informatica	Staff direzione (supporto informatico)	biennale	Rilevazione periodica delle attività svolte e criticità rilevate	Rilevazione periodica delle attività svolte e criticità rilevate	
OBIETTIVI PROGETTO TIPO D	63	Formazione interna: progettazione e realizzazione	Progettazione e realizzazione corsi (FAD) per il conseguimento dell'attestato di "alimentaristi" e relativo aggiornamento (necessario per gli operatori socio sanitari)	Capi cuochi	annuale	Organizzazione periodica e costante nell'anno di corsi		
OBIETTIVI PROGETTO TIPO A	64	Integrazione delle procedure del controllo di gestione nel servizio contabile, progressivo utilizzo di nuove funzionalità di calcolo che migliorano l'elaborazione e la qualità dei risultati. Completamento digitalizzazione del protocollo, con coinvolgimento dei responsabili servizi alla persona	Riorganizzazione dell'area contabile-controllo gestione, completamento della digitalizzazione del sistema di protocollazione e archiviazione documentale	Amministrativi	biennale	Rispetto delle scadenze e delle tempistiche negli adempimenti contabili e fiscali e nella reportistica di verifica e monitoraggio. Completamento della digitalizzazione della corrispondenza	Integrazione del sistema di controllo di gestione con i diversi servizi aziendali	
OBIETTIVI PROGETTO TIPO A	65	Realizzazione di servizi socio sanitari di qualità contro il virus e per favorire la ripresa	Mantenimento dei livelli di qualità di servizio quale miglior forma di resistenza e resilienza	Operatori area servizi alla persona	annuale	Indicatori previsti dal comitato interno prevenzione contagio da Covid		