

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA “OPUS CIVIUM”

PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

delibera di Consiglio di Amministrazione n. 14 del

27/03/2019

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 Castelnovo di Sotto. Soci dell'Azienda sono i Comuni di Castelnovo 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 rivolti sia ai minori 0-6 anni, sia servizi per la fascia 6-18 anni.

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

Lo sforzo dell'Azienda è quello di creare servizi aperti alla comunità, a tutela degli utilizzatori dei servizi e delle loro famiglie 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
- Sportello per l'Assistenza Familiare
- Sportello Sociale
- Telefono Amico

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

- 2 Servizi di Nido per l'Infanzia
- 3 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

I dipendenti a tempo indeterminato di Asp Opus Civium all' 01/01/2019 sono n.80 di cui 71 donne e n. 9 uomini così suddivisi nei seguenti servizi:

DIPENDENTI	NUMERO	N. DONNE	N. UOMINI	%
SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI	36	31	5	45,00 %
SERVIZI EDUCATIVI	35	34	1	43,75%
SERVIZI AMMINISTRATIVI E UFFICI SCUOLA	9	6	3	11,25%
TOTALE	80	71	9	100 %

Gli 80 dipendenti sono così suddivisi secondo le diverse categorie contrattuali:

LAVORATORI	CAT. D1	CAT. C1	CAT. B3	CAT. B1	TOTALE
DONNE	4	34	28	5	71
UOMINI	1	3	5	0	9
TOTALE	5	37	33	5	80

e secondo le seguenti tipologie orarie:

CATEGORIA	N. DONNE	N. UOMINI	TOTALE	% SUL TOTALE DIPENDENTI
D				
Dipendenti a tempo pieno	3	1	4	5,00 %
Dipendenti a tempo parziale	1		1	1,25 %
C				
Dipendenti a tempo pieno	27	3	30	37,50 %
Dipendenti a tempo parziale	7		7	8,75 %
B3				
Dipendenti a tempo pieno	22	5	27	33,75 %
Dipendenti a tempo parziale	6		6	7,50 %
B1				
Dipendenti a tempo pieno	5		5	6,25 %
Dipendenti a tempo parziale			0	0 %
TOTALE	71	9	80	100%

DATI SULL'ATTIVITA' DEL PERSONALE.

Si riportano di seguito alcuni dati sulla gestione complessiva del personale nell'ultimo triennio:

1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	2016	2017	2018
Età media del personale al 31/12 (anni)	48,17	47,72	47,52
Età media dei dirigenti (anni)	44	45	46
% di dipendenti in possesso di laurea	5,19%	5,36%	4,89%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	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	2016	2017	2018
Tasso di assenze (incluse ferie)	27,85%	26,44	21,26%
Numero richieste trasferimento	0	3	1
Tasso di infortuni	5,19%	4,02%	1,33%
Stipendio medio percepito dai dipendenti	23.445,96	23.640,49	24.392,96
% assunzioni a tempo indeterminato	0	9,37%	17,29%
N.ro assunzioni art.36, comma 2 D. Lgs. n.165/2001	44,20	42,33	39,60
N. di procedimenti disciplinari attivati	6	2	3
N. procedimenti disciplinari conclusi con provvedimento disciplinare	3	2	2
N. procedimenti disciplinari archiviati/sospesi	3	0	1

3 Analisi di genere

Indicatori	2016	2017	2018
% dirigenti donne	100%	100%	100%
% di donne rispetto al totale del personale al 31/12	90,91%	91,71%	94,69%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	-	85,71%	61,54%
Età media del personale femminile al 31/12 (per personale non dirigente)	48,52	48,54	49,32
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile al 31/12	5,71%	5,84%	6,85%

6. Risorse economico-finanziarie

Il volume della produzione dell'ASP "Opus Civium" nel Bilancio Consuntivo 2017 (ultimo bilancio consuntivo approvato) ammonta ad € 7.310.913.

7. Analisi del contesto esterno (dati da Bilancio Sociale Anno 2017)

I Comuni di Cadelbosco di Sopra, di Castelnovo di Sotto e di Bagnolo in Piano hanno complessivamente n. 28.918 abitanti, di cui n. 5.818 con età da 65 anni in su (pari al 20,11%). La popolazione con età superiore a 75 anni è di n. 3.099 abitanti, pari al 10,71% della popolazione complessiva.

I dati nel dettaglio dell'andamento 2013-2017 della popolazione da 65 anni in su sono i seguenti:

POPOLAZIONE ANZIANA COMUNI SOCI

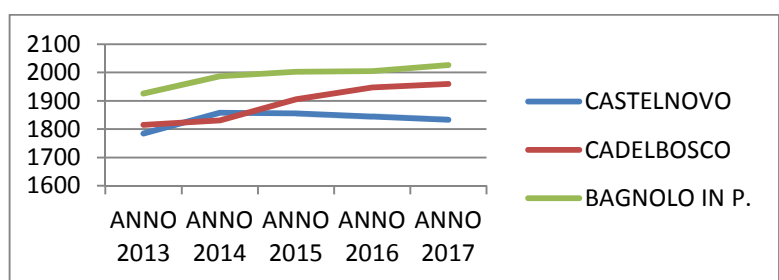
CASTELNOVO DI SOTTO	2013	2014	2015	2016	2017
65 -74	809	831	839	824	810
75-84	654	690	690	695	695
da 85 anni	321	337	327	325	328
TOTALE	1784	1858	1856	1844	1833

CADELBOSCO DI SOPRA	2013	2014	2015	2016	2017
65 -74	879	887	930	972	947
75-84	632	642	659	663	697
da 85 anni	304	302	316	312	315
TOTALE	1815	1831	1905	1947	1959

BAGNOLO IN PIANO	2013	2014	2015	2016	2017
65 -74	928	934	942	949	962
75-84	711	748	758	729	730
da 85 anni	287	304	302	327	334
TOTALE	1926	1986	2002	2005	2026

Il Comune di Castelnuovo di Sotto è il Comune che ha l'incidenza più elevata sulla popolazione complessiva della fascia di popolazione anziana da 65 anni in su, ovvero il 21,58%, il Comune di Cadelbosco di Sopra è quello che ha l'incidenza inferiore, ovvero il 18,41%. Il Comune di Bagnolo, ha invece il numero maggiore di popolazione anziana rispetto agli altri due Comuni, con un'incidenza di circa il 20% sulla propria popolazione totale

Nel grafico sottostante la sintesi dell'andamento della popolazione anziana negli anni 2013 – 2017:



Di seguito si riporta la popolazione 0-6 anni e l'andamento delle nascite dei Comuni conferenti i servizi educativi:

POPOLAZIONE 0-6 ANNI COMUNI CONFERENTI SERVIZI EDUCATIVI:

COMUNE DI CASTELNUOVO DI SOTTO

POPOLAZIONE	2013 (nati dal 01.01.2007 al 31/12/2013)	2014 (nati dal 01.01.2008 al 31/12/2014)	2015 (nati dal 01.01.2009 al 31/12/2015)	2016 (nati dal 01.01.2010 al 31/12/2016)	2017 (nati dal 01.01.2011 al 31/12/2017)
0-6 anni	613	551	534	531	525

COMUNE DI CADELBOSCO DI SOPRA

CADELBOSCO	2013	2014	2015	2016	2017
0-6 anni	775	753	719	685	752

ANDAMENTO NASCITE

NATI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CASTELNOVO	69	92	77	60	75	61	72
CADELBOSCO	101	136	117	107	96	105	79

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.

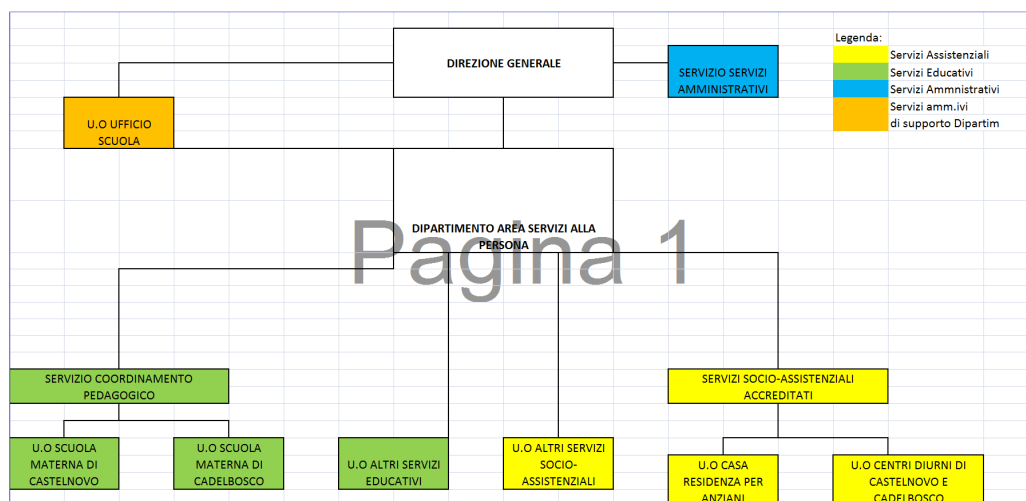
La composizione attuale del Consiglio di Amministrazione nominato è la seguente:

- 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).

Nel corso del 2017 sono state mappate le attività aziendali. Dal 2018 si è allegato al presente Piano anche il Portafoglio dei servizi che 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:

**LA QUALITA' NEI SERVIZI
ALLA PERSONA: SERVIZI
EDUCATIVI E SERVIZI
SOCIO-ASSISTENZIALI**

**CURARE LO SVILUPPO E LA
SOSTENIBILITA'
DELL'ORGANIZZAZIONE**

- PROGETTARE I SERVIZI
- RAZIONALIZZARE I CONSUMI
- RIPENSARE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
- IMPLEMENTARE GLI STRUMENTI NORMATIVI

**PROMUOVERE LA QUALITA' NEI
SERVIZI**

- CARTA DEI SERVIZI
- INDICATORI DI QUALITA'
- NUOVE PROGETTUALITA'
- IMPLEMENTARE IL RAPPORTO CON IL TERRITORIO

ASP "OPUS CIVIUM" ALBERO DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

SERVIZI AMMINISTRATIVI DI QUALITA' A SUPPORTO DEI SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI ED EDUCATIVI DI ASP "OPUS CIVIUM"

RIVEDERE IL QUADRO REGOLAMENTARE E PROCEDIMENTALE DELL'AZIENDA

REVISIONE E/O REDAZIONE STRUMENTI REGOLAMENTARI E PROCEDURE

MIGLIORARE IL SISTEMA DI CONTROLLO AZIENDALE

MONITORAGGIO QUALITATIVO E QUANTITATIVO

IMPLEMENTARE IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

CONTROLLO E RECUPERO DELLE MOROSITA'

PROMUOVERE UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

RIPENSARE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

NUOVO MODELLO DI CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA

COMUNICARE L'AZIENDA

IMPLEMENTARE GLI STRUMENTI COMUNICATIVI AZIENDALI

Pagina 1

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;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- 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 assoluta 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 della prevenzione dell'anticorruzione e della trasparenza.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 5 del 28/01/2019 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	2019
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 2019	CdA vs Direttore						
Sistema di misurazione e di valutazione delle performance	CdA Nucleo Valutazione						
Mappatura qualità effettiva dei servizi	Direttore Uffici e Nucleo Valutazione						
Approvazione Portafoglio dei Servizi							

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.