

**AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA “OPUS CIVIUM”**

**PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018**

**delibera di Consiglio di Amministrazione n. 28 del**

**11/07/2016**

## **1. Premessa: finalità, contenuti e principi generali**

L'Azienda Asp "Opus Civium" è stata costituita con deliberazione della Giunta regionale n. 2190 del 27.12.2007.

L'Azienda Pubblica di servizi alla persona (ASP) Opus Civium trae origine dalla trasformazione, ai sensi della Legge Regionale 12 marzo 2003, n. 2, dell'Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza (IPAB) "Centro Servizi alla persona" e già denominata "Opera Pia Ricovero Cronici", eretta ad Ente Morale con R.D. del 17/10/1930, con sede legale nel Comune di Castelnuovo di Sotto. Soci dell'Azienda sono i Comuni di Castelnuovo di Sotto, Cadelbosco di Sopra, Bagnolo in Piano e Unione Terra di Mezzo.

La peculiarità di Asp "Opus Civium" è di essere un'Azienda multi servizi. Ben prima dell'entrata in vigore della Legge Regionale n. 12/2013, alcuni dei Comuni Soci di Asp conferivano alla stessa i servizi educativi.

In tal modo, ai tradizionali servizi nel campo socio-assistenziale, Asp ha affiancato la gestione dei servizi educativi.

## **2. Chi siamo: la mission**

L'Azienda ha come finalità l'organizzazione e l'erogazione di servizi socio-assistenziali e socio-sanitari rivolti ad anziani, adulti con patologie assimilabili e disabili, nonché servizi educativi.

La mission aziendale è quella di garantire servizi di qualità, nel rispetto dei parametri e delle disposizioni previste dalla norme di settore, ricercando la maggiore efficienza gestionale possibile, al fine di contenere gli oneri che ricadono sulle famiglie e sui Comuni.

Opus Civium ispira e orienta la propria attività al rispetto delle finalità e dei principi fissati nella Legge Regionale 2/2003 e in particolare, secondo quanto stabilito anche nello Statuto:

- a) rispetto della dignità della persona e garanzia di riservatezza;
- b) adeguatezza, flessibilità e personalizzazione degli interventi, nel rispetto delle opzioni dei destinatari e delle loro famiglie.

## **3. Chi siamo: la Vision**

In modo particolare nei Servizi Educativi conferiti dai singoli Comuni, Asp può diventare la sede dove procedere a progressive omogeneizzazioni e, applicando criteri di equità su tutto il territorio distrettuale, si mantiene e si rafforza, aggiungendo ad esso anche l'obiettivo di acquisire nuove competenze in ambiti professionali in precedenza non praticati e di sviluppare ulteriori capacità di integrazione sia all'interno dell'Azienda, tra settori professionali diversi, sia all'esterno, sviluppando la capacità di creare reti territoriali di comunità. Lo sforzo dell'Azienda deve infatti

ancora di più essere orientato a creare servizi aperti alla comunità, a tutela degli utilizzatori dei servizi e dei loro famigliari e a coinvolgere la comunità nell'aiuto alle persone, soprattutto a quelle in condizione di fragilità sociale. Al centro dell'agire aziendale sta la persona, quali che siano le sue condizioni di salute, il suo reddito, o le sue convinzioni politiche e religiose. Peraltro, il perdurare e l'acuirsi della crisi economica che ha colpito molte famiglie anche nel territorio distrettuale e la generale crisi di relazioni all'interno delle famiglie e delle reti sociali, fa sì che oggi più che mai vi sia la necessità di offrire alle persone in condizioni di necessità non solo aiuto materiale, ma anche e soprattutto luoghi di ascolto e di accoglienza, nei quali trovare supporto per affrontare le difficoltà. Alla luce delle nuove sfide sociali, l'Azienda dovrà sviluppare ulteriore flessibilità e capacità di adeguamento, per essere in grado di modulare la gamma dei servizi offerti e le modalità di erogazione degli stessi.

#### **4. Cosa facciamo e come operiamo**

Questa è la rete complessiva dei servizi gestiti dall'Azienda:

Servizi Socio-assistenziali gestiti per conto di tutti i Soci di Asp:

- 1 Casa Residenza per Anziani;
- 2 Centri Diurni per Anziani
- Trasporto per anziani e disabili
- Servizio di Aiuto alla Persona (SAP)
- Sportello per l'Assistenza Familiare
- Sportello Sociale
- Telefono Amico

Servizi Educativi gestiti per conto dei Comuni di Castelnuovo di Sotto e di Cadelbosco di Sopra:

- 2 Servizi di Nido per l'Infanzia
- 4 Scuole per l'infanzia
- Centri Educativi pomeridiani
- Trasporti scolastici e trasporti speciali
- Sostegno socio-educativo
- Refezione scolastica
- Campi giochi estivi
- Altri servizi educativi, socio-educativi presenti sul territorio: quali a titolo esemplificativo libri di testo, cedole librarie, servizi di pre-scuola e di pedibus ecc.

Asp svolge inoltre il Servizio di coordinamento pedagogico che coinvolge anche il Comune di Bagnolo in Piano, Socio che non ha conferito ad Asp i Servizi Educativi.

## 5. Il contesto interno

### I dipendenti a tempo indeterminato

All'01/01/2016 il numero dei dipendenti assunti a tempo indeterminato da ASP "Opus Civium" è stato di 77 unità. Di questi 3 sono in comando presso l'Azienda Speciale Bassa Reggiana.

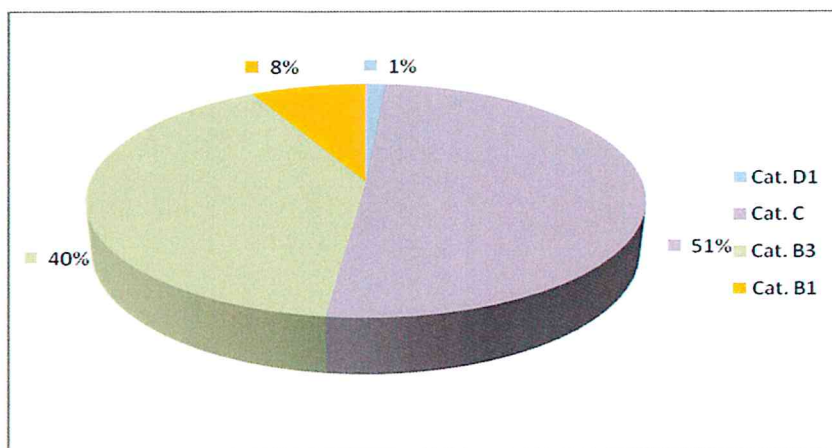
I 77 dipendenti sono suddivisi nei seguenti Servizi:

DIPENDENTI	N.ro	%
AREA SOCIO-ASSISTENZIALE	31	40,26
AREA EDUCATIVA	39	50,65
SERVIZI AMMINISTRATIVI compresi Uffici Scuola	7	9,09
<b>TOTALE</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Di questi 77 dipendenti, 17 (pari al 22,07%) hanno un contratto di lavoro a tempo parziale. Di questi 12 lavorano nell'Area Educativa (30,77 % del totale dei dipendenti dell'Area educativa)

I 77 dipendenti sono così distribuiti nelle diverse categorie d'inquadramento del CCNL Regioni-Autonomie Locali:

DIPENDENTI	N.ro	%
Cat. D1	1	1,30
Cat. C	39	50,65
Cat. B3	31	40,25
Cat. B1	6	7,80
<b>TOTALE</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

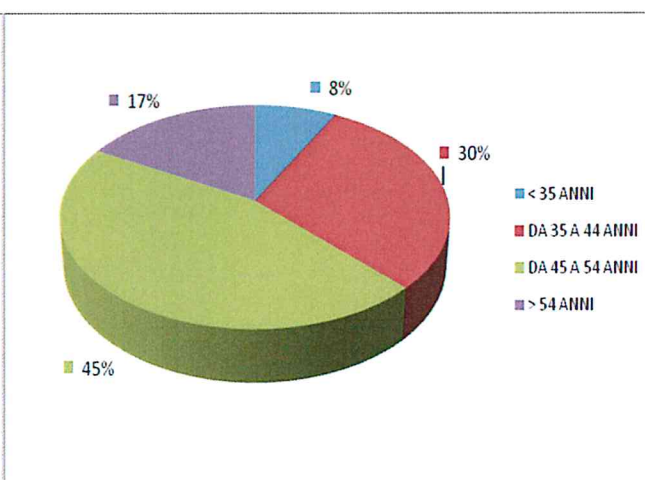
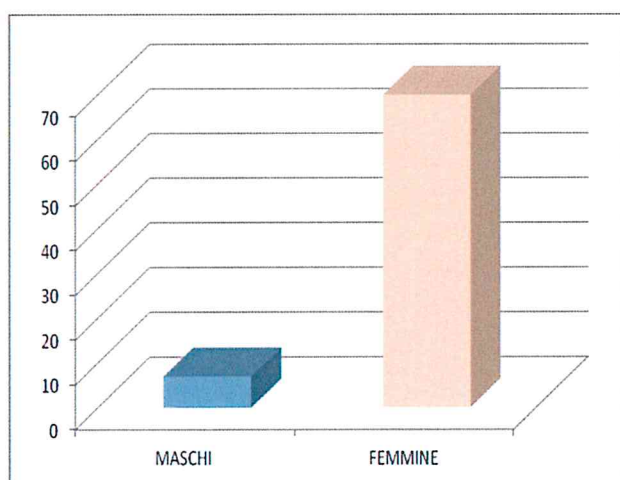


La distribuzione per genere ed età di tutto il personale dell'ASP "Opus Civium" è riportata nelle tabelle sottostanti, dalle quali si evince un tasso elevato di femminilizzazione dell'occupazione (oltre il 90%).

Per quanto riguarda la distribuzione del personale in classi di età si nota come la percentuale più elevata del personale sia concentrata nella fascia d'età 45-54 anni.

#### Distribuzione per genere

#### Distribuzione per classi d'età



Il personale assunto a tempo indeterminato risiede per il 46,76% nei tre Comuni Soci di Asp: in particolare 26 dipendenti (pari al 33,77% del totale) a Castelnuovo di Sotto, n. 7 dipendenti (pari al 9,10%) a Cadelbosco di Sopra e n. 3 (pari al 3,90%) a Bagnolo in Piano.

## DATI SULL' ATTIVITA' DEL PERSONALE.

Per concludere alcuni dati sulla gestione complessiva del personale nell'ultimo triennio:

### 1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	2013	2014	2015
Età media del personale (anni)	45,60	46,89	46,35
Età media dei dirigenti (anni)	-	48	49
% di dipendenti in possesso di laurea	4,78%	4,85%	4,99%
% di dirigenti in possesso di laurea	-	100%	100%
E-mail certificata	1	1	1
N. dipendenti dotati di firma digitale/N. totale aventi diritto	1 su 1	1 su 1	1 su 1

### 2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	2013	2014	2015
Tasso di assenze (incluse ferie)	27,35%	23,55%	24,27%
Numero richieste trasferimento	1	1	1
Tasso di infortuni	5,97%	4,85%	2,50%
Stipendio medio percepito dai dipendenti	22.210,31	22.363,68	22.643,15
% assunzioni a tempo indeterminato	6,25%	1,23%	0
N.ro assunzioni art.36, comma 2 D. Lgs. n.165/2001	40	39	40
N. di procedimenti disciplinari attivati	0	0	0
N. procedimenti disciplinari conclusi	0	0	0

### 3 Analisi di genere

Indicatori	2013	2014	2015
% dirigenti donne	-	100%	100%
% di donne rispetto al totale del personale	89,55%	90,91%	92,41%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	20%	100%	-
Età media del personale femminile (per personale non dirigente)	45,81	45,78	44,96
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	5,33%	5,33%	5,41%

## 6. Risorse economico-finanziarie

Il volume della produzione dell'ASP "Opus Civium" nel Bilancio Consuntivo 2015 ammonta ad € 7.349.688,00.

## 7. Analisi del contesto esterno

La popolazione complessiva dei tre Comuni Soci di Asp Opus Civium Castelnovo di Sotto, Cadelbosco di Sopra e Bagnolo in Piano è di circa 29.000 abitanti.

In particolare la distribuzione della popolazione tra i tre Comuni è la seguente:

<b>COMUNE</b>	<b>ANNO 2015</b>
CASTELNOVO DI SOTTO	8411
CADELBOSCO DI SOPRA	10610
BAGNOLO PIANO	9714
<b>TOTALE</b>	<b>28.735</b>

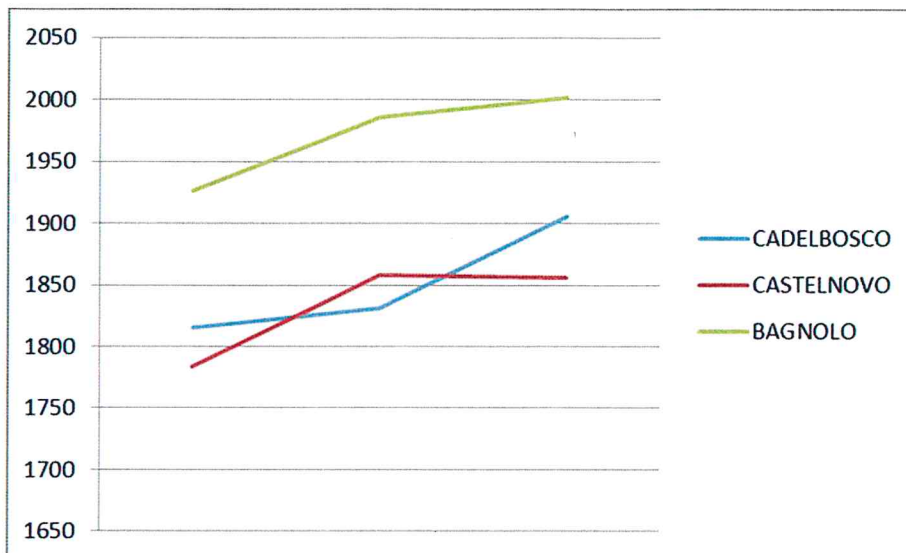
Rispetto ai target principali dell'Azienda, ovvero infanzia 0-6 anni e popolazione anziana (over 65 e over 75) l'andamento demografico negli ultimi anni è stato il seguente:

### **POPOLAZIONE ANZIANA COMUNI SOCI**

<b>CASTELNOVO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
65 -74	809	831	839
75-84	654	690	690
da 85 anni	321	337	327
<b>TOTALE</b>	<b>1784</b>	<b>1858</b>	<b>1856</b>

<b>CADELBOSCO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
65 -74	879	887	930
75-84	632	642	659
da 85 anni	304	302	316
<b>TOTALE</b>	<b>1815</b>	<b>1831</b>	<b>1905</b>

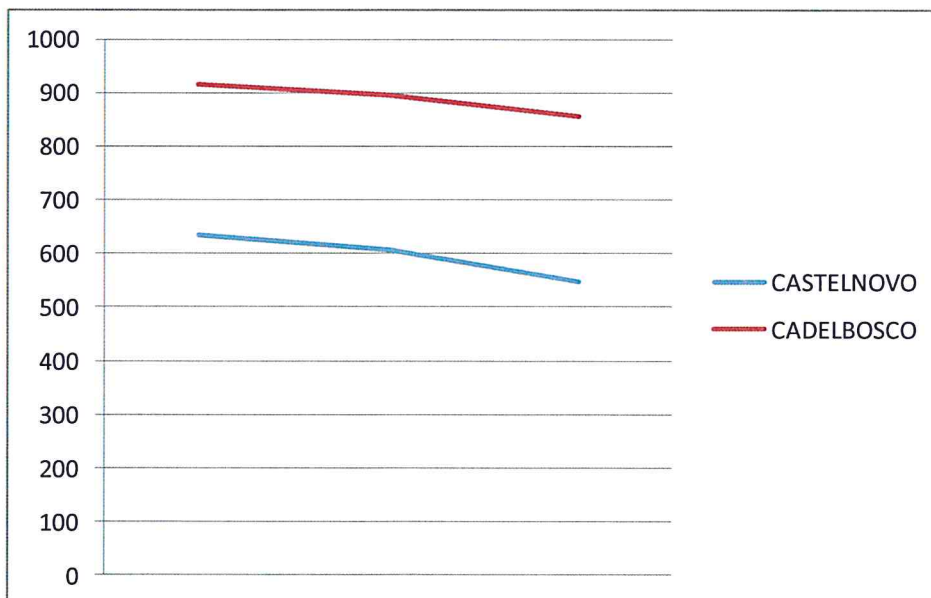
<b>BAGNOLO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
65 -74	928	934	942
75-84	711	748	758
da 85 anni	287	304	302
<b>TOTALE</b>	<b>1926</b>	<b>1986</b>	<b>2002</b>



**POPOLAZIONE 0-6 ANNI COMUNI CONFERENTI SERVIZI EDUCATIVI:**

<b>CASTELNOVO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
0-6 anni	634	608	547

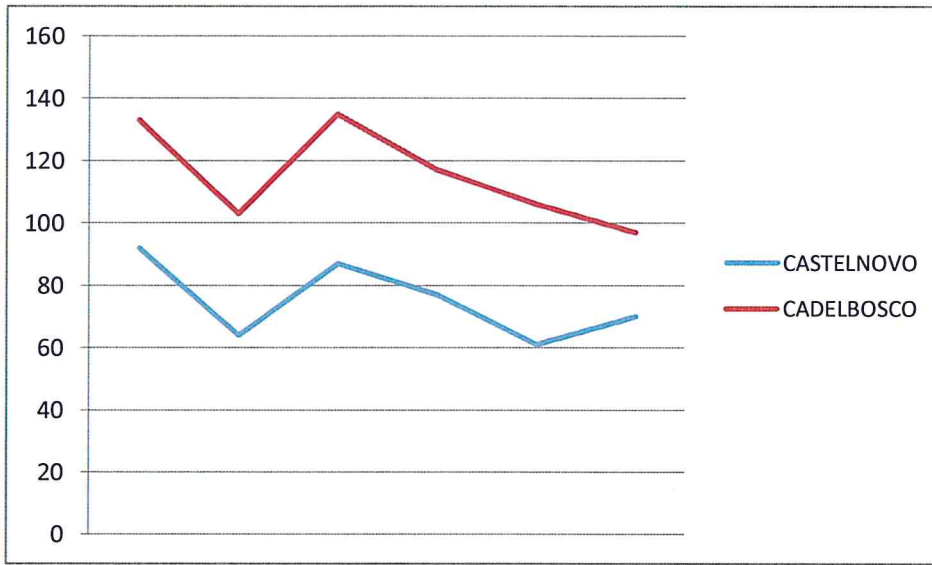
<b>CADELBOSCO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
0-6 anni	917	896	855





## ANDAMENTO NASCITE

NATI	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CASTELNOVO	92	64	87	77	61	70
CADELBOSCO	133	103	135	117	106	97



## 8. Portatori di interessi

I portatori di interessi o stakeholder di un'Azienda di servizi alla persona sono i destinatari dei servizi erogati dall'Azienda.

Vi sono portatori di interessi interni e portatori di interessi esterni.

I portatori di interessi interni sono da un lato i Comuni Soci conferenti i servizi, dall'altro i dipendenti di Asp e le loro rappresentanze sindacali.

Le relazioni con i Comuni Soci sono definite dalle normative regionali, dallo Statuto e si realizzano anche attraverso gli atti deliberativi dell'Assemblea dei Soci.

Le relazioni con le risorse umane e le loro rappresentanze sono relazioni strutturate declinate negli incontri di contrattazione collettiva e nelle diverse comunicazioni previste dalla normativa e dalla contrattazione.

I portatori di interessi esterni sono molteplici. I principali portatori d'interessi esterni possono essere identificati nei: minori, ragazzi, disabili, anziani a cui sono erogati i servizi gestiti dall'Azienda, fornitori di beni e di servizi, Associazioni di Volontariato, volontari singoli e Azienda USL.

Le relazioni sono governate dalle procedure amministrative e dai contratti per quanto attiene i

fornitori di beni e di servizi. Con l'Azienda USL che ha ruolo sia di committenza sulla parte sanitaria, sia di vigilanza, le relazioni sono regolate dalle normative regionali, nonché dai contratti di servizio. Con le Associazioni di Volontariato sono in essere specifiche Convenzioni, ma le relazioni si traducono nella collaborazione e cooperazione quotidiana con i tanti volontari sia associati, sia singoli; questi ultimi iscritti all'Albo del Volontariato dell'Ente sono importanti risorse che contribuiscono ad arricchire la qualità dei servizi erogati.

## **9. Il sistema di governo dell'ASP**

Il sistema di governance di Asp è costituito da: Assemblea dei Soci e Consiglio di Amministrazione.

I Soci di Asp sono:

- Unione Terra di Mezzo
- Comune di Bagnolo in Piano
- Comune di Cadelbosco di Sopra
- Comune di Castelnovo di Sotto

L'Assemblea dei soci è l'organo di indirizzo e di vigilanza sull'attività dell'ASP; è composta dai rappresentanti legali dei soci enti pubblici territoriali o loro delegati.

Ogni Socio possiede una quota di partecipazione aziendale definita in base a parametri fissati nella Convenzione sottoscritta tra i Comuni Soci

Il Presidente dell'Assemblea dei Soci ha il compito di sovrintendere ai lavori dell'Assemblea e di garantirne il funzionamento. E' nominato dai Soci in seno all'Assemblea stessa. Attualmente riveste la funzione il Sindaco del Comune di Castelnovo di Sotto.

Il Consiglio d'Amministrazione è attualmente composto, ai sensi del vigente Statuto, da tre membri nominati dall'Assemblea dei Soci. Dura in carica 5 anni e può essere rinominato una sola volta.

Il Consiglio di Amministrazione è stato nominato con delibera di Assemblea dei Soci n. 1 del 31/01/2015.

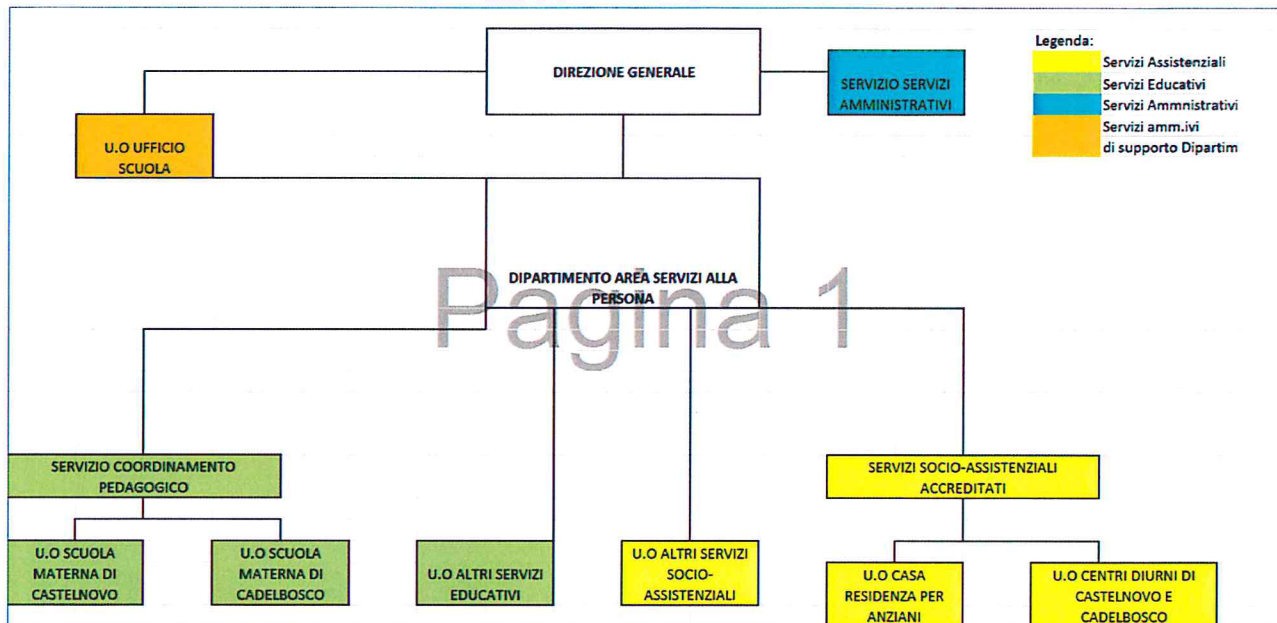
La composizione attuale del Consiglio di Amministrazione nominato è la seguente:

- Pierpaolo Salvarani: Presidente
- Roberto Sapio: VicePresidente
- Marco Catellani: Consigliere

Il Consiglio di Amministrazione nomina il Direttore il cui incarico coincide con il mandato del Consiglio stesso, che ha la responsabilità tecnica della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi fissati.

## 10. Organigramma

L'organigramma aziendale è stato approvato con delibera di Consiglio di Amministrazione n. 13/2016 ed è così rappresentabile:



## 11. L'albero della performance

### 11.1 Terminologia

In questa sezione si ritiene utile fornire una breve descrizione dei termini ricorrenti, che sono stati utilizzati in questo documento e in eventuali documenti citati, con lo scopo di facilitare la lettura e la comprensione del testo.

- ▲ *Performance*: la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) 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 (F. Monteduro);
- ▲ *Ciclo di gestione della performance*: il processo attraverso il quale l'amministrazione definisce gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali, gli indicatori e i valori attesi e provvede alla misurazione, alla valutazione, alla premiazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti;
- ▲ *Piano della performance*: è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire che nel caso di specie si riferiscono alla Relazione Previsionale e Programmatica, al Piano degli Obiettivi e alla Mappa dei Servizi;
- ▲ *Misurazione della performance*: è l'attività di rilevazione dei dati indicativi che rappresentano gli scostamenti tra valori attesi e valori conseguiti riferiti a obiettivi, processi o prodotti o impatti sui cittadini;
- ▲ *Valutazione della performance*: è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti;
- ▲ *Rendicontazione sulla performance*: la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;
- ▲ *Sistema di misurazione e valutazione della performance*: il complesso dei criteri che definiscono gli ambiti, le metodologie, le fasi, i tempi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance;
- ▲ *Obiettivo*: definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli

indirizzi programmatici;

- ▲ *Risultato*: è l'effetto oggettivo e/o tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato;
- ▲ *Indicatore*: aspetto o caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- ▲ *Target*: valore desiderato che un'entità si prefigge di ottenere rispetto ad un dato indicatore;
- ▲ *Stakeholder*: qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall'ottenimento degli obiettivi dell'amministrazione o comunque dalla sua azione;
- ▲ *Outcome*: impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione; nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

## 11.2 Le linee strategiche

Come affermato dalla deliberazione n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) della CiVIT, il “mandato istituzionale” definisce il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue 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, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.

La definizione della mission implica l'individuazione dei bisogni da soddisfare, delle risposte da offrire e delle relative modalità di attuazione. Alla mission dell'ente si correlano quelle delle funzioni e dei servizi in cui l'ente è impegnato. Il mission statement (manifesto della missione), definendo i motivi di esistenza dell'ente e gli obiettivi traguardati a medio termine, dovrebbe essere tale da ispirare sostegno e consenso da parte dei suoi interlocutori esterni, nonché partecipazione e motivazione da parte di coloro che operano in, con e per l'ente. Le domande a cui rispondere sarebbero: “chi siamo?”, “dove siamo?”, “perché ci siamo?”, “che cosa vogliamo fare?”” (Guida agli Enti locali n. 6/2007)

Essa pertanto deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande:

- ▲ Why are we doing this?
- ▲ What will we do?
- ▲ When will we do it?
- ▲ Expected Outcome?
- ▲ How much time/money will it take?

### △ Who's Accountable?

ovvero “cosa e come vogliamo fare”, “perché e quando lo facciamo”, “quali sono i risultati attesi” “quanto mi costeranno” e “chi è responsabile”.

Consapevoli che la missione scaturisce da un processo fortemente partecipativo e condiviso e che tutti gli attori interni ed esterni vi si devono identificare, si ritiene che l'individuazione dei differenti portatori di interesse e la definizione degli outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività costituisca uno dei principali obiettivi di questa amministrazione e che la gradualità nell'adeguamento dell'organizzazione ai principi descritti dal D. Lgs. n.150/2009 permetterà una condivisione reale degli approcci, delle logiche, dei sistemi e delle metodologie.

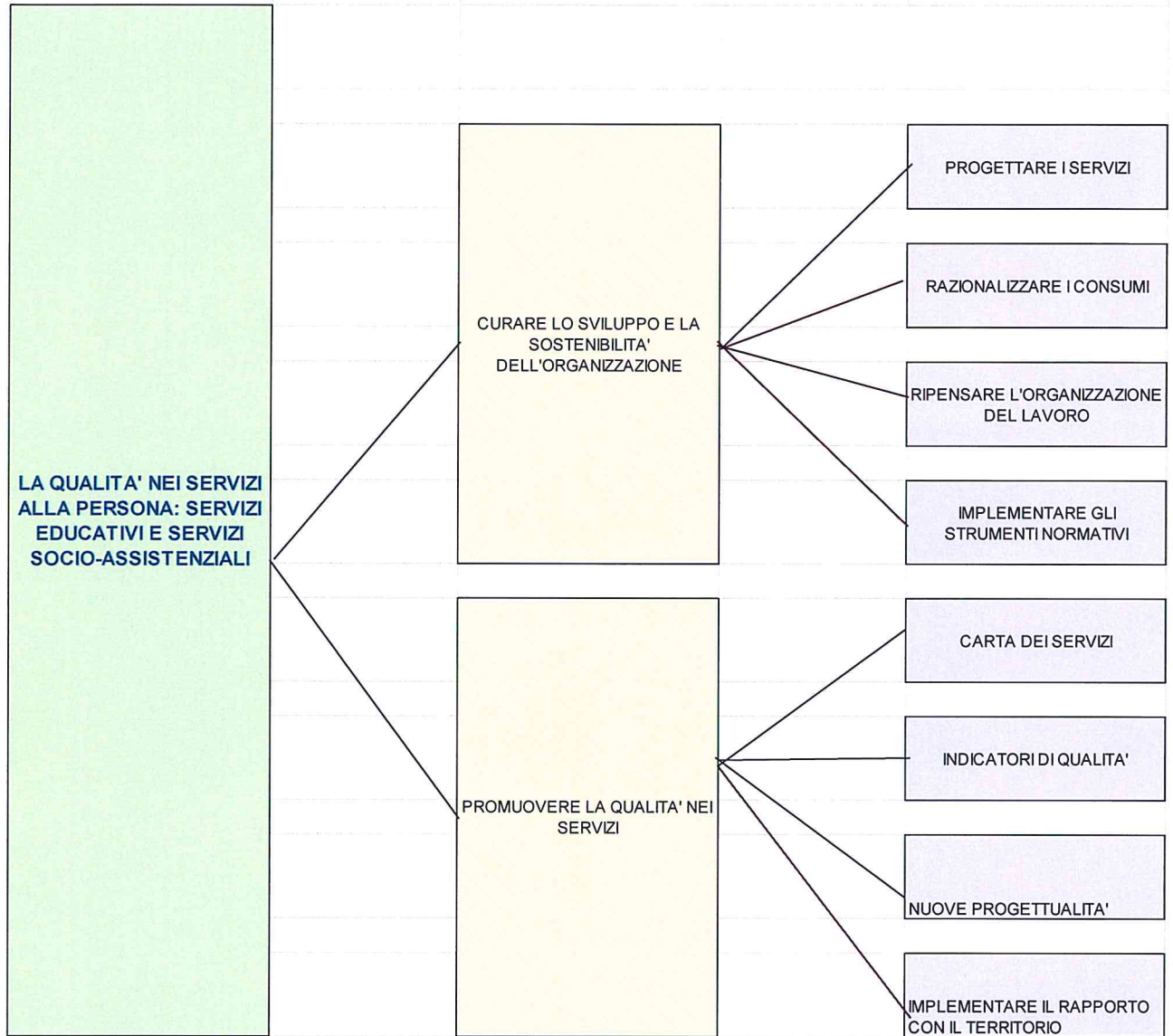
Già Nicolò Machiavelli scriveva nel suo “Il Principe” che *deve essere ricordato che nulla è più difficile da pianificare, più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire che la creazione di un nuovo sistema. Per colui che lo propone ciò produce l'inimicizia di coloro i quali hanno profitto a preservare l'antico e soltanto tiepidi sostenitori in coloro che sarebbero avvantaggiati dal nuovo.*

### **11.3 L'albero della performance**

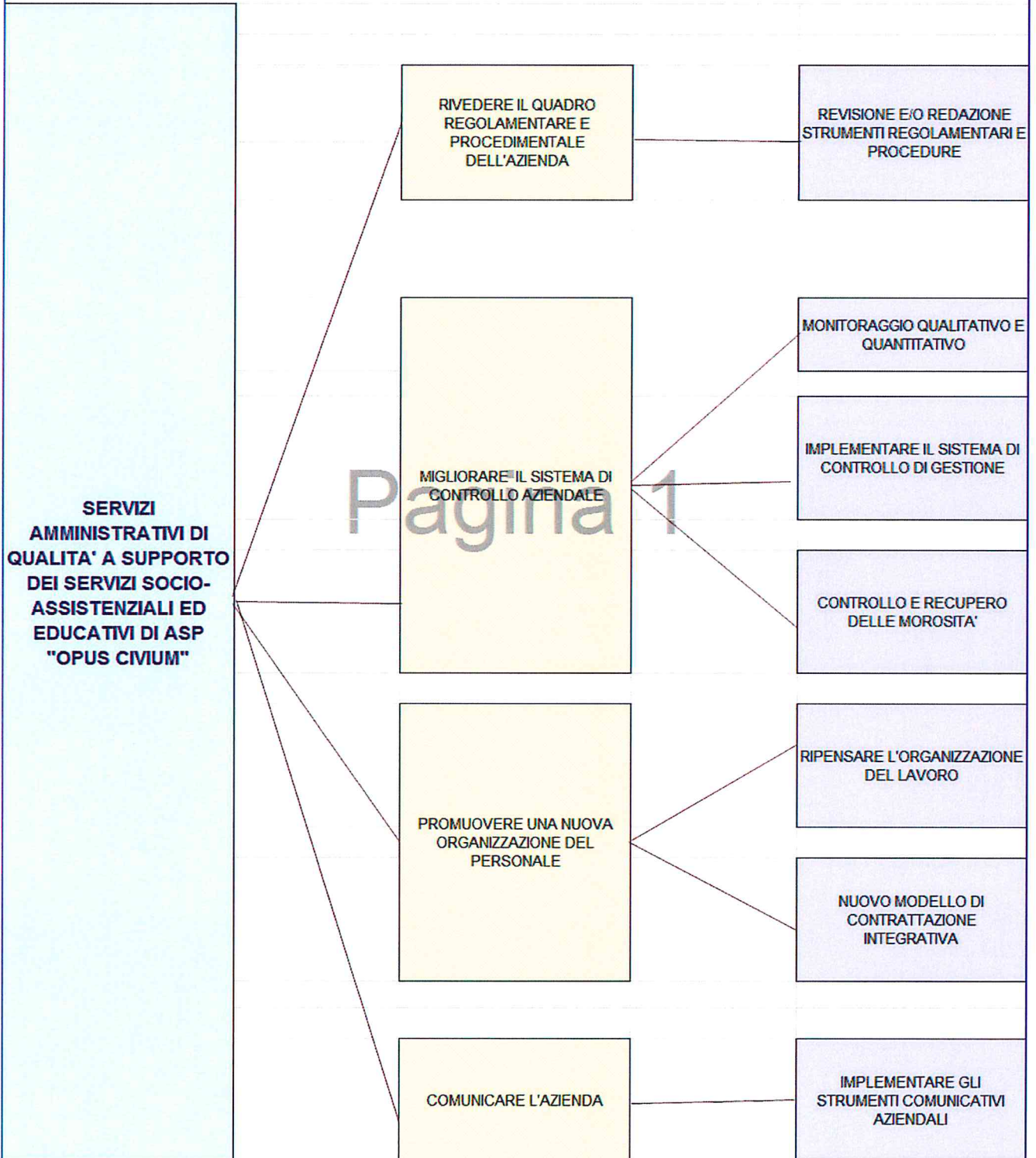
L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, linee strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione (Cfr. Deliberazione n.112/2010 CiVIT).

Il Piano dei servizi, da implementare nel corso del 2016, costituisce la carta d'identità qualitativa dei servizi dell'Azienda, da realizzarsi con riferimento alle dimensioni che rappresentano la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia.

Pertanto, l'albero della performance dell'ASP Opus Civium è così definito:

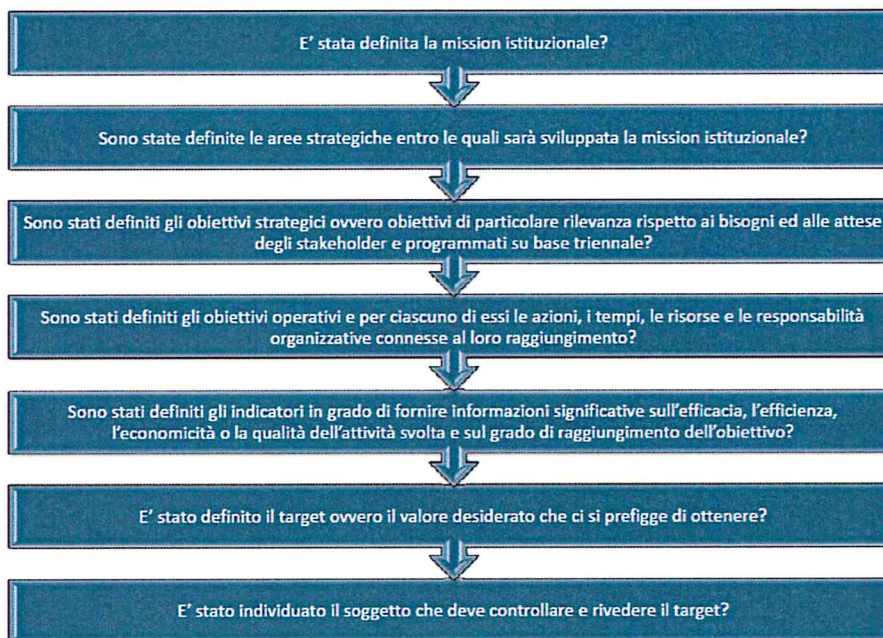


ASP "OPUS CIVIUM" ALBERO DELLA PERFORMANCE AZIENDALE





#### 11.4 La catena della pianificazione operativa



Gli obiettivi operativi costituiscono un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere nel corso dell'anno per realizzare con successo gli indirizzi programmatici. Agli obiettivi operativi devono essere associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso

tali indicatori comprendano, per quanto possibile, gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance ovvero:

- attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Pertanto, gli ambiti di valutazione sono:

**1. Grado di attuazione della strategia:** rappresentare *ex ante* quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto;

**2. Portafoglio delle attività e dei servizi:** viene data indicazione, *ex ante*, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività, definendo per essi la qualità effettiva dei servizi

**3. Stato di salute dell'amministrazione:** valutare *ex ante* ed *ex post* se:

- l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder);
- i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

**4. Impatti dell'azione amministrativa (outcome):** identificare *ex ante* gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività per verificare *ex post* se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

## **12. Integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione**

### **Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

I controlli interni dell'ASP Opus Civium 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 permanente e la verifica costante della realizzazione degli obiettivi e della corretta, tempestiva, efficace, economica ed efficiente gestione delle risorse, nonché, in generale, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, con particolare riferimento all'attività assolta dagli organi tecnici, da attuarsi mediante apprezzamenti comparativi dei costi e dei rendimenti.

Rientrano nell'oggetto del controllo valutativo anche le disposizioni assunte dalla funzione

dirigenziale in merito alla gestione ed all'organizzazione delle risorse umane, anche con riguardo all'impiego delle risorse finanziarie destinate all'incentivazione del personale e alla remunerazione accessoria delle relative responsabilità, della qualità delle prestazioni e della produttività, collettiva ed individuale.

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

- △ garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, anche con riferimento alle recenti disposizioni normative nazionali (L.190/2012) aventi ad oggetto misure di prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione;
- △ verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- △ valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;
- △ garantire il costante controllo degli equilibri finanziari ed economici della gestione;
- △ valutare le prestazioni dei Responsabili con funzione dirigenziale e del Direttore, attraverso gli strumenti vigenti.

Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'ente e la trasparenza dell'azione amministrativa, sarà potenziato il controllo di gestione, preordinato a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'Azienda, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

Esso è svolto in riferimento ai singoli servizi e centri di costo verificando in maniera complessiva e per ciascun servizio i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e, per i servizi a carattere produttivo, i ricavi. Il controllo sulla qualità effettiva 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.

L'ASP Opus Civium ha articolato la programmazione finanziaria ed economica in relazione alle funzioni e ai servizi tipici e agli obiettivi operativi dell'anno di riferimento. Pertanto, ogni singolo obiettivo operativo è ancorato non solo ai riferimenti strategici ma anche alla programmazione


finanziaria ed economica al fine di garantire una correlazione stretta tra momento strategico e momento gestionale.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 75/2015 si è provveduto alla nomina del Responsabile aziendale dell'anticorruzione della trasparenza.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 7/2016 si è provveduto all'approvazione del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale della Trasparenza.

### 13. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

#### 13.1 Il processo seguito per del ciclo di gestione delle performance

Azioni	Attori	2014	2015	2016	2017	2018
Approvazione Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009	CdA					
Nomina del Nucleo di Valutazione	Cda					
Definizione albero delle performance	CdA					
Approvazione Piano delle performance	CdA					
Pianificazione operativa 2016	CdA vs Direttore					
Sistema di misurazione e di valutazione delle performance	CdA Nucleo Valutazione					
Mappatura qualità effettiva dei servizi	Direttore Uffici e Nucleo Valutazione					

### **13.2 Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione**

1. Definizione del ciclo di gestione e di programmazione del bilancio integrato al ciclo di governo dell'Azienda;
2. Definizione degli indicatori di outcome per la verifica degli impatti prodotti dalle politiche amministrativo-gestionali;
3. Definizione di una banca dati e di una anagrafica di riferimento degli indicatori di performance;
4. Rilevazione del ben-essere organizzativo e definizione delle azioni di miglioramento organizzativo;
5. Attuazione di azioni finalizzate alla rilevazione della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
6. Diffusione della cultura della qualità e della trasparenza dei servizi;
7. Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
8. Potenziamento del controllo di gestione quale servizio preordinato a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

**IL PIANO DEGLI  
OBIETTIVI GESTIONALI  
ANNO 2016**

Codice	Descrizione
Obiettivo strategico	01 Curare lo sviluppo e la sostenibilità dell'organizzazione
Obiettivo operativo	01.02 Razionalizzare i consumi
Obiettivo gestionale	01.02.01 Razionalizzazione dei consumi: protocollo uso presidi per incontinenza e rifacimento letti

Servizio	SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI ACCREDITATI
Centro di responsabilità	MARIA GRAZIA BROZZI

di mantenimento  
di miglioramento  X  
di sviluppo

Peso   
Paso

Ambito di performance organizzativa  
lett. a)  lett. e)   
lett. b)  X lett. f)   
lett. c)  lett. g)   
lett. d)  lett. h)

Diagramma di Gantt  
G  F  M  A  M  G   
L  A  S  O  N  D

Indicatore di performance  
Riduzione consumi materiale monouso e materiale per rifacimento letti

Targis  
Riduzione 10% rispetto al periodo 28/01/2016 - 30/05/2016

Intercommissione con altri servizi	Descrizione
Cod.	

Intercommissione con altri obiettivi	Descrizione
Cod.	

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod.	Attività	Dipendenza	Peso %	Diagramma di Gantt												Indicatore di performance	Targis	Vincoli	Interconnessioni
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D				
01.02.01.01	Partecipazione ai Corsi di formazione su utilizzo protocolli presidi per incontinenza, linea igiene e rifacimento letti		40%																
01.02.01.02	Riduzione consumi di materiale monouso e materiale per rifacimento letti	01.02.01.01	60%																
			100%																

Cod.	Attività	Referente	Personale coinvolto	
01.02.01.01	Partecipazione ai Corsi di formazione su utilizzo protocolli presidi per incontinenza, linea igiene e rifacimento letti	Maria Grazia Brozzi	PERSONALE SOCIO ASSISTENZIALE CRA	RAA CRA Guardarobiera
01.02.01.02	Riduzione consumi di materiale monouso e materiale per rifacimento letti	Maria Grazia Brozzi	PERSONALE SOCIO ASSISTENZIALE CRA	RAA CRA Guardarobiera

## RISCONTRO OBIETTIVI

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo

### ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Da compilare solo se vi sono o si attendono scostamenti in negativo

Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare)	
<i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)	
<i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO



Codice	Descrizione
Obiettivo strategico	01
Obiettivo operativo	01.02
Obiettivo gestionale	01.02.02

Servizio	Centro di responsabilità
SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI ACCREDITATI	MARIA GRAZIA BROZZI

di mantenimento  X  
 di miglioramento   
 di sviluppo

Peso  1  
 Passo   
 Passo

lett. a)  lett. e)   
 lett. b)  X lett. f)   
 lett. c)  lett. g)   
 lett. d)  lett. h)

Ambito di performance organizzativa

Indicatore di performance  
 Utenti con biancheria microchippata/Utenti totali su posto definitivo

Targets  
 80%

Cod	Descrizione
	Interconnessione con altri servizi

Cod	Descrizione	Dipendenza
	Interconnessione con altri obiettivi	

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod.	Attività	Dipendenza	Peso %	Diagramma di Gantt												Indicatore di performance	Targets	Vincoli	Interconnessioni		
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D						
01.02.02.01	Indumenti ospiti con microchippatura		60%															Utenti con biancheria microchippata/Utenti totali su posto definitivo	80%		
01.02.02.02	Report biancheria microchippata per ogni utente	01.02.02.01	40%															Report con elenco biancheria microchippata/Totale utenti su posto definitivo	80,00%		
			100%																		

Cod.	Attività	Referenza	Personale coinvolto		
			Guardarobiera	RAA CRA	Guardarobiera RAA CRA
01.02.02.01	Indumenti ospiti con microchippatura				
01.02.02.02	Report biancheria microchippata per ogni utente				

## RISCONTRO OBIETTIVI

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI  
Le compilate sulle se vi sono o si  
affidano, esprimendoli in narrativa

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare)	
<i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)	
<i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1	
2	
3	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

<b>Codice</b>	<b>Descrizione</b>
01	Curare lo sviluppo e la sostenibilità dell'organizzazione
01.02	Razionalizzare i consumi
01.02.03	Razionalizzazione dei consumi: introduzione diversa modalità per alimentazione/riduzione covered ai fini di diminuire l'utilizzo dei lassativi

<b>Servizio</b>	SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI ACCREDITATI
<b>Centro di responsabilità</b>	MARIA GRAZIA BROZZI

di mantenimento	<input type="checkbox"/>	Peso	<input type="checkbox"/>
di miglioramento	<input type="checkbox"/>	Peso	<input type="checkbox"/>
di sviluppo	<input type="checkbox"/>	Peso	<input type="checkbox"/>

<b>Diagramma di Gantt</b>											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

<b>Indicatore di performance</b>	<b>Target</b>
Riduzione consumo rispetto al periodo 01/01 - 30/06	Almeno il 10%

<b>Ambito di performance organizzativa</b>	lett. a) <input type="checkbox"/>	lett. e) <input type="checkbox"/>
	lett. b) <input checked="" type="checkbox"/>	lett. f) <input type="checkbox"/>
	lett. c) <input type="checkbox"/>	lett. g) <input type="checkbox"/>
	lett. d) <input type="checkbox"/>	lett. h) <input type="checkbox"/>

<b>Interconnessioni con altri servizi</b>	
Cod	Descrizione

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod	Attività	Dipendenza	Peso %	Diagramma di Gantt												Indicatore di performance	Target	Vincoli	Interconnessioni	
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D					
01.02.03.01	Partecipazione incontro Alimentazione Anziani		10%																	
01.02.03.02	Predisposizione elenchi analitici (patologie) per colazioni e merende - introduzione nuova modalità di somministrazione		30%																	
01.02.03.03	Predisposizione e compilazione analitica tabelle monitoraggio evacuazioni		30%																	
01.02.03.04	Monitoraggio utilizzo lassativi	01.02.03.01	30%																	
			100%																	

Cod	Ambito	Referente	Partecipante servizio
01.02.03.01	Partecipazione incontro Alimentazione Anziani	Maria Grazia Brozzi	RAA Personale socio assistenziale
01.02.03.02	Predisposizione elenchi analitici (patologie) per colazioni e merende - introduzione nuova modalità di somministrazione	Maria Grazia Brozzi	RAA Personale socio assistenziale
01.02.03.03	Predisposizione e compilazione analitica tabelle monitoraggio evacuazioni	Maria Grazia Brozzi	RAA Personale socio assistenziale
01.02.03.04	Monitoraggio utilizzo lassativi	Maria Grazia Brozzi	RAA Personale socio assistenziale

**RISCONTRO OBIETTIVI**

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI  
Da compilare solo se vi sono o si

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare)	
Errori e le cause che hanno prodotto gli scostamenti	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma) Determinare le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo	
1-	
2-	
3-	

<b>Codice</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Servizio</b>	<b>SERVIZI SOCIOASSISTENZIALI ACCREDITATI</b>
01	Curare lo sviluppo e la sostenibilità dell'organizzazione	<b>Centro di responsabilità</b>	<b>MARIA GRAZIA BROZZI</b>

<b>Obiettivo strategico</b>	01	Obiettivo operativo	01.04	Contratto di servizio per l'accréditamento definitivo
-----------------------------	----	---------------------	-------	---

di mantenimento	<input type="checkbox"/>	Prezzo	<input type="checkbox"/>
di miglioramento	<input checked="" type="checkbox"/>	Prezzo	<input type="checkbox"/>
di sviluppo	<input type="checkbox"/>	Prezzo	<input type="checkbox"/>

letti a)	<input type="checkbox"/>	letti e)	<input type="checkbox"/>
letti b)	<input checked="" type="checkbox"/>	letti f)	<input type="checkbox"/>
letti c)	<input type="checkbox"/>	letti g)	<input type="checkbox"/>
letti d)	<input type="checkbox"/>	letti h)	<input type="checkbox"/>

<b>Interconnessione con altri servizi</b>	
<b>Cod</b>	Descrizione

<b>Indicatore di performance</b>	<b>Target</b>
Stesura contratto di servizio	Delibera CDA entro il 31/05
Revisione contratto con utente	Atti di approvazione entro il 31/12
<b>Interconnessione con altri servizi</b>	
<b>Cod</b>	Descrizione

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod	Attività	Dipendenza	Prezzo %	Diagramma di Gantt													Indicatore di performance	Target	Vincoli	Interconnessioni	
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D						
01.04.01.01	Stesura Contratto di servizio per l'accréditamento definitivo della Casa Residenzia per Anziani e per i Centri Diurni		30%															Delibera Consiglio di Amministrazione di approvazione testo contratto	Al 31/05		
01.04.01.02	Incontri con personale per illustrazione nuovo contratto contratto di servizio	01.04.01.01	30%															2 incontri con personale	Verbali incontri		
01.04.01.03	Revisione contratto con utenza		40%															Approvazione nuovo contratto con Utente	Atti formali al 31/12		
			100%																		

<b>Cod</b>	<b>Attività</b>	<b>Referente</b>	<b>Responsabile contratto</b>
01.04.01.01	Stesura Contratto di servizio per l'accréditamento definitivo della Casa Residenzia per Anziani e per i Centri Diurni	Maria Grazia Brozzi	RAA
01.04.01.02	Incontri con personale per illustrazione nuovo contratto contratto di servizio	Maria Grazia Brozzi	RAA PERSONALE SOCIO ASSISTENZIALE CRA & CD Guardarobba Animatori CRA & CD RAA PERSONALE SOCIO ASSISTENZIALE CRA & CD Guardarobba Animatori CRA & CD
01.04.01.03	Revisione contratto con utenza	Maria Grazia Brozzi	RAA PERSONALE SOCIO ASSISTENZIALE CRA & CD Guardarobba Animatori CRA & CD

**RISCONTRO OBIETTIVI**

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**  
Da compilare solo se vi sono o si

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura ed programmazione d/o di attuazione da specificare	
Causa (da specificare)	
Elementi le cause che hanno prodotto gli scostamenti	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo d/o al programma)	
Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO



**RISCONTRO OBIETTIVI**

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI  
Da compilare solo se vi sono o si

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura del programma e/o di situazione: da specificare)	
Cause (da specificare) <i>Errori e le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma) <i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1-	
2-	
3-	





**RISCONTRO OBIETTIVI**

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**  
Una migliore conoscenza delle cause e delle conseguenze di eventuali scostamenti in merito

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare) <i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma) <i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1.	
2.	
3.	



## RISCONTRO OBIETTIVI

### ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Da compilare solo se vi sono o si attendono scostamenti in negativo

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione, da specificare)	
Cause (da specificare)	
<i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)	
<i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO



Codice	Descrizione
02	Promuovere la qualità dei servizi
02.04	Implementare i rapporti con il territorio
02.04.02	Propagazione attività di animazione in collaborazione con Enti del Territorio

Servizio	SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI ACCREDITATI
Centro di responsabilità	MARIA GRAZIA BROZZI

di mantenimento di miglioramento di sviluppo	Piano Piano Piano
Int. a)	Int. a)
Int. b)	Int. b)
Int. c)	Int. c)
Int. d)	Int. d)
Int. e)	Int. e)

Diagramma di Gantt	G F M A M G L A S O N D
--------------------	-------------------------

Indicatore di performance	Realizzazione di eventi animativi in sinergia con Associazioni del Territorio	Target	N. 4 eventi
Indicatore di performance	Propagazione per anno 2017 di attività in collaborazione con Associazioni del Territorio	Proposta operativa entro il 30/11	

Integrazioni con altri servizi	Integrazioni con altri servizi
Cod. Descrizione	Cod. Descrizione

Integrazioni con altri servizi	Integrazioni con altri servizi
Cod. Descrizione	Cod. Descrizione

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod. Attività	Dipendenza	Piano %	Diagramma di Gantt												Indicatore di performance	Target	Vincoli	Intercomissioni		
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D						
02.04.02.01	Incontri con Associazioni del Territorio	40%																		
02.04.02.02	Propagazione attività per anno 2017 in collaborazione con Associazioni del Territorio	60%																		
		100%																		

Cod. Attività	Riferimenti	Periodo economico	
		ANNO 2017	CD
02.04.02.02	Incontri con Associazioni del Territorio	ANNO 2017	CD
02.04.02.02	Propagazione attività per anno 2017 in collaborazione con Associazioni del Territorio	ANNO 2017	CD

**RISCONTRO OBIETTIVI**

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**  
Da compilare solo se vi sono o si

Natura (di programmazione o/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare)	
Eventi le cause che hanno prodotto gli scostamenti	
Conseguenze rispetto all'obiettivo o/o al programma	
Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo	
1.	
2.	
3.	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO



**RISCONTRO OBIETTIVI**

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**  
Le culminate sono se vi sono o si attendono scostamenti in negativo

Natura (di programmazione e/o di attuazione, da specificare)
Cause (da specificare)
<i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)
<i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>

**MONITORAGGIO**

1°
2°

**MONITORAGGIO**

3°

**MONITORAGGIO**





**RISCONTRO OBIETTIVI**

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI  
Da compilare solo se il caso o il

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare) <i>Erronee le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma) <i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1-	
2-	
3-	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

Codice	Descrizione
Obiettivo strategico	01 Curare lo sviluppo e la sostenibilità dell'organizzazione
Obiettivo operativo	01.03 Ripensare l'organizzazione del lavoro
Obiettivo gestionale	01.03.02 Servizi educativi 2016/2017; programmazione personale

<b>Servizio</b>	DIPARTIMENTO SERVIZI/ AREA ALLA PERSONA E SERVIZIO SERVIZI AMMINISTRATIVI
<b>Centro di responsabilità</b>	BARBARA PIAZZA

di mantenimento	<input type="checkbox"/>	Peso	<input type="checkbox"/>
di miglioramento	<input checked="" type="checkbox"/>	Peso	<input type="checkbox"/>
di sviluppo	<input type="checkbox"/>	Peso	2
		Peso	

Diagramma di Gantt											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

Ambito di performance organizzativa

lett. a)  lett. e)

lett. b)  lett. f)

lett. c)  lett. g)

lett. d)  lett. h)

Indicatore di performance

Approvazione graduatoria Concorso

Approvazione nuova disciplina supplenze

Target

Atto di approvazione entro il 30/06

Atto di approvazione entro il 15/09

Interconnessione con altri servizi	
Cod	Descrizione

Interconnessione con altri obiettivi	
Cod	Descrizione

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod.	Attività	Dipendenza	Peso %	Diagramma di Gantt												Indicatore di performance	Target	Vincoli	Interconnessioni	
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D					
01.03.02.01	Concorso per formazione graduatoria a tempo determinato di Insegnante di Scuola d'infanzia		50														Approvazione graduatoria	Atto di approvazione entro 30/06		
01.03.02.02	Disciplina per gestione supplenze		30														Approvazione nuova disciplina	Atto di approvazione entro 15/09		
01.03.02.03	Gestione graduatoria insegnante	01.03.02.01	20														Attivazioni supplenze/Attivazioni autorizzate	95.00%		
			100																	

Cod.	Attività	Referente	Personale coinvolto
01.03.02.01	Concorso per formazione graduatoria a tempo determinato di Insegnante di Scuola d'infanzia	Conti/Rustichelli Giulia Giroidini	Conti Silvia Francesca Rustichelli Giulia Giroidini
01.03.02.02	Disciplina per gestione supplenze	Piazza	Silvia Conti Francesca Rustichelli Giulia Giroidini
01.03.02.03	Gestione graduatoria insegnante	Giroidini	Silvia Conti Francesca Rustichelli Giulia Giroidini Francesca Casoni

## RISCONTRO OBIETTIVI

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI  
Le componenti sono se vi sono stati  
effettivi spostamenti in natura

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione): da specificare)	
Cause (da specificare) <b>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</b>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma) <b>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</b>	
1°	
2°	
3°	



**RISCONTRO OBIETTIVI**

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

Da compilare solo se vi sono o si

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura ed id. programmazione e/o di attuazione da specificare	
Cause da specificare	
Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti	
Conseguenze ritenute all'obiettivo e/o al programma	
Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO



## RISCONTRO OBIETTIVI

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**  
Un curriculum non si scrive e si  
affidano esclusivamente in materiali

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione, da specificare)	
Cause (da specificare)	
<i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)	
<i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO







Codice	Descrizione
02	Promuovere la qualità nei servizi
02.04	Implementare i rapporti con il territorio
02.04.03	Coordinamento con Enti e istituzioni del territorio e modalità di attuazione dei servizi in sinergia

Servizio	SERVIZIO COORDINAMENTO PEDAGOGICO
Centro di responsabilità	CONTINSTRUSTICHELLI

di mantenimento	<input checked="" type="checkbox"/>	Peso	1
di sviluppo	<input type="checkbox"/>	Peso	

Diagramma ai Geniti											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

lett. a)	<input type="checkbox"/>	lett. e)	<input type="checkbox"/>
lett. b)	<input checked="" type="checkbox"/>	lett. f)	<input type="checkbox"/>
lett. c)	<input type="checkbox"/>	lett. g)	<input type="checkbox"/>
lett. d)	<input type="checkbox"/>	lett. h)	<input type="checkbox"/>

Indicatore di performance											
progettazioni condivise con Enti del Territorio											
Target											
Almeno 5 progettazioni nel corso dell'anno 2018											

Intercorrelazione con altri servizi											
Cod											
Descrizione											

Intercorrelazione con altri obiettivi											
Cod											
Descrizione											
Dipendenza											

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod	Attività	Dipendenza	Peso %	Diagramma ai Geniti												Indicatore di performance	Target	Vincoli	Intercorrelazioni
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D				
02.04.03.01	Collaborazioni con Enti del Territorio per progettazioni condivise con Enti del Territorio Casa Residenze per Anziani, Associazioni Sportive, Associazioni Culturali, Biblioteche ecc.		50																
02.04.03.02	Progetti di continuità didattica con titolari Comprensivi		50																
			100																

Cod	Attività	Referenti	Personale coinvolto	
			Totale	Assistente
02.04.03.01	Collaborazioni con Enti del Territorio per progettazioni condivise con Enti del Territorio per Casa Residenze per Anziani, Associazioni Sportive, Associazioni Culturali, Biblioteche ecc.	Conti/Ruscicelli		
02.04.03.02	Progetti di continuità didattica con titolari Comprensivi	Conti/Ruscicelli		

**RISCONTRO OBIETTIVI**

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**  
Da compilare solo se il caso o in

	Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo
	Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)
	Cause (da specificare) <i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>
	Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma) <i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>
1-	
2-	
3-	

<b>Obiettivo strategico</b>	03	RIVEDERE IL QUADRO REGOLAMENTARE E PROCEDIMENTALE DELL'AZIENDA
<b>Obiettivo operativo</b>	03.01	REVISIONE E/O REDAZIONE STRUMENTI REGOLAMENTARI E PROCEDURE
<b>Obiettivo gestionale</b>	03.01.01	PIANO PREVENZIONE CORRUZIONE E AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE IMPLEMENTAZIONE PROCEDURE

<b>Servizio</b>	SERVIZI AMMINISTRATIVI
<b>Centro di responsabilità</b>	BARBARA PIAZZA

di mantenimento di miglioramento di sviluppo

Peso  2

Peso  2

**Diagramma di Garzi**

G F M A M G L A S O N D

lett. a)  lett. d)

lett. b)  lett. e)

lett. c)  lett. f)

lett. g)  lett. h)

**Indicatore di performance**

Codice di comportamento dei dipendenti

Portafoglio delle attività amministrative

Target

Approvazione con atto di GDA entro il 30/11

Entro il 30/11/2018

**Riferimento con altri servizi** Descrizione |

**Riferimento con altri servizi** Descrizione |

Piano di realizzazione dell'obiettivo

Cod	Attività	Codice di comportamento dei dipendenti	Dipendenza	Peso %	Diagramma di Garzi												Indicatore di performance	Target	Vinculi	Interconnessioni		
					G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D						
03.01.01.01	Adozione			30													FR	FR				
03.01.01.02	Implementazione contenuti	Trasparenza		40													FR	FR	Almeno 2 incontri con verbale attività programate e realizzate			
03.01.01.03	Mappatura attività amministrative			30													FR	FR	Tempo pluriennale completato/Tempo realizzato	150 gg		
				100																		

Cod	Attività	Riferimento	Erogazione contratto	
			Territorio	Cap
03.01.01.01	Adozione Codice di comportamento dei dipendenti	Barbara Piazza	Giulia Giordini	
03.01.01.02	Implementazione contenuti Amministrazione Trasparente	Giulia Giordini	Francesca Casoni Rosanna Altoni Cristina Vercenzi Fausto Baroldini Giulia Giordini Erika Viali Cristina Vercenzi Rosanna Altoni Francesca Casoni Francesca Coda	Quantina Galasso
03.01.01.03	Mappatura attività amministrative	Barbara Piazza		

**RISCONTRO OBIETTIVI**

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI  
Da compilare solo se vi sono o si

Adattamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare) <i>Errare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma) <i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1°	
2°	
3°	



**RISCONTRO OBIETTIVI**

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

Da compilare solo se vi sono o si

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura di programmazione e/o di attuazione da specificare	
Cause da specificare	
Elenca le cause che hanno prodotto gli scostamenti	
Conseguenza rispetto all'obiettivo e/o al programma	
Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO







<b>Codice</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Servizio</b>	<b>SERVIZI AMMINISTRATIVI</b>
		<b>Centro di responsabilità</b>	<b>BARBARA PIAZZA</b>

<b>Obiettivo strategico</b>	04	MIGLIORARE IL SISTEMA DI CONTROLLO AZIENDALE
<b>Obiettivo operativo</b>	04.02	IMPLEMENTARE IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE
<b>Obiettivo operativo</b>	04.02.01	PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E RENDICONTAZIONE SOCIALE

di mantenimento <input type="checkbox"/>	di miglioramento <input checked="" type="checkbox"/>	di sviluppo <input type="checkbox"/>
Rateo	1	2
Rateo		

<b>Indicatore di performance</b>	Ind. b) X	Ind. e) <input type="checkbox"/>
<b>Produzione Bianco Sociale</b>	Ind. f) <input type="checkbox"/>	Ind. g) <input type="checkbox"/>
<b>Produzione Documento di preconsuntivo al CDA</b>	Ind. d) <input type="checkbox"/>	Ind. h) <input type="checkbox"/>

<b>Interconnessioni con altri obiettivi</b>	Indicatore di performance	<b>Target</b>	<b>Vincoli</b>	<b>Interconnessioni</b>
<b>Cod</b>	<b>Descrizione</b>			

<b>Cod</b>	<b>Attività</b>	<b>Dipendenza</b>	<b>Peso %</b>	<b>Diagramma di Gantt</b>	<b>Indicatore di performance</b>	<b>Target</b>	<b>Vincoli</b>	<b>Interconnessioni</b>
04.02.01.01	Raccolta dati per la produzione del primo Bilancio sociale Aziendale		50	G F M A M G	Delibera di Consiglio di Amministrazione di approvazione del Bilancio Sociale Documento di preconsuntivo	Al 30/06		
04.02.01.02	Acquisizione andamento costi e ricavi e prospetto di sintesi dell'andamento di ricavi e costi		50	G F M A M G		Al 30/11		
			100	R				

<b>Cod</b>	<b>Attività</b>	<b>Referenti</b>	<b>Responsabile corretto</b>
04.02.01.01	Raccolta dati per la produzione del primo Bilancio sociale Aziendale	Barbara Piazza	Lana Violì Giulia Crocetti Paolo Deccini Serena Calzo
04.02.01.02	Acquisizione andamento costi e ricavi e prospetto di sintesi dell'andamento di ricavi e costi	Lana Violì	Lana Violì Paolo Deccini Giulia Crocetti Serena Calzo Francesca Casoli Cristina Vincenti Rosanna Adoni

## RISCONTRO OBIETTIVI

### ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Da compilare solo se si sono o si attendono scostamenti in negativo

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare)	
Elenicare le cause che hanno prodotto gli scostamenti	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)	
Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo	
1.	
2.	
3.	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO



## RISCONTRO OBIETTIVI

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI  
Da compilare solo se vi sono o si attendono scostamenti in negativo

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause (da specificare)	
<i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)	
<i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO



**RISCONTRO OBIETTIVI**

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

Da compilare solo se vi sono o si

Andamento del piano realizzativo dell'obiettivo	
Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)	
Cause da specificare: <i>Elencare le cause che hanno prodotto gli scostamenti</i>	
Conseguenza (rispetto all'obiettivo e/o al programma) <i>Descrivere le eventuali conseguenze sul grado di raggiungimento finale dell'obiettivo</i>	
1°	
2°	
3°	

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO

MONITORAGGIO