

# PIANO DELLA PRESTAZIONE E DELLA PERFORMANCE (2017-2019)

in applicazione della L. 190/2012

Allegato A Relazione

Un paradigma di riferimento



Approvato con Delibera n. 13 di data 29/05/2017

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il presente Piano della *prestazione* è adottato ai sensi del D. Lgs. 150/2009 anche se le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona disciplinate dalla L.R. 19/2003 FVG, applicano solo i principi generali della D. Lgs. 165/2001 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche).

Il **Piano della prestazione** è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Dà compimento alla fase programmatica del Ciclo di gestione della prestazione di cui all'art. 4 del decreto sopra citato. Si riallaccia pertanto:

- alla Relazione allegata al Bilancio di previsione, approvata con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 37 del 22.12.2016, esecutiva;

La finalità del Piano è quella di individuare gli *obiettivi strategici* dell'ente e quelli *direzionali*, collegati ad ogni obiettivo strategico; definire gli *indicatori* per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'amministrazione, nonché individuare le azioni specifiche necessarie al suo raggiungimento.

Attraverso il Piano, che va pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, l'Asp rende partecipe i cittadini e gli stakeholder degli obiettivi che si è dato, garantendo *trasparenza* e ampia diffusione presso i soggetti che entrano in contatto con i servizi resi dell'Azienda stessa. I cittadini potranno verificare e misurare non solo la coerenza e l'efficacia delle scelte operate dall'amministrazione e la rispondenza di tali scelte ai principi e valori ispiratori degli impegni assunti, ma anche l'azione della struttura che viene valutata sulla base dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati.

### 1. PRINCIPI GENERALI

Il presente Piano è stato definito secondo principi generali di contenuto, i quali stabiliscono che il Piano deve essere:

- 1) Predefinito: i contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento.
- 2) Chiaro: il Piano deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni.
- 3) Coerente: i contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile.
- 4) Veritiero: i contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà.
- 5) Trasparente: il Piano deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile ed essere di facile accesso anche via web.
- 6) Legittimo e legale: il Piano ha valore legale ed è elaborato nel rispetto delle leggi vigenti.
- 7) Integrato all'aspetto finanziario: il Piano deve essere raccordato con i documenti di programmazione e con i budget economici e finanziari. A tal proposito si ricorda che il Piano è da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.
- 8) Formalizzato: il Piano deve essere formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di essere approvato, con atto formale, comunicato, diffuso, attuato.

- 9) Confrontabile e flessibile: la struttura del Piano dovrà permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano con la Relazione delle prestazioni .
- 10) Pluriennale, annuale e persino infrannuale nel caso di sua revisione: l'arco temporale di riferimento è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento e con la flessibilità di poter essere adeguato nel corso dell'anno, se necessario per l'adeguamento della programmazione generale.
- 11) Coerente: ciascuna fase deve essere coerente e collegata con le altre e vi deve essere coerenza fra obiettivo e oggetto di analisi.

<b>Struttura del piano della prestazione</b>
Identità:  Mandato istituzionale, Missione, Visione
Analisi del contesto:  Analisi del contesto esterno  Analisi del contesto interno
A) Obiettivi strategici e direzionali    Attività e obiettivi operativi:  B) Risorse

## 2. IDENTITA'

<b>DATI RELATIVI ALLA STRUTTURA</b>	
Decreto dell'Assessore regionale per le relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali, 15 dicembre 2006, n. 22 "Costituzione ASP "Casa per Anziani" di Cividale del Friuli (UD) e approvazione statuto	
<b>ASPETTI</b>	
N. OSPITI TOTALI AL 31/12/2016	223
N. OSPITI NON AUTOSUFFICIENTI AL 31/12/2016	186
La struttura è autorizzata provvisoriamente dalla Regione Friuli Venezia Giulia con Decreto n. 21/ASIS di data 14 gennaio 2015, concernente l'autorizzazione provvisoria al funzionamento fino al 31.12.2015, in base al regolamento di esecuzione di cui al D.P.G.R. 14 febbraio 1990, n. 083/Pres	

### 3. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Il “mandato istituzionale” definisce il perimetro nell’ambito del quale l’ente può e deve operare per norma ed esigenza. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale dell’ente, cioè che intervengono sulla medesima politica pubblica.

La “missione” identifica la ragion d’essere e l’ambito in cui l’organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l’esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. In altri termini, costituisce l’interpretazione del ruolo dell’organizzazione in una visione unica e condivisa dei vari attori coinvolti, interni ed esterni. In alcuni casi si riduce ad una definizione sintetica che motiva e dà una direzione di lungo periodo all’attività, mentre in altri è più esaustiva e pone e risolve le questioni di fondo relative all’organizzazione. Tuttavia, la missione deve essere in grado di rispondere alle seguenti domande: “chi siamo”, “cosa vogliamo fare” e “perché lo facciamo”. )

La missione dell’ente è descritta nella legge L.R. 6/2006 “Sistema integrato di interventi e servizi per la promozione e la tutela dei diritti di cittadinanza sociale”, dalla L.R. 19/2003 nonché dallo statuto dell’Azienda stessa.

L’art. 12 della L.R. 19 così recita:

*“1. Le Aziende pubbliche di servizi alla persona di cui al capo II della legge regionale 11 dicembre 2003, n. 19 (Riordino del sistema delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza nella Regione Friuli Venezia Giulia), che operano nel campo socioassistenziale e sociosanitario, sono inserite nel sistema integrato e partecipano alla programmazione in materia e alla gestione dei servizi, concorrendo in particolare alla definizione e attuazione dei Piani di zona.*

*2. Le Aziende pubbliche di servizi alla persona possono realizzare tra di loro, con enti locali e con altri enti pubblici o privati le forme di collaborazione e di cooperazione previste dalla vigente legislazione di settore.*

*3. Le Aziende pubbliche di servizi alla persona sono autorizzate a partecipare a società a capitale misto pubblico e privato o a capitale interamente pubblico per la gestione ed erogazione degli interventi e servizi del sistema integrato.”*

#### **4. ANALISI DEL CONTESTO**

L'analisi del contesto serve per inquadrare l'organizzazione all'interno dell'ambiente, esterno ed interno, in cui opera prima di formulare i propri obiettivi strategici. La diagnosi del contesto esterno permette di comprendere appieno la realtà (internazionale, nazionale e locale) entro cui l'organizzazione agisce. La diagnosi del contesto interno permette di fare una ricognizione della quantità e della qualità delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) di cui si dispone, necessarie per raggiungere determinati obiettivi strategici e operativi.

La sezione si compone di due sottosezioni:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno;

L'analisi del contesto serve per comprendere quali sono i limiti, le opportunità, i punti di forza e i punti di debolezza del contesto in cui l'organizzazione si muove, sia esterno che interno, ed è preparatoria per la successiva fase di definizione degli obiettivi strategici.

##### **Analisi del contesto esterno**

L'ASP è collocata all'interno del territorio di competenza dell'Azienda Sanitaria Universitaria Integrata di Udine distretto del Cividalese che comprende i seguenti comuni: Buttrio, Cividale del Friuli, Corno di Rosazzo, Drenchia, Grimacco, Manzano, Moimacco, Premariacco, Prepotto, Pulfero, Remanzacco, San Giovanni al Natisone, San Leonardo, San Pietro al Natisone, Savogna, Stregna, Torreano.

Il Distretto comprende inoltre il Centro Territoriale di Manzano e San Pietro al Natisone.

## **Analisi del contesto interno**

### **Organizzazione interna dell'ente**

L'attività dell'Asp è articolata come segue:

#### **Direzione strategica:**

*Direzione Sanitaria – Direttore generale - R.S.P.P.*

nelle seguenti macro aree:

#### **1. Area Socio Assistenziale e Sanitaria**

*1.1. P.O. Responsabile Sanitario e Socio Assistenziale*

*1.1.2 Supporto con la figura del Case Manager*

*1.1.2.1 URP*

*1.1.2.1. U.O. Trasporti*

*1.1.2.3. Supporto alla relazione d'aiuto*

○ *1.1.2.3.1 Servizio Animazione*

○ *1.1.2.3.2 Servizio Psicologico e di Counselling*

*1.1.3 Area sanitaria*

○ *1.1.3.1. Servizio Infermieristico*

○ *1.1.3.2 Servizio Fisioterapico*

*1.1.4 Area Socio Assistenziale*

○ *1.1.4.1 Servizio assistenziale*

○ *1.1.4.2 Servizio Alberghiero*

➤ *1.1.4.2.1 U.O. Lavanderia*

➤ *1.1.4.2.2 U.O. Magazzino*

➤ *1.1.4.2.3. U.O. Cucina*

➤ *1.1.4.2.4 U.O. Pulizie*

➤ *1.1.4.2.5 U.O. Parrucchiera*

➤ *1.1.4.2.6 U.O. Cucinetta / sala*

#### **2. Area Amministrativa Contabile**

*2. 1 P.O. Area Amministrativa, contabile, accountability e trasparenza*

*2.1.1.Fatturazione*

*2.1.2 Ragioneria*

*2.2 Protocollo*

*2.3 Personale*

#### **3 . Area tecnico manutentiva**

*3.1. Responsabile area tecnica*

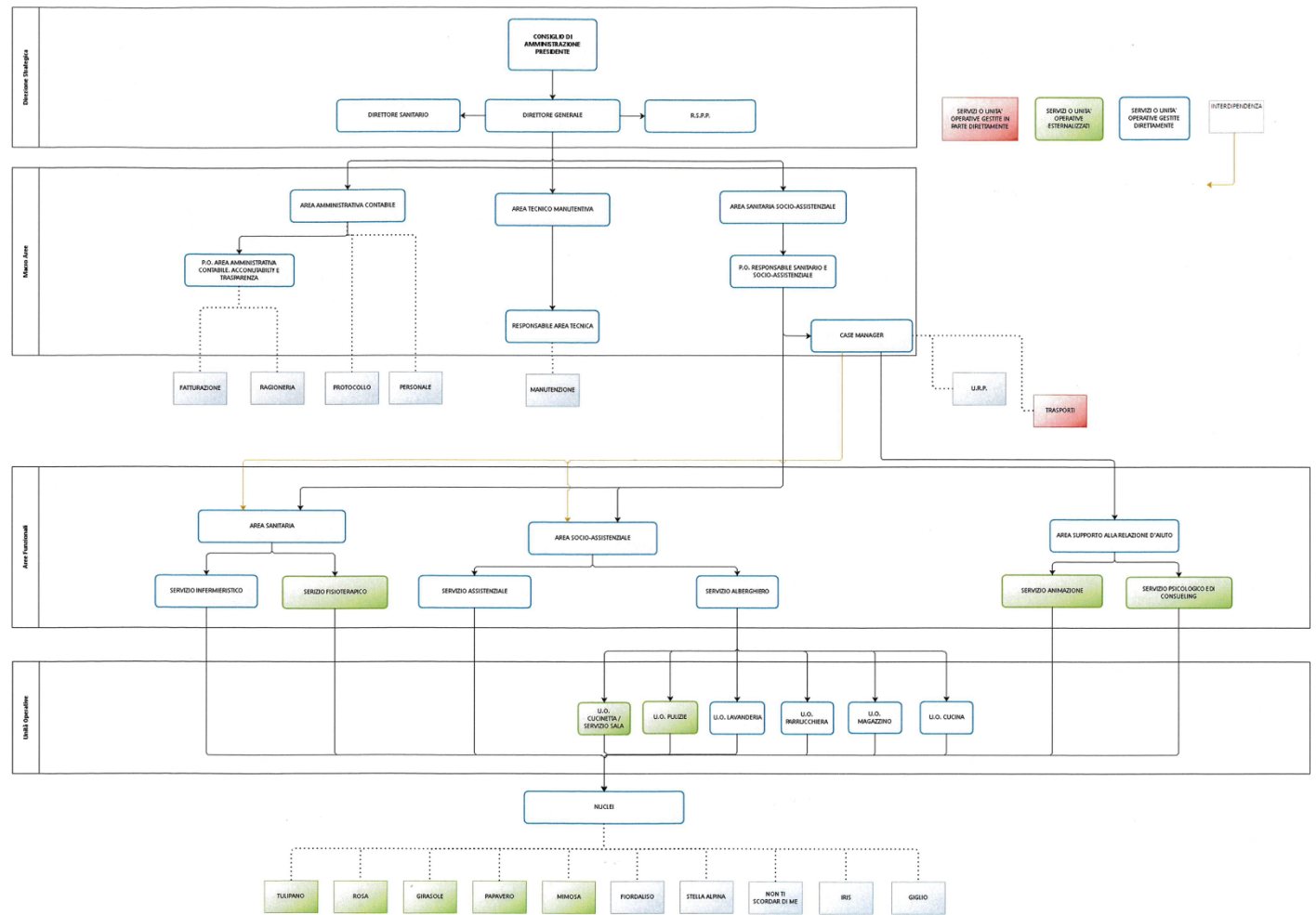
*3.1.1 Manutenzione*

L'Asp Casa per Anziani opera con la seguente **dotazione organica** al 31 dicembre 2016

<b>Personale previsto</b>	
Dipendenti in servizio	N. 106
Di cui: 6 a tempo determinato	
Posti vacanti	N. 12
Totale dipendenti in servizio	N. 100
Spesa per il personale complessiva (prevista per l'anno 2016 compresi gli oneri riflessi e fondi del personale)	€ 2.945.231,18

La presente relazione si compone anche dei seguenti allegati:

1. Obiettivi operativi del Direttore Generale
2. Obiettivi operativi macro aree
3. Il sistema di valutazione della Performance Individuale





## DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Con il termine obiettivo si intende un insieme di azioni che portano ad un risultato misurabile, un esercizio di management che implica molta attenzione ai vincoli (risorse disponibili) e a quanto giudicato strategico dall'Amministrazione;

Con il termine obiettivo gestionale si intende un insieme di azioni legate all'attività ordinaria, che portano a risultati misurabili di carattere permanente, espressione di variabili influenzabili dal Responsabile;

Con il termine obiettivo gestionale strategico si intende un insieme di azioni direttamente derivate dagli indirizzi di governo dell'ente.

Gli obiettivi assegnati, programmati su base triennale ma di durata annuale sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed 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, di norma corrispondente ad un anno;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il glossario della performance

**Performance:** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, sistema) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita .

**Performance organizzativa:** è il contributo che un'unità di massimo livello, comunque denominata, o organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.

**Performance individuale:** esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

**Comportamento organizzativo:** esprime la qualità delle prestazioni/attività messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;

**Obiettivo Strategico:** è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

**Obiettivo Operativo:** gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi e rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni nel breve periodo.

**Indicatore:** aspetto o caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.

**Indicatore di processo:** misura l'efficienza, esprime la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse. E' dato dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegate e risultati ottenuti.

**Indicatore di output:** esprime ciò che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo. Misura la capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato. Con riferimento alla realtà dell'ASP, esso misura i risultati ottenuti nell'ambito di obiettivi strategici e obiettivi operativi.

**Indicatore di outcome:** esprime l'effetto o l'impatto provocato sull'ambiente esterno, sugli utenti. Misura la percezione dell'utilità sociale creata. Non rappresenta ciò che è stato fatto, ma le conseguenze generate dall'azione dell'Ente nel suo complesso.

**Indicatore di efficacia:** esprime la capacità di raggiungere gli obiettivi ed è coinvolto nella misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Esso è dato dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi attesi.

Di seguito le schede, suddivise per Area, indicanti gli obiettivi gestionali strategici definiti dal Consiglio di amministrazione e calati sulle aree

Sono identificate le seguenti aree strategiche sulle quali si concentra l'attività dell'Amministrazione, che coincidono con i programmi della RPP:

## **DIREZIONE STRATEGICA: DIRETTORE GENERALE**

Il Direttore generale è l'organo supremo di gestione e svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo dell'Azienda in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti.

Il Direttore generale è responsabile del raggiungimento degli obiettivi programmati annualmente dal Consiglio di amministrazione e della realizzazione dei programmi e progetti attuativi e del loro risultato, nonché della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Azienda, incluse le decisioni organizzative e di gestione del personale dal punto di vista organizzativo, di direzione, di coordinamento, di controllo, dei rapporti sindacali e di istruttoria dei procedimenti disciplinari.

Il Direttore generale predispone e adotta atti di gestione che assumono la denominazione di "Determinazione", le quali assumono efficacia immediata con la pubblicazione all'albo pretorio on line.

Le determinazioni sono archiviate digitalmente con numerazione progressiva e ogni responsabile di ufficio li può scaricare dal programma determine.

La Direzione generale assicura le condizioni di efficienza, efficacia, qualità e competitività per raggiungere gli obiettivi fissati dal Consiglio di amministrazione attivando il meccanismo operativo del sistema di pianificazione e controllo.

La pianificazione e la rendicontazione economica si basano su un sistema tendente a garantire l'efficacia delle azioni in termini di sapiente utilizzo delle risorse in relazione agli obiettivi, l'efficienza in termini di ottimale di allocazione delle risorse nei diversi processi, la qualità in termini di soddisfazione del cliente e di costante miglioramento dei processi e delle relazioni interne.

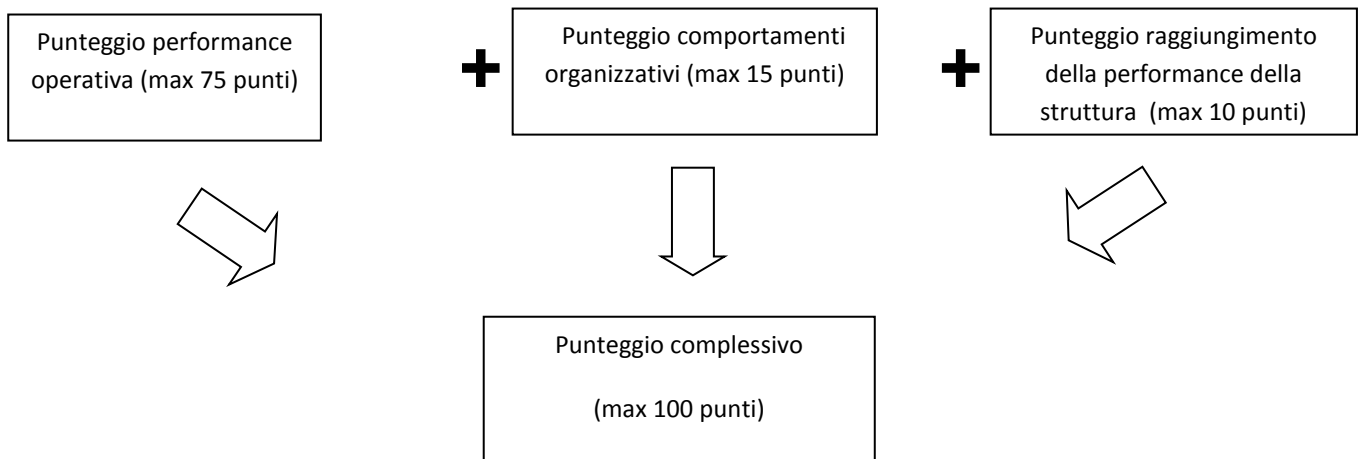
Il Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni dirigenziali costituisce uno strumento attraverso cui l'Amministrazione gestisce e valorizza le proprie risorse umane e professionali, per qualificare l'azione amministrativa e misurare i risultati conseguiti.

Al fine di rendere pienamente efficace il sistema, rispetto alle finalità sopra esposte, il processo di valutazione deve potersi riferire all'attività del dirigente complessivamente considerata, all'insieme, quindi, degli elementi che consentono di poter verificare l'andamento della gestione, il livello di conseguimento degli obiettivi, le competenze organizzative, la qualità e la quantità della prestazione lavorativa e dell'apporto individuale.

### **Valutazione del Personale Dirigenziale**

Coerentemente con quanto previsto dall'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, il sistema prevede che il personale con incarico dirigenziale sia valutato con riferimento sia alla performance operativa che ai comportamenti organizzativi.

Il punteggio complessivamente attribuibile all'esito dei procedimenti di valutazione è pari a 100 punti ed è distribuito come segue:



### Performance operativa

Per la valutazione della **performance operativa** l'attenzione è incentrata sul **risultato** e sono prese in considerazione le prestazioni che il dirigente dovrà conseguire con riferimento agli obiettivi individuati e concordati nella fase di programmazione, in relazione alle risorse disponibili.

La valutazione si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Al fine di assicurare il collegamento con il sistema di controllo di gestione, gli obiettivi assegnati sono preventivamente associati alle macro attività ed attività di tale sistema, consentendo una corretta valutazione delle risorse umane e finanziarie impiegate e dei relativi costi.

### Obiettivi operativi

Presentano caratteri di significatività, specificità, concretezza e misurabilità e rappresentano l'articolazione annuale degli obiettivi strategici/strutturali. In tale contesto, per i Dirigenti apicali assumono rilievo gli esiti del monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati; tali esiti derivano da un raffronto tra il risultato conseguito e il risultato atteso, sulla scorta degli indicatori associati a ciascun obiettivo a seguito del processo di negoziazione.

La valutazione della **performance operativa** misura la capacità del dirigente di realizzare gli obiettivi assegnati alla sua responsabilità. In linea generale, in ottemperanza ai principi sui quali si basa il sistema di valutazione, gli obiettivi presi in considerazione per la valutazione del personale dirigente devono possedere i requisiti della **rilevanza** nell'ambito delle attività svolte dal valutato, della **misurabilità**, della **controllabilità** da parte del valutato e della **chiarezza** del limite temporale di riferimento.

Per i **Dirigenti** devono considerarsi rilevanti e costituiscono oggetto di valutazione gli **obiettivi operativi individuati nella direttiva annuale di secondo livello e** in eventuali ulteriori atti programmatici.

Tali obiettivi, opportunamente individuati nella fase di negoziazione, possono riguardare la realizzazione di:

- **obiettivi operativi fissati** per l'attività amministrativa e la gestione e/o in altri atti di indirizzo politico;
- **attività istituzionale ordinaria** della struttura organizzativa di cui il Dirigente è responsabile, in un'ottica

di ottimizzazione dei risultati e della crescita dell'efficacia e della qualità dei servizi svolti;

- specifici progetti o interventi **di particolare importanza**;  
**obiettivi individuati con altri atti di programmazione** per l'attuazione di progetti o interventi a carattere straordinario e/o in conseguenza di provvedimenti contingenti assunti dall'organo di vertice politico;
- obiettivi **specificamente** individuati dai provvedimenti di conferimento dell'incarico di funzione dirigenziale.

## Misurabilità

Per assicurare trasparenza e oggettività al sistema occorre che nella fase di assegnazione degli obiettivi vengano individuati, in relazione alla tipologia degli stessi, **indicatori** idonei a **misurarne in concreto il grado di realizzazione**; a tali fini è necessario che **l'indicatore** prescelto sia **significativo** rispetto all'obiettivo da sottoporre ad osservazione e sia definito in modo **congruo e preciso**, specificando i dati elementari utilizzati e le modalità da seguire per calcolarne il valore.

## Controllabilità da parte del valutato

La valutazione deve basarsi sul principio della "responsabilizzazione" del valutato; in questa prospettiva, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo o in misura prevalente e significativa dall'attività svolta dal valutato.

Nei casi in cui la complessità dell'obiettivo renda la sua **realizzazione dipendente anche da altri soggetti interni ed esterni** all'Amministrazione, per garantire il citato principio della "responsabilizzazione" e tenuto conto della diversa configurazione che può assumere l'obiettivo, è necessario adottare una delle soluzioni di seguito indicate:

scomporre **l'obiettivo a carattere trasversale** in fasi di attività sufficientemente **indipendenti** e valutare la prestazione del dirigente riferendosi esclusivamente alla fase di attività di cui è responsabile e al relativo peso;

assegnare **l'obiettivo a carattere trasversale** a tutti i soggetti interessati, attribuendo eventualmente allo stesso un **peso differente** in relazione alla **diversità del ruolo** espletato;

**suddividere** l'obiettivo a carattere trasversale in "**sotto-obiettivi**", controllabili da parte di ciascuna delle strutture o degli uffici assegnatari;

individuare le attività di competenza dell'Amministrazione e distinguerle **da** quelle imputabili ai soggetti esterni ove il raggiungimento dell'obiettivo richieda **l'intervento di soggetti esterni all'Amministrazione**.

Infine, qualora l'obiettivo non interessi trasversalmente più strutture interne dell'Amministrazione, ma costituisca comunque il risultato di un processo complesso che richiede la partecipazione di altri attori esterni e/o utenti, la valutazione della prestazione dovrà essere circoscritta alle sole fasi o agli atti del processo direttamente controllabili da parte del dirigente responsabile, con esclusione degli effetti negativi che potrebbero ragionevolmente prodursi per l'interferenza di fattori e/o variabili esterne.

## Chiarezza del limite temporale di riferimento

La valutazione degli obiettivi è effettuata con riferimento ad un ciclo annuale e per ciascun obiettivo occorre specificare e circoscrivere il relativo periodo temporale di attuazione.

In concreto, la definizione di ogni obiettivo comporta la pianificazione di una serie successiva di attività da realizzare nel rispetto di una tempistica predefinita, fatta salva la peculiarità degli obiettivi misurabili in termini di quantità di prodotto conseguita.

**In ogni caso, quindi, gli** eventuali obiettivi operativi pluriennali **saranno suddivisi in** obiettivi annuali il cui risultato atteso è conseguenza dell'attività svolta nel singolo esercizio.

## **Il sistema degli indicatori**

Come strumenti di misurazione delle *performance* gli indicatori hanno le seguenti finalità:

- guidare i comportamenti organizzativi, mediante l'individuazione di risultati raggiungibili e la conseguente responsabilizzazione dei centri decisionali;
- isolare le variabili critiche per le prestazioni e per il raggiungimento degli obiettivi; effettuare l'analisi degli scostamenti, mediante il raffronto tra preventivo e dato effettivo;
- esprimere i risultati economici volti a verificare i risultati della gestione e il grado di soddisfazione dell'utenza;
- svolgere con consapevolezza ed efficacia un'attività di comunicazione esterna supportata da dati certi e in attuazione del principio di trasparenza nei confronti dei cittadini.
- esprimere dati quantitativi e qualitativi volti a verificare i risultati della gestione ed il grado di soddisfazione dell'utenza.

## **Il "decalogo" degli indicatori: approfondimenti**

Possono essere utili i seguenti spunti nei quali sono riassunte alcune caratteristiche che gli indicatori dovrebbero possedere:

1. l'attività di misurazione per la determinazione delle performance non deve rappresentare un fine in sé, ma deve essere inserita in un più vasto e complesso processo di programmazione ed è utile solo se permette di assumere decisioni all'interno ed all'esterno delle Amministrazioni;
2. non tutte le misurazioni sono utili per tutti. Occorre, pertanto, fornire informazioni mirate, distinguendo i bisogni dei diversi portatori di interesse;
3. è fondamentale l'utilizzo di sistemi informativi dedicati, secondo i principi e i criteri operativi della contabilità economico-analitica;
4. le comparazioni delle performance conseguite tra diverse strutture stimolano benefici effetti "concorrenziali". Tuttavia, simili raffronti, per essere significativi, richiedono una sufficiente omogeneità dei fenomeni comparati;
5. è necessario mettere a disposizione dei diversi portatori di interessi le informazioni sulle performance conseguite in modo assolutamente tempestivo, anche se in alcune circostanze le dimensioni di un risultato possono essere effettuate in un arco di tempo più lungo. Anche in questo caso è necessario disporre di un adeguato sistema informativo e di una appropriata modulistica.
6. le informazioni prodotte devono essere chiare ed attendibili;
7. l'attività di misurazione lascia spazio alla "soggettività". Per mitigare tale ineludibile effetto è indispensabile giungere ad una chiara e condivisa determinazione delle metodologie impiegate per il calcolo degli indicatori;
8. l'attività di misurazione deve essere accompagnata da una profonda conoscenza degli aspetti

- organizzativi delle Amministrazioni. Con tali condizioni potrà farsi ricorso a un limitato numero di indicatori, orientando la scelta tra quelli più significativi per un determinato contesto;
9. le tecniche di scelta degli indicatori si affinano con l'uso ed anche attraverso il confronto con l'esperienza di altre Amministrazioni;
  10. il "migliore" indicatore è quello che consente di rispondere in modo efficace ai bisogni informativi di chi dovrà leggerne ed interpretarne il risultato. Poiché i bisogni informativi cambiano in funzione per sempre", ma i vertici manageriali e gli operatori incaricati sono chiamati alla selezione degli indicatori e alla ricerca continua della migliore combinazione tra risorse e risultati."
  11. dei mutamenti organizzativi e di scenario, non è possibile disporre di un sistema di indicatori "perfetti" e che siano "validi"

Per la misurazione degli obiettivi strategici si prevede prevalentemente l'applicazione di indicatori di risultato e di impatto (outcome); per gli obiettivi operativi invece è previsto in prevalenza il ricorso ad indicatori di realizzazione (fisica e finanziaria) e ad indicatori di risultato.

Quanto alla tipologia, gli indicatori si distinguono in quantitativi e qualitativi.

Sono indicatori di tipo quantitativo:

- gli indicatori di realizzazione (finanziaria e fisica) che misurano rispettivamente l'avanzamento della spesa prevista e il grado di realizzazione dell'azione o dell'intervento;
- gli indicatori di risultato che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo, che l'azione o l'intervento si propone di conseguire;
- gli indicatori di impatto, che esprimono l'impatto generato dal raggiungimento dell'obiettivo sul sistema di riferimento.

Sono indicatori di tipo qualitativo:

- gli indicatori di tipo binario (si/no), che rilevano il raggiungimento o meno di risultati non misurabili in modo quantitativo (es. attività progettuale);
- gli indicatori riferibili agli obiettivi i cui risultati, non misurabili in modo quantitativo, sono suscettibili di un giudizio qualitativo generico (alto/medio/basso).

In sede di definizione delle direttive di primo e di secondo livello, a ciascun obiettivo, sia strategico che operativo, vengono associati uno o più indicatori, il cui valore, determinato a seguito di negoziazione, costituisce riferimento per la misurazione della performance operativa.

A titolo esemplificativo, si riporta di seguito uno schema di riferimento per l'individuazione degli indicatori.



Tipo di indicatore	Cosa Misurano	Efficacia / Efficia	A quali tipi di obiettivi di possono applicare	Esempi
<b>Indicatori quantitativi:</b> <i>si possono applicare se all'obiettivo sono associabili con chiarezza dati monetari o fisici</i>				
Indicatori di realizzazione finanziaria	L'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento - % <b>Input "finanziari"</b>	Efficacia finanziaria	Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	<i>% di avanzamento della spesa prevista</i>
Indicatori di realizzazione fisica	Il grado di avanzamento fisico dell'obiettivo o dell'Intervento -% <b>Input- % Outcome - % Output</b>	Efficacia fisica	Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	<i>% di avanzamento dell'obiettivo rispetto ai risultati finali attesi espressi in termini di Mezzi impiegati, beni e servizi prodotti ù risultati attesi</i>
<i>Indicatori di risultato</i>	Il risultato raggiunto in termini fisici - <b>Output -</b>	Efficacia fisica	In prevalenza agli obiettivi operativi, ma possono essere applicati anche a quelli strategici	<i>N° di nuovi computer installati; N° di pratiche licenziate</i>

<b>Tipo di indicatore</b>	<b>Cosa Misurano</b>	<b>Efficacia</b>	<b>A quali tipi di obiettivi di possono applicare</b>	<b>Esempi</b>
Indicatori di risultato unitario	Il risultato raggiunto in termini fisici - <b>Output</b> - rapportato alle risorse umane o strumentali - <b>Input</b> - o finanziarie impiegate per raggiungerlo	Efficienza	Solo agli obiettivi operativi	<i>N° di pratiche per impiegato; Spese di manutenzione degli immobili per metro quadro</i>
Indicatori di impatto	L'impatto in termini socio-economici dell'obiettivo sui destinatari finali (PA, collettività) - <b>Outcome</b> -	Efficacia complessiva e "sociale"	Solo agli obiettivi strategici	<i>N° di cittadini raggiunti dai nuovo servizio; riduzione % dei disservizi lamentati dalla cittadinanza; % di riduzione dei reati sui territorio</i>
<i>III Qualitativi: sono utili quando alla realizzazione dell'obiettivo o dei programma non sono associabili, o io sono con grande difficoltà, valori fisici o monetari</i>				
Indicatori binari (si/no fatto/non fatto)	Il raggiungimento o meno di certi risultati non esattamente misurabili in forma quantitativa né qualitativa		Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	<i>Evasione delle pratiche arretrate entro l'anno (si-no); Apertura di nuovi sportelli ai cittadino (si-no fatto non fatto)</i>
Indicatori qualitativi (alto/medio/basso)	li raggiungimento di certi risultati non misurabili in forma quantitativa ma su cui si può esprimere un generico giudizio qualitativo		Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	<i>Grado di soddisfazione dell'utenza</i>

Poiché uno stesso obiettivo può tendere al conseguimento di più risultati, diversi tra loro, la scelta dell'indicatore da utilizzare deve essere correlata allo specifico risultato atteso. Si riportano di seguito alcuni esempi riferiti, distintamente, alla dirigenza apicale e alla dirigenza di seconda fascia

## La metodologia di valutazione e le modalità di misurazione delle performance operative

La valutazione delle attività dei Dirigenti dirette al perseguimento degli obiettivi assegnati e la misurazione dei risultati conseguiti in questo ambito, si fondano su alcuni presupposti metodologici e su modalità che il Sistema definisce nei termini che seguono.

### Definizione del punteggio massimo attribuibile all'obiettivo

Ogni obiettivo, configurato nei termini precedentemente illustrati, assume un peso e un'importanza propri nell'economia del giudizio complessivo sulla **performance operativa** del dirigente e tale peso deve essere predefinito attraverso parametri e criteri quantitativi adeguati e uniformi.

Il Sistema prevede che per ciascuno degli obiettivi assegnati deve essere prestabilito un **punteggio massimo attribuibile**; a tali fini, occorre distribuire il punteggio conseguibile per la prestazione operativa (**75 punti**) tra tutti gli obiettivi oggetto di valutazione e ciò secondo i parametri e i criteri di incidenza

### Misurazione dei risultati e del grado di realizzazione degli obiettivi

I risultati conseguiti in riferimento ad un determinato obiettivo sono valutati in rapporto al grado di realizzazione dello stesso. A tale scopo, in fase di programmazione devono essere concordate le **fasi di attuazione** (o fasi di attività) del **l'obiettivo**, scandendole per quanto possibile, in relazione alla tipologia dell'obiettivo, in successione temporale; per ciascuna di queste fasi deve essere definito il periodo di realizzazione, il risultato atteso ed il peso percentuale espresso ai fini del conseguimento dell'obiettivo nel suo complesso. **Solo in caso di obiettivi misurabili in termini di quantità di prodotto conseguita**, la performance operativa potrà essere misurata, sotto il profilo quantitativo, prescindendo dalla scansione dell'obiettivo stesso in fasi di attuazione.

**Il grado di realizzazione dell'obiettivo scandito in fasi è rappresentato dalla somma dei pesi espressi in percentuale relativi alle singole fasi di attività ponderata per le percentuali di realizzazione.**

La verifica del grado di realizzazione procede, pertanto, attribuendo a ciascuna fase il punteggio relativo alla percentuale di conseguimento.

Es. obiettivo con punteggio massimo attribuibile = 30

<b>Fasi</b>	<b>Peso</b>	<b>Realizzazione</b>	<b>Percentuale ponderata</b>
1° fase: programmazione	15%	Si (al 100%)	15%
2° fase: attuazione progetto	80%	Si al 90%	72%
3° fase: relazione finale	5%	Si (al 100%)	5%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>Totale</b>	<b>89%</b>

Sommando quindi i pesi delle singole fasi realizzate, pari, rispettivamente, a 15% - 72% - 5% =89%, il punteggio conseguito si ottiene moltiplicando il punteggio massimo attribuibile (30) per la percentuale di realizzazione dell'obiettivo (89%)

**Nel caso degli obiettivi misurabili in termini di quantità di prodotto conseguita, il grado di realizzazione dell'obiettivo è rappresentato dalla percentuale di prodotto realizzato.**

Nell'ipotesi in cui, a seguito di avvicendamenti di incarico, l'obiettivo sia sviluppato da più di un dirigente, nella valutazione del grado di realizzazione si applica il criterio del *prò rata temporis*.

Il punteggio conseguito per ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il punteggio massimo attribuibile per la percentuale che esprime il grado di realizzazione dell'obiettivo.

In sede di calcolo del punteggio totale attribuito alla performance operativa, si procede - se necessario - all'arrotondamento all'unità inferiore (se la parte decimale è inferiore a 0,5) o superiore (se la parte decimale è pari o superiore a 0,5).

La somma dei punteggi finali ottenuti per gli obiettivi assegnati costituisce il punteggio finale attribuito al Dirigente per la performance operativa. A tale proposito:

- Nel caso in cui il valutato dichiari, con valide motivazioni, l'impossibilità assoluta del raggiungimento di un obiettivo per cause esogene a lui non imputabili, l'obiettivo non sarà più oggetto di valutazione ed il relativo punteggio dovrà essere ripartito proporzionalmente tra quelli ancora validi.

Nel caso in cui il valutato dichiari, con valide motivazioni, l'impossibilità parziale del raggiungimento di un obiettivo per cause esogene a lui non imputabili, sarà cura del valutatore esaminare le argomentazioni addotte e quantificare la percentuale di realizzazione da attribuire allo stesso

#### **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** ha ad oggetto le capacità decisionali, organizzative e relazionali dei Dirigenti e rinvia ad elementi e parametri che, implicando margini di discrezionalità, richiedono l'integrazione con apposite metodologie e procedure dirette a conseguire maggiore obiettività ed uniformità; in particolare, l'attenzione si incentra sulle modalità attraverso le quali si è realizzata l'azione manageriale del dirigente. La valutazione è effettuata sulla base di elementi informativi forniti dal soggetto valutato.

Si individuano tre principali categorie di capacità alle quali fare riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi:

**Capacità decisionali**, espresse in termini di individuazione dei problemi, delle loro priorità e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del quadro di riferimento e delle risorse disponibili.

**Capacità organizzative e gestionali**, riferite alla realizzazione delle iniziative individuate per la soluzione dei problemi e all'attuazione delle direttive ricevute, attraverso interventi sull'organizzazione della struttura e la gestione delle risorse, nonché riferite alla qualità della valutazione dei propri collaboratori, anche in termini di differenziazione dei giudizi.

**Capacità relazionali**, intese come capacità di rapportarsi con i soggetti interni ed esterni all'ufficio.

## MISURAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi, il dirigente valutato dovrà produrre, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, **una relazione**, utilizzando gli appositi modelli guidati, definiti dal sistema, con la quale dar conto, attraverso elementi informativi e fattori di riscontro, dei comportamenti adottati per ciascuna delle capacità considerate.

La finalità della relazione, pur nella sintesi, è quella di fornire al valutatore elementi di conoscenza che concorrano a formulare un giudizio sui comportamenti tenuti dal dirigente.

Il punteggio complessivo attribuibile ai comportamenti organizzativi (**pari a 15**) è ripartito tra le distinte capacità nel modo seguente:

- Capacità decisionali: massimo 5 punti
- Capacità organizzative e gestionali: massimo 5 punti
- Capacità relazionali: massimo 5 punti

Il valutatore, sulla base delle informazioni fornite dal valutato con la relazione e sulla scorta della documentazione in suo possesso, provvede all'attribuzione dei punteggi per ciascuna delle capacità individuate, nei limiti del massimo previsto dal sistema.

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati	Adeguito	3	POSITIVO
I comportamenti sono eccellenti	Buono	4	
I comportamenti sono più che adeguati	Ottimo	5	

Al fine di rendere omogenei e confrontabili i contenuti delle relazioni e facilitare l'esame da parte del valutatore, per ciascuna delle tre capacità sono stati individuati esemplificativi fattori di riscontro, distinti per la prima e la seconda fascia che, rappresentando gli elementi ritenuti essenziali per la valutazione di ciascuna capacità, dovranno essere relazionati nella modulistica predisposta.

Si riporta nelle tabelle seguenti l'elenco delle capacità, dei relativi fattori esplicativi e degli elementi esemplificativi

## DIRIGENTI PRIMA FASCIA

<b>Comportamento organizzativo</b>	<b>Fattori esplicativi</b>	<b>Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori</b>
<p><b>Capacità decisionali</b> (capacità espresse in termini di individuazione dei problemi, delle loro priorità e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del quadro di riferimento e delle risorse disponibili)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Programmazione, monitoraggio delle attività e verifica dei risultati.</li> <li>2- Valutazione dell'impatto della normativa/indirizzi sopravvenuti sulle attribuzioni della Direzione generale e loro traduzione in termini operativi.</li> <li>3- Individuazione di problematiche di particolare rilevanza e complessità emerse nel corso dell'anno e relativi interventi di soluzione.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- atti di programmazione generale; programmazione attività incidenti sulla rete territoriale; sistemi adottati per il monitoraggio/reportistica e per la verifica periodica delle attività programmate; interventi correttivi e/o coerenza nei tempi di richiesta di rimodulazione degli obiettivi;</li> <li>2- misure adottate; attività di benchmarking con omologhe strutture su tematiche analoghe a quelle di competenza;</li> <li>3- misure adottate; rapporti formalizzati con gli altri soggetti istituzionali coinvolti.</li> </ol>
<p><b>Capacità organizzative e gestionali</b> (capacità riferite alla realizzazione delle iniziative individuate per la soluzione dei problemi e per l'attuazione delle Direttive ricevute nell'organizzazione della struttura e nella gestione delle risorse nonché riferite alla qualità della valutazione dei propri collaboratori, anche in termini di differenziazione dei giudizi)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Iniziative di razionalizzazione ed efficientizzazione della gestione delle risorse</li> <li>2- Iniziative per la valorizzazione e la crescita professionale del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro</li> <li>3- Soluzioni organizzative per l'operatività della Direzione generale.</li> <li>4- Capacità di valutazione dei propri collaboratori</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- soluzioni adottate per la razionalizzazione e il contenimento della spesa;</li> <li>2- valutazione delle professionalità necessarie allo svolgimento dei compiti d'ufficio, anche per la rilevazione dei diversi fabbisogni formativi, nel rispetto del formato ministeriale; misure per prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e per controllarne il rispetto da parte del personale degli Uffici;</li> <li>3- interventi sui processi e sull'organizzazione del lavoro; interventi di semplificazione.</li> <li>4- termini e modalità seguiti nella valutazione dell'attività dei propri collaboratori - significativa differenziazione dei giudizi</li> </ol>

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
<p style="text-align: center;"><b>Capacità relazionali</b> (capacità di rapportarsi 3- con i soggetti interni 4- ed esterni all'ufficio)</p>	<p>1-Rapporti con il personale. 2-Rapporti con i soggetti deputati al monitoraggio e al coordinamento. 3-Rapporti con il territorio. 4-Rapporti con gli interlocutori istituzionali. 5-Rapporti con le parti sociali e con il sindacato interno. 6-Rapporti con l'utenza</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Modalità e cadenza delle riunioni con i Responsabili di Area ; iniziative assunte nel caso in cui si renda necessario un maggiore coinvolgimento del personale sui processi di lavoro; misure per la soluzione degli eventuali conflitti interni; iniziative volte al miglioramento della trasparenza dei processi</li> <li>2- tempestività e completezza delle informazioni fornite agli organi di controllo, esterno ed interno; partecipazione attiva alle riunioni di coordinamento di vertice</li> <li>3- indirizzo e/o coordinamento delle attività degli uffici territoriali, relativi, in particolare, alle attività programmate: tempestività degli atti di indirizzo/riscontro delle problematiche insorte, con la ricerca dei necessari raccordi nel caso di questioni che interessino più CdR</li> <li>4- funzionamento degli organismi collegiali e unipersonali che fanno riferimento alla Direzione generale ai quali partecipino rappresentanti di enti (Consiglio di Amministrazione, comitato parenti, OIV, Revisore del Conto)</li> <li>5- modalità di gestione dei rapporti con le parti sociali; relazioni sindacali interne; attuazione degli incontri annuali con RLS previsti dal d. lgs. n. 81/2008</li> <li>6- iniziative intraprese per migliorare il rapporto con l'utenza</li> </ol>

## **VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA**

Il punteggio della valutazione della performance della struttura verrà attribuito in proporzione/ percentuale del raggiungimento degli obiettivi delle macro aree (**max punti 10**)

### **ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO COMPLESSIVO**

Il valutatore comunica al dirigente il punteggio di valutazione complessivamente attribuito (nel riferimento alla performance operativa e ai comportamenti organizzativi e alla performance della struttura), nonché le motivazioni che sono alla base della valutazione dei comportamenti organizzativi asseverata dalla relativa documentazione.

Il mancato invio, nei termini, della documentazione prevista dal sistema per procedere alla attribuzione del punteggio finale, comporta la valutazione esclusivamente sulla base degli elementi di conoscenza in possesso del valutatore ovvero, in mancanza di tali elementi, l'impossibilità di dare corso al processo valutativo, nel riferimento ai comportamenti organizzativi.

### **FASE DI CONTRADDITTORIO**

Il dirigente valutato può richiedere, entro 7 giorni dalla ricezione della comunicazione, l'attivazione del contraddittorio, corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni.

In sede di contraddittorio, che dovrà aver luogo nei quindici giorni successivi alla ricezione della richiesta da parte del valutatore, si perverrà alla valutazione finale, con riconoscimento del relativo punteggio.

### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Al fine di risolvere i conflitti nell'ambito di valutazione della performance individuale e prevenire, per quanto possibile, contenziosi in sede giurisdizionale, oltre alle procedure già contemplate nel sistema relativamente alla fase eventuale di contraddittorio, è prevista una procedura di conciliazione ai sensi dell'articolo 7, comma 3, lettera b) del decreto legislativo n. 150/2009, da espletarsi mediante ricorso all'istituto del Tentativo di conciliazione ex articolo 410 c.p.c, così come novellato dalla legge n. 183/2010 (cd. Collegato lavoro) in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

## **SPECIFICHE FATTISPECIE**

Come previsto dal modello di valutazione, si rendono necessarie particolari modalità applicative in relazione ad alcune specifiche fattispecie.

### **1. CESSAZIONI DAL SERVIZIO**

Il dirigente, all'atto della cessazione dal servizio, invia al valutatore:

1. una relazione sull'attività svolta nel caso in cui l'incarico dirigenziale abbia termine prima dell'emanazione della direttiva;
2. le schede previste dal sistema nel caso in cui l'incarico dirigenziale abbia termine dopo l'emanazione della direttiva. Inoltre:
  - 2.1. Per gli obiettivi il cui grado di conseguimento è calcolato mediante le percentuali di realizzazione delle singole fasi attuative, il valutato dovrà dichiarare e motivare, in un'apposita relazione, lo stato di realizzazione di ciascun obiettivo assegnato, per consentire



al valutatore un'attenta quantificazione del grado di conseguimento;

2.2. Per gli obiettivi misurati tramite indicatori quantitativi, il valutato dovrà quantificare il valore raggiunto dell'indicatore previsto alla data di cessazione dell'incarico.

## **2. - ASSUNZIONI DI INCARICO IN CORSO D'ANNO**

- Nel caso in cui l'assunzione dell'incarico dirigenziale avvenga prima dell'emanazione della direttiva, si seguono le modalità applicative previste per la generalità dei dirigenti.
- Se l'assunzione di incarico dirigenziale avviene invece dopo l'emanazione della direttiva, ma comunque non oltre il 15 luglio, il dirigente può richiedere, entro i 15 giorni successivi, l'eventuale adeguamento degli obiettivi, attivando la fase di negoziazione.

La fase di negoziazione può riguardare sia il valore degli indicatori che il punteggio massimo attribuibile per ciascun obiettivo.

Al termine delle attività, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento per la valutazione, il dirigente invia una sintetica relazione descrittiva per ciascun obiettivo assegnato:

- A) dello stato dell'arte riferito all'obiettivo al momento dell'assunzione dell'incarico;
- B) delle fasi che è stato necessario ripercorrere e dei risultati conseguiti.

Nel caso in cui l'assunzione dell'incarico dirigenziale avvenga oltre il 15 luglio, il dirigente è chiamato ad attuare l'obiettivo nella formulazione della direttiva. Nella sintetica relazione descrittiva indicherà, per ciascun obiettivo assegnato, gli elementi di cui ai punti A) e B); inoltre, tenuto conto della mancata partecipazione alla fase di negoziazione, specificherà le cause che abbiano eventualmente determinato uno scostamento dai risultati attesi per ciascun obiettivo.

## **3. - VARIAZIONI DI INCARICO IN CORSO D'ANNO**

Le variazioni di incarico sono considerate come fattispecie derivanti dalla coesistenza di una cessazione dall'incarico precedente e di una successiva assunzione di nuovo incarico.

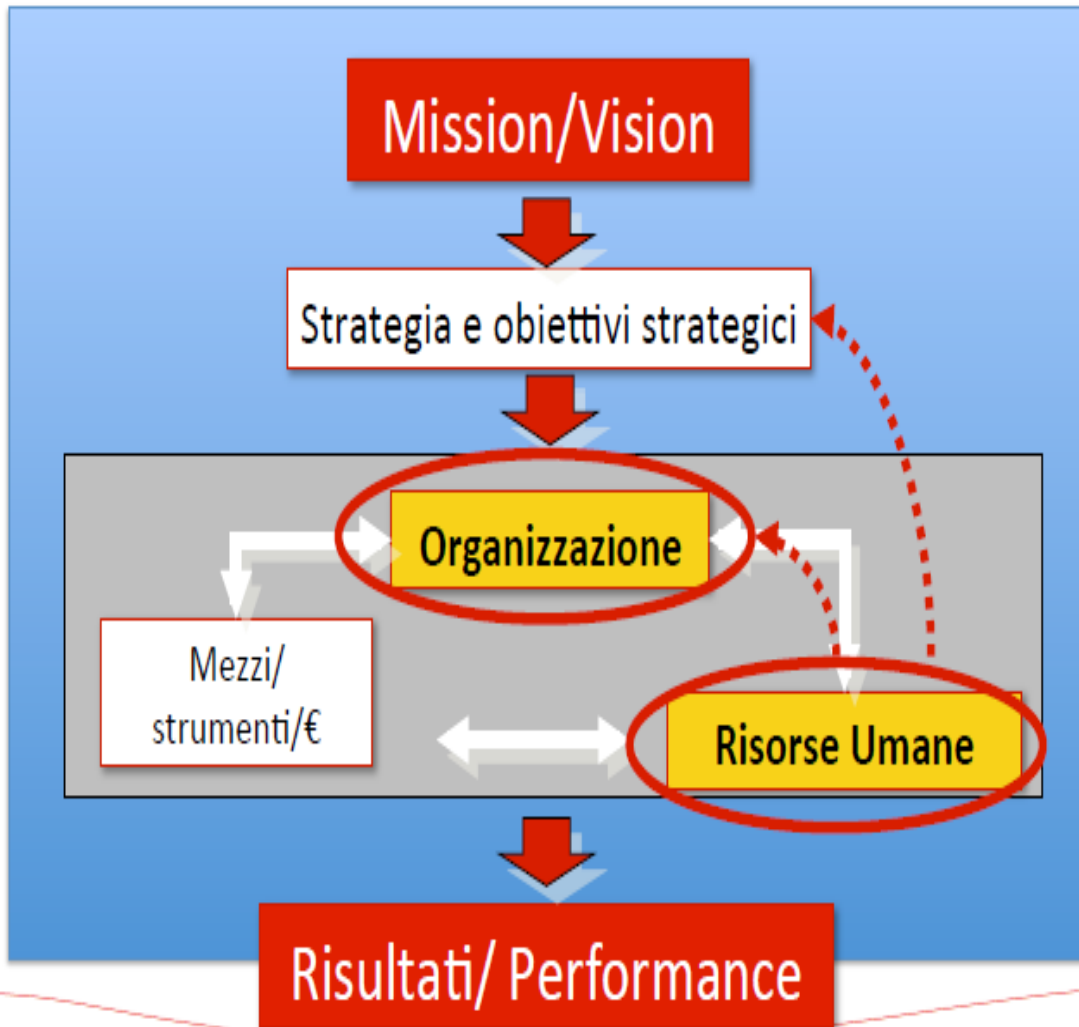
Pertanto, il dirigente - all'atto della cessazione dall'incarico - sarà tenuto agli adempimenti di cui al punto 1 mentre, per quanto riguarda il nuovo incarico, si atterrà a quanto indicato al punto 2.

Quanto all'ipotesi nella quale, per effetto della variazione di incarico, venga a cambiare il soggetto valutatore, la valutazione è effettuata dal titolare della valutazione alla data di avvio del processo di valutazione dei risultati, anche sulla base degli elementi forniti dal precedente titolare della valutazione relativamente ai comportamenti organizzativi.

Vedi allegato 1) – Obiettivi operativi della Direzione Generale

# Un paradigma di riferimento

Contesto (vincoli, opportunità, anche normativi)



## **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1**

### **1. Area sanitaria socio assistenziale:**

#### **1.1 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE**

##### **1.1.2 Case manager**

**1.1.2.1. Urp**

**1.1.2.2 Trasporti**

**1.1.3.1 Servizio Infermieristico**

**1.1.4.1 Servizio Assistenziale**

**1.1.4.2. Servizio Alberghiero**

**1.1.4.2.1 U.O. Lavanderia**

**1.1.4.2.2 U.O. Magazzino**

**1.1.4.2.3 U.O. Cucina**

## **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 2**

### **2. Area Amministrativa e contabile:**

#### **2.1. P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE**

**2.1.1 Fatturazione**

**2.1.2 Ragioneria**

**2.2 Protocollo**

**2.3. Personale**

## **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 3**

### **3. Area Tecnico Manutentiva**

#### **3.1 Responsabile Area Tecnica**

**3.1.1 Manutenzione**

## **AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PRESTAZIONE**

Al fine di garantire il miglioramento della prestazione, inoltre, gli uffici dell'Asp saranno impegnati nel corso dell'anno in un più approfondito monitoraggio della propria attività al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati dal presente piano della prestazione. Una conoscenza più approfondita e specifica di queste dimensioni consentirà nei prossimi anni di fissare con certezza e realismo gli ulteriori obiettivi di miglioramento degli standard di gestione dei servizi.

## **TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO**

L'amministrazione ha l'obbligo di comunicare il processo e i contenuti del Piano della Prestazione secondo le modalità previste dalla legge in materia di trasparenza.

Il Piano viene reso disponibile e pubblicato sul sito web dell'ente.

## **OBIETTIVI STRATEGICI ANNO 2017 – 2018 – 2019**

### **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1**

1. Miglioramenti dei servizi offerti
2. Conseguimento standard previsti dalla normativa regionale per l'autorizzazione della struttura
3. Risposta sempre più appropriata e diversificata alle esigenze della popolazione anziana nell'ottica di promuovere il benessere della persona
4. Perseguimento dell'ottimale allocazione delle risorse umane disponibili
5. Prevedere una riorganizzazione e una riqualificazione dei servizi finalizzate al miglioramento dei servizi offerti e della qualità della vita degli Ospiti, con la garanzia di una gestione economicamente sostenibile
6. Intervenire considerando la persona nella sua dimensione globale sia di salute che di benessere complessivo, ambientale e sociale;
7. Attuare una politica di contenimento della retta a carico dell'ospite e/o della sua famiglia senza incidere sulla qualità delle prestazioni fornite;
8. Attuare politiche di sviluppo per il personale attraverso la formazione e la qualificazione, la riorganizzazione dei servizi in funzione di obiettivi di miglioramento, la promozione di politiche di conciliazione famiglia – lavoro;
9. Sviluppare un percorso formativo finalizzato a migliorare la relazione di ascolto operatori / Ospiti / parenti
10. Introduzione del sistema del lean management
11. Migliorare in termini di efficienza il servizio assistenziale, cucina e lavanderia

### **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 2**

1. Aumentare livelli di efficacia, efficienza e qualità dei servizi amministrativi
2. Orientare l'organizzazione e creare maggiori collegamenti orizzontali e trasversali ai fini di aumentare i livelli di efficacia, efficienza dei servizi amministrativi
3. Economici finanziari per gestione economico finanziaria per porre le basi per i futuri sviluppi
4. Perseguimento dell'ottimale allocazione delle risorse umane disponibili
5. Introduzione del sistema del lean management

### **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 3**

1. Attuare politiche di contenimento dei consumi energetici della struttura;
2. Diminuzione dei costi di manutenzioni esterne
3. Conservazione del patrimonio mobiliare ed immobiliare
4. Introduzione del sistema del lean management
5. Migliorare in termini di efficienza il servizio di manutenzione

## **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1**

### **1.Area sanitaria socio assistenziale:**

#### **1.2 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE**

##### **1.1.2 Case manager**

###### **1.1.2.1. Urp**

###### **1.1.2.2 Trasporti**

##### **1.1.3.1 Servizio Infermieristico**

##### **1.1.4.1 Servizio Assistenziale**

###### **1.1.4.2. Servizio Alberghiero**

###### **1.1.4.2.1 U.O. Lavanderia**

###### **1.1.4.2.2 U.O. Magazzino**

###### **1.1.4.2.3 U.O. Cucina**

**Responsabile di Area: Dott.ssa Marina Mattioli**

#### **Personale assegnato:**

- n. 18 Infermieri professionali categoria D
- n. 1 assistente amministrativo categoria C
- n. 1 autista categoria B
- n. 51 Operatori Socio sanitari categoria Bs
- n. 1 operatore tecnico addetto all'assistenza categoria B
- n. 5 addetti alla lavanderia categoria Bs e B
- n. 1 magazziniere categoria Bs
- n. 8 addetti mensa categoria Bs e B
- n. 2 parrucchiere categoria B

## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1

### 1.Area sanitaria socio assistenziale:

#### 1.1 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

#### Referenti:

Dott.ssa Marina Mattioli

#### Personale assegnato:

- n. 18 Infermieri professionali categoria D
- n. 51 Operatori Socio sanitari categoria Bs
- n. 1 operatore tecnico addetto all'assistenza categoria B

RISORSE STRUMENTALI:     **PROGRAMMA GESTIONE SERVIZI ASP SERVICES**  
                                  **PROGRAMMA CLINIC-ART INSOFT CARTELLA INFORMATIZZATA**  
                                  **SOFTWARE REGIONALE UTENTI E-GENESYS**  
                                  **PROGRAMMA CRI GEST**  
                                  **PROGRAMMA INSIEL – MAGREP FARMACIA AS 4**  
                                  **PROGRAMMA TURNI CBA**  
                                  **HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

### OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 – 2018 - 2019

Il responsabile del C.D.R. dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti i servizi forniti direttamente agli utenti e ai parenti degli ospiti.

#### ATTIVITA' PRINCIPALI

<b><u>SETTORE COORDINAMENTO SOCIO SANITARIO</u></b>
<b><u>Condizioni igienico sanitarie dell'Azienda:</u></b> vigilanza sullo stato di salute degli ospiti dell'Asp "Casa per Anziani" secondo le norme che regolano la professione medica con particolare riguardo a quelle relative ai medici di fiducia; -supervisione delle condizioni igienico-sanitarie dell'Azienda;
<b><u>Coordinamento</u></b> : promozione di incontri periodici con il personale sanitario e di assistenza per istruire sulle metodologie generali (es. traumi particolari), per discutere su casi particolari e per verifiche di lavoro.
<b><u>Accoglimento:</u></b> Identificare il nucleo adatto all'accoglimento dell'ospite valutandone le problematiche cliniche e sociali (in collaborazione con il Direttore Sanitario) da parte del Case Manager
<b><u>Settore servizi collegati:</u></b> Appalto di assistenza diretta e igiene degli ospiti, Lavori di pubblica utilità – Finanziati dalla Regione: Tutor aziendale, Tutor per le convenzioni con Università per Lauree - Lavori socialmente utili – Convenzione con tribunale: Tutor aziendale;

## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1

### 1.Area sanitaria socio assistenziale:

#### 1.1 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

##### 1.1.2 Case manager

###### 1.1.2.1. Urp

###### 1.1.2.2 Trasporti

#### Referenti:

Dott.ssa Marina Mattioli

#### Personale assegnato:

- n. 1 Infermiere professionali categoria D
- n. 1 assistente amministrativo categoria C
- n. 1 operatore tecnico categoria B

#### 1.1.2.1. Urp

#### ATTIVITA' PRINCIPALI

##### SETTORE ACCOGLIMENTO OSPITI

#### **Case manager**

Il Case Manager è diretto responsabile dell'Area supporto alla relazione d'aiuto comprendente il servizio di animazione e il servizio psicologico e di counseling, si fa carico del percorso individuale dell'ospite, divenendo responsabile dell'effettiva continuità del percorso di cura e assistenza.

E' suo compito inoltre conciliare le risposte necessarie al soddisfacimento dei bisogni del paziente e dei familiari alle risorse disponibili, facendo anche da tramite tra i diversi Servizi Socio Sanitari presenti sul territorio.

Riassumendo le attività principali sono:

- valutazione delle domande di accoglimento;
- partecipazione alle UVD;
- dimissioni protette;
- collocazione nuovi ingressi;
- accoglimento iniziale dell'ospite e dei parenti e/o persone di riferimento (presentazione delle attività sanitarie/assistenziali);
- supervisione alle Val.Graf. e ai PAI;
- valutazione di eventuali spostamenti di nucleo;
- monitoraggio del grado di autosufficienza dell'ospite (proposte di eventuali rivalutazioni auto/non auto);
- coinvolgimento del Direttore Sanitario nell'analisi di eventuali criticità legate all'Ospite;
- assistenza e supporto all'attività dei medici di base;
- segnalare al Direttore Sanitario nell'analisi di eventuali criticità legate all'Ospite, collabora alla soluzioni della problematica riscontrata;
- organizzazione e supervisione delle visite specialistiche programmate.

**Accoglimento Ospiti:**

- Stesura e conservazione dei contratti di accoglimento;
- accoglimento delle domande di ingresso, compilazione e aggiornamento della lista di accoglimento;
- contatto con le persone che richiedono informazione sulle pratiche di accoglimento e sulla struttura;
- ricevimento delle domande di accoglimento, trasmissione all'Unità di Valutazione Distrettuale, contatto per l'accoglimento, ricevimento ospite, primo contatto con l'ospite e con i familiari;
- facilitazione dell'ingresso dell'Ospite garantendo disponibilità nell'informare i parenti sui vari servizi forniti dalla struttura. Ove necessario, informazione ed educazione sanitaria all'Ospite stesso ed ai parenti con la finalità di correggere modi e stili di vita non coerenti;
- monitoraggio della vita dell'ospite nel primo periodo dall'ingresso;
- verifica della disponibilità dei posti letto e distribuzione degli stessi sentito il Coordinatore Socio Assistenziale

**URP** inteso come riferimento immediato della domanda di accoglimento e delle eventuali lamentele sui servizi

**Trasporti:** Effettuazione trasporti programmati per visite e uscite degli ospiti; Accompagnamento degli ospiti per disbrigo pratiche; Acquisti con economato; Sostituzione del messo.



## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1

### 1. Area sanitaria socio assistenziale:

#### 1.1 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

##### 1.1.3.1 Servizio Infermieristico

#### Referenti:

Dott.ssa Marina Mattioli

#### Personale assegnato:

n. 18 Infermieri professionali categoria D

RISORSE STRUMENTALI:    **PROGRAMMA GESTIONE SERVIZI ASP SERVICES**  
                                  **PROGRAMMA CLINIC-ART INSOFT CARTELLA INFORMATIZZATA**  
                                  **SOFTWARE REGIONALE UTENTI E-GENESYS**  
                                  **PROGRAMMA CRI GEST**  
                                  **PROGRAMMA INSIEL – MAGREP FARMACIA AS 4**  
                                  **HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

## OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 2018 2019

Il responsabile del C.D.R. dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti i servizi forniti direttamente agli utenti e ai parenti degli ospiti, incluso lo svolgimento di tutti quei compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro di seguito specificati

### ATTIVITA' PRINCIPALI

<b><u>SETTORE INFERMIERISTICO</u></b>
<b><u>Gestione terapia farmacologica:</u></b> terapia farmacologica: somministrazione dei farmaci prescritti dal Medico, per via orale, endovenosa, intramuscolare, sottocutanea, topica, rispettando la programmazione che si evince dal programma informatizzato CLINICART
<b><u>Gestione alimentazione:</u></b> enterale e parenterale
<b><u>Gestione Medicazioni:</u></b> - medicazioni: medicazione di ferite, ulcere, lesioni da decubito, di altro genere e particolari accorgimenti per la prevenzione di qualsiasi lesione, monitoraggio parametri vitali dell'ospite; - controllo e verifica stato dell'ossigeno fornito dalla Vital Air; - controllo e verifica del funzionamento degli apparecchi medicali;
<b><u>Gestioni prescrizioni specialistiche:</u></b> - programmazione di visite esterne ed esami presso i vari servizi del Distretto o delle Aziende Ospedaliere/Sanitarie;

**Attività di supporto:** - supporto agli MMG per le visite quotidiane agli ospiti; - supporto ai medici specialistici che accedono alla struttura (ORL);

**Attività di segretariato:** approvvigionamento: rifornimento del materiale necessario al proprio reparto (farmacia, magazzino, cancelleria, materiale monouso). Segnalazione di eventuali guasti e necessità di manutenzione; -verifiche periodiche della tenuta della modulistica sia infermieristica che assistenziale e di conseguenza del lavoro svolto (es. rilevazione parametri, esecuzione docce ecc.);

**Formazione personale neoassunto:** inserimento e formazione del personale assistenziale neoassunto e partecipazione alla formazione per garantire un'assistenza completa ed uniforme.

## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1

### 1.Area sanitaria socio assistenziale:

#### 1.1 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

##### 1.1.4.1 Servizio Assistenziale

#### Referenti:

Dott.ssa Marina Mattioli

#### Personale assegnato:

n. 51 assistenti OSS di categoria BS

n. 1 addetto all'assistenza categoria B

RISORSE STRUMENTALI:     **PROGRAMMA GESTIONE SERVIZI ASP SERVICES**  
                                  **PROGRAMMA CLINIC-ART INSOFT CARTELLA INFORMATIZZATA**  
                                  **SOFTWARE REGIONALE UTENTI E-GENESYS**  
                                  **HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

### OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 2018 2019

Il responsabile del C.D.R. dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti i servizi forniti direttamente agli utenti e ai parenti degli ospiti, incluso lo svolgimento di tutti quei compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro di seguito specificati

#### ATTIVITA' PRINCIPALI

<b><u>SETTORE SOCIO ASSISTENZIALE</u></b>
<b><u>Attività primarie:</u></b> esecuzione delle attività da svolgere sull'ospite pianificate attraverso il programma OSS-CART, igiene personale quotidiana, eseguita al mattino e in ogni altro momento della giornata se ne verifichi l'esigenza, bagno completo, svolto in appositi locali attrezzati, o la spugnatura a letto a seconda delle problematiche dell'Ospite; cambio della biancheria personale; rifacimento dei letti con sostituzione della biancheria piana ed il mantenimento dell'igiene dell'unità dell'Ospite;
<b><u>Monitoraggio:</u></b> segnalazione del ritmo delle funzioni fisiologiche degli Ospiti su programma Insoft
<b><u>Formazione personale neoassunto:</u></b> inserimento e formazione del personale assistenziale neoassunto e partecipazione alla formazione per garantire un'assistenza completa ed uniforme.

## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1

### 1.Area sanitaria socio assistenziale:

#### 1.1 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

##### 1.1.4.2. Servizio Alberghiero

###### 1.1.4.2.1 U.O. Lavanderia

###### 1.1.4.2.2 U.O. Magazzino

#### Referenti:

Dott.ssa Marina Mattioli

#### Personale assegnato:

N. 5 Addetti alla lavanderia Cat. B e Bs

N. 2 Addetti alla parrucchiera Cat. B

n. 1 magazziniere cat Bs

RISORSE STRUMENTALI:     **PROGRAMMA LAVANDERIA**  
                                      **PROGRAMMA GESTIONE SERVIZI ASP SERVICES**  
                                      **HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

## ATTIVITA' DI MANTENIMENTO ANNO 2017 2018 2019

Il responsabile del C.D.R. dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti i servizi forniti direttamente agli utenti e ai parenti degli ospiti, incluso lo svolgimento di tutti quei compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro di seguito specificati

### ATTIVITA' PRINCIPALI

<b><u>ATTIVITA' DI SUPPORTO AL COORDINAMENTO</u></b>
<b><u>Lavaggio indumenti ospiti:</u></b> lavaggio della biancheria personale degli ospiti e degli asciugamani; - ritiro e consegna ai reparti della biancheria degli ospiti; - attività di controllo e supporto legate all'appalto di lavaggio e noleggio della biancheria piana
<b><u>Gestione informatizzata della biancheria ospiti:</u></b> Taggare tutti gli indumenti; Inserimento anagrafica ospite e associazione dei capi dell'ospite al nucleo; Smistamento biancheria e indumenti sporchi con programma; Ritiro e cancellazione anagrafica programma a seguito dimissione;
<b><u>Parrucchieria:</u></b> Lavaggio capelli; Taglio capelli; Taglio barba; Asciugatura phon o piega a secondo della richiesta dell'Ospite

**SETTORE MAGAZZINO**

**Magazzino:** gestione dei magazzini e dei relativi rifornimenti: materiali di consumo, prodotti monouso, detersivi e detergenti, gestione dei trasporti di materiali.

## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 1

### 1.Area sanitaria socio assistenziale:

#### 1.1 P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

##### 1.1.4.2. Servizio Alberghiero

##### 1.1.4.2.3 U.O. Cucina

#### Referenti:

Dott.ssa Marina Mattioli

#### Personale assegnato:

n. 8 Addetti alla cucina cat. B e BS

RISORSE STRUMENTALI:     **PROGRAMMA GESTIONE SERVIZI ASP SERVICES**  
                                      **HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

### OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 2018 2019

Il responsabile del C.D.R. dovrà assicurare efficacia, efficienza, cura e professionalità nello svolgimento di tutte le attività conseguenti alla soddisfazione del bisogno di alimentazione degli ospiti.

#### **ATTIVITA' PRINCIPALI**

#### **RISTORAZIONE**

**Gestione sistema informatizzato pasti:** pianificazione dei menu; ricezione delle richieste degli ospiti e ordinazioni; preparazione delle colazioni dei pranzi e della cene, costruiti da piatti variabili e piatti fissi durante ciascun giorno della settimana al fine di permettere la possibilità di scelta da parte degli ospiti; ordinazione e preparazione di diete personalizzate;

**Compiti di Haccp:** -mantenimento in perfette condizioni igieniche e ambientali di tutti i locali in cui avviene la preparazione o la somministrazione degli alimenti; -gestione dei magazzini delle derrate alimentari; -procedure legate all'applicazione di HACCP;

## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 2

### 2.Area Amministrativa e contabile:

#### 2.1P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

##### 2.1.1 Fatturazione

#### Responsabile di Area:

Vacante

#### Personale assegnato:

n. 1 coadiutore amministrativo esperto cat Bs

RISORSE STRUMENTALI:     **SOFTWARE CONTABILITÀ OSPITI E UTENTI SIPCAR PLUS 2.0**  
                                  **SOFTWARE REGIONALE GESTIONE UTENTI GENESYS**  
**PROGRAMMA DETERMINE DELIBERE**  
**HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

#### OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 2018 2019

Il responsabile dell'Area dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti le prestazioni fornite direttamente o indirettamente agli utenti/ospiti e/o parenti per quanto riguarda il settore ACCOGLIMENTO OSPITI E FATTURAZIONE, incluso lo svolgimento di tutti quei compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro di seguito specificati.

#### ATTIVITA' PRINCIPALI

##### SETTORE ACCOGLIMENTO OSPITI

##### Servizio Accoglimento Ospiti:

- Stesura e conservazione dei contratti di accoglimento;
- accoglimento delle domande di ingresso, compilazione e aggiornamento della lista di accoglimento;
- contatto con le persone che richiedono informazione sulle pratiche di accoglimento e sulla struttura;
- ricevimento delle domande di accoglimento, trasmissione all'Unità di Valutazione Distrettuale, contatto per l'accoglimento, ricevimento ospite, primo contatto con l'ospite e con i familiari;
- facilitazione dell'ingresso dell'Ospite garantendo disponibilità nell'informare i parenti sui vari servizi forniti dalla struttura. Ove necessario, informazione ed educazione sanitaria all'Ospite stesso ed ai parenti con la finalità di correggere modi e stili di vita non coerenti;
- monitoraggio della vita dell'ospite nel primo periodo dall'ingresso;
- verifica della disponibilità dei posti letto e distribuzione degli stessi sentito il Coordinatore Socio Assistenziale

**URP** inteso come riferimento immediato della domanda di accoglimento e delle eventuali lamentele sui servizi

**SETTORE FATTURAZIONE E SERVIZI VARI**

**Servizio fatturazione rette:** Emissione fattura per la retta posticipata Elaborazione rette definitive fatturazione elettronica

**Gestione informatica dati dell'ospite:** inserimento in ciascuna scheda ospite di tutte le informazioni, Controllo decessi/dimissioni, Stampa e verifica (col registro cartaceo) della situazione statistica relativa alle presenze e assenze mensili per ciascun ospite, Gestione cartelle sanitarie e archivio sanitario, Ordinazione, ritiro, conservazione e contabilizzazione di farmaci ed ausili destinati alla cura degli ospiti;

**Rendicontazione:** all'Azienda Sanitaria degli elenchi riferiti alla L.R. 10/97 e 13/02 ISEE con tutti i movimenti rendiconto relativo al rimborso del Contributo Regionale (L.R.10/97 e 13/02);



## CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 2

### 2.Area Amministrativa e contabile:

#### 2.1P.O. RESPONSABILE SANITARIO E SOCIO ASSISTENZIALE

##### 2.1.2 Ragioneria

#### Responsabile di Area:

Vacante

#### Personale assegnato:

n. 1 assistente amministrativo cat C

RISORSE STRUMENTALI: **SOFTWARE CONTABILITÀ ECONOMICA, FINANZIARIA, ECONOMATO, INVENTARIO BENI SIPCAR PLUS 2.0**  
**PROGRAMMA DETERMINE DELIBERE**  
**HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

### OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 2018 2019

Il responsabile dell'Area dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti i servizi forniti direttamente agli utenti, incluso lo svolgimento di tutti quei compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro di seguito specificati.

#### ATTIVITA' PRINCIPALI

<u>SETTORE CONTABILITÀ</u>	
1	<b>atti di programmazione finanziaria:</b> costituiti dal bilancio di previsione annuale, dal bilancio pluriennale, dalla relazione previsionale e programmatica e dal piano delle risorse e degli obiettivi (per tutta la struttura), nonché dai correlati adempimenti finalizzati all'approvazione, rendiconto di gestione, assestamento di bilancio.
2	<b>atti di gestione finanziaria:</b> costituiti dalla gestione delle entrate (di competenza), delle spese, dei residui, dalle variazioni alle previsioni, dalla verifica degli equilibri di bilancio, dal controllo di gestione, dalla verifica del risultato di amministrazione, dai rapporti con il Tesoriere dell'Asp, dai rapporti con il revisore dei conti nell'esercizio della funzione di revisione economico finanziaria; dai proventi delle rette di degenza degli ospiti.
4	<b>rendiconto dei risultati della gestione:</b> costituito dal conto del bilancio, dal conto economico, dal conto del patrimonio, dalle relazioni consuntive, e dal controllo sul conto dell'agente contabile interno;
5	<b>conto generale del patrimonio:</b> avuto riguardo agli inventari e loro aggiornamenti;
6	<b>gestione dei finanziamenti per gli investimenti decisi dall'amministrazione:</b> gestione delle istruttorie dei contributi in conto capitale concessi dalla Regione per i lavori di ristrutturazione e ampliamento della struttura;

8	<b>gestione soggettività passiva fiscale:</b> si citano l'I.V.A, con ogni conseguente dichiarazione, comprese le funzioni di sostituto d'imposta;
	<b><u>SETTORE SERVIZI DIVERSI</u></b>
1	<b>Procedure negoziate:</b> predisposizione lettere di invito, capitolato d'oneri (redatto in base alle caratteristiche e agli indirizzi tecnico - organizzativi ricevuti dai servizi competenti negli acquisti o servizi in oggetto), predisposizione di atti determinativi di impegno, predisposizione atti determinativi di aggiudicazione provvisoria e definitiva, comunicazioni previste dalla normativa di settore alle ditte partecipanti e alla ditta aggiudicataria, predisposizione bozza di contratto.
2	<b>Procedure aperte:</b> predisposizione della bozza di capitolato da discutere assieme al responsabile del procedimento, contatti e richieste di preventivo alle ditte ai fini della pubblicazione degli atti di gara, predisposizione e controllo atti pubblicati dalle ditte selezionate, predisposizione atti determinativi di impegno relativi alle spese di pubblicazione, predisposizione atti determinativi di nomina della commissione, di aggiudicazione provvisoria e definitiva, comunicazione varie alle ditte partecipanti, redazione verbali di gara
3	<b>Domande di contributo:</b> sono di competenza del centro di responsabilità tutte le iniziative volte ad acquisire finanziamenti, contributi, relativi alle varie attività.
4	<b>Rendicontazioni:</b> sono di competenza del centro di responsabilità tutte le attività di rendicontazione dei contributi concessi.
5	<b>Servizio di economato:</b> ogni attività per l'approvvigionamento, le forniture e quant'altro previsto dal relativo regolamento, necessari per il funzionamento degli uffici
6	<b>Gestione sito istituzionale:</b> ogni attività di modifica e controllo dei dati soprattutto nella sezione AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

## AREA AMMINISTRATIVA CONTABILE

### 2. Area Amministrativa Contabile

2.2 Protocollo

2.3 Personale

#### **Responsabile di Area:**

dott. Denis Caporale

#### **Personale assegnato:**

n. 1 coadiutore amministrativo cat B

n. 1 commesso cat A

n. 1 assistente amministrativo cat C

RISORSE STRUMENTALI:      **SOFTWARE CBA RILEVAZIONE PRESENZE**  
   **SOFTWARE CBA STIPENDIWEB**  
   **SOFTWARE DETERMINE/DELIBERE**  
   **HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

## OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 2018 2019

Il responsabile dell'Area dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti le prestazioni fornite direttamente o indirettamente agli utenti e ai dipendenti per quanto riguarda il settore PERSONALE E SEGRETERIA/PROTOCOLLO, incluso lo svolgimento di tutti quei compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro di seguito specificati.

### ATTIVITA' PRINCIPALI

#### **SETTORE PERSONALE**

**Trattamento economico:** Predisposizione degli stipendi dei dipendenti e degli amministratori e degli atti finalizzati ai trattamenti di pensione

**Trattamento giuridico:** gestione giuridica del personale dipendente, prestazioni occasionali, Lavoratori socialmente utili, lavoratori di pubblica utilità e lavoratori di pubblica utilità ai sensi del codice della strada, attuazione delle disposizioni in materia di ordinamento previdenziale (es.: le contribuzioni INPDAP, IRAP, ecc.),

**gestione informatica:** adempimenti on-line: - PERLA PA, - anagrafe prestazioni, - GEDAP, - GEPAS sciopero, - Permessi L. 104

#### **SETTORE SEGRETERIA PROTOCOLLO**

**Gestione corrispondenza:** attività di gestione delle pratiche relative al commercio su aree private e su spazi ed aree pubbliche; esercizi pubblici; attività di pubblico spettacolo;

**Gestione timbrature** Controllo dei dati mensili riguardanti la parte variabile degli stipendi del personale (indennità di turno, servizi di pronta disponibilità, mesi non lavorati interamente per malattia parzialmente retribuita o non retribuita, congedi parentali, aspettativa, missioni, straordinario, rimborsi spese) e comunicazione di tali dati alla ditta esterna per - l'elaborazione dei cedolini paga mensili;- raccolta, controllo e conservazione giustificativi: permessi, ferie, malattie, cambio turno, missioni, lavoro straordinario, ecc- riepilogo conteggio situazione ferie, infortuni, permessi, malattie, permessi sindacali, assemblee, progetti obiettivo, corsi formazione per conseguente trasmissione dei dati a ufficio personale, coordinatore socio assistenziale e uffici interessati quando richiesto.

**Pubblicazione Delibere:**

- Pubblicazione delibere su albo pretorio e amministrazione trasparente

## **CENTRO DI RESPONSABILITA' N. 3**

### **3.Area Tecnico Manutentiva**

#### 3.1 Responsabile Area Tecnica

##### 3.1.1 Manutenzione

#### **Referenti:**

Dott. Denis Caporale

#### **Personale assegnato:**

#### **Personale assegnato:**

n. 1 assistente amministrativo cat C c

n. 1 operatore tecnico esperto cat Bs

n. 2 operatori tecnici cat B

RISORSE FINANZIARIE: Rimangono di competenza dell'incaricato Rsspp i capitoli relativi alla sicurezza Capitolo 1110 "Dispositivi di protezione individuale" dell'Intervento 2 Acquisto di beni di consumo e/o materie prime, il Capitolo 1230 "Adempimenti sicurezza" dell'Intervento 3 Prestazione di servizi e la formazione relativa alla sicurezza sul capitolo 1022 "Spese per formazione" dell'Intervento 1 Personale/risorse umane;

RISORSE STRUMENTALI: **SOFTWARE INVENTARIO BENI SIPCAR PLUS 2.0**  
**PROGRAMMA DETERMINE DELIBERE**  
**PROGRAMMA GESTIONE SERVIZI ASP SERVICES**  
**HARDWARE VEDASI INVENTARIO ASP**

### **OBIETTIVI DI LINEA STRATEGICA ANNO 2017 2018 2019**

Il responsabile dell'Area dovrà garantire, in tutti i settori, la qualità e la quantità delle attività istituzionali e dei servizi già erogati nel passato, con particolare attenzione e riguardo a tutti le prestazioni fornite direttamente o indirettamente agli utenti per quanto riguarda il settore MANUTENZIONE, agli operatori/dipendenti per quanto riguarda il settore RSPP/SICUREZZA e ai fornitori per quanto riguarda il settore ACQUISTI/MAGAZZINO, incluso lo svolgimento di tutti quei compiti complementari e strumentali al perseguimento degli obiettivi di lavoro di seguito specificati.

#### **ATTIVITA' PRINCIPALI**

<b><u>SETTORE RSPP</u></b>
<b><u>Sicurezza:</u></b> Funzioni collegate alla sicurezza dei lavoratori e alla prevenzione e protezione, direttive per il corretto uso dei DPI, Tenuta dei registri relativi alla sicurezza (estintori, porte rei, rilevatori fumo ecc.) in collaborazione con le ditte appaltatrici del servizio;
<b><u>SETTORE ACQUISTI</u></b>

<p><b>Acquisti e approvvigionamenti:</b> Pianificazione degli acquisti di risorse materiali e di servizi occorrenti per il buon funzionamento delle unità operative, Istruzione delle procedure pubbliche di acquisizione di beni e servizi ad evidenza pubblica su MEPA</p>
<p><b>SETTORE LAVORI DI RISTRUTTURAZIONE E AMPLIAMENTO DELL'ASP</b></p>
<p><b>Lavori di ristrutturazione:</b> attività di supporto alla programmazione dell'amministrazione; adempimenti inerenti alle progettazioni, alle direzioni lavori, gestione economica dei lavori (liquidazioni s.a.l.), attività di supporto al RUP</p>
<p><b>SETTORE SERVIZI GENERALI ICT</b></p>
<p><b>Informatico:</b> Gestione e implementazione sistema informatico e gestione sito internet aziendale.</p>
<p><b>SETTORE MANUTENZIONI E SERVIZI AUSILIARI</b></p>
<p><b>Patrimonio:</b> attività di gestione del bene immobile, tenuta degli inventari, procedure di dismissione e alienazione, aggiornamento e tenuta del valore catastale dei beni immobili dell'Asp; adempimenti connessi alle disposizioni in materia di miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro;</p>
<p><b>Servizi manutentivi:</b> a seguito della conclusione dei lavori di ristrutturazione e ampliamento afferenti al II lotto e a seguito dei lavori di manutenzione straordinaria del magazzino alimentari, della lavanderia e della cucina</p>

Allegati:

1. Obiettivi operativi del Direttore Generale
2. Obiettivi operativi macro aree
3. Il sistema di valutazione della Performance Individuale