

*Piano della Performance Triennale*  
*Obiettivi Aziendali Trasversali e di Qualità*

Con la deliberazione del consiglio di Amministrazione n. 10 del 2017 veniva richiesto all'Amministrazione di individuare degli indicatori per valutare l'**efficienza** della gestione aziendale e la **qualità** dei servizi offerti.

In relazione all'**EFFICIENZA**, il Comitato di Direzione ha così costruito una **Banca Dati** analitica, con carattere pluriennale, come strumento di analisi strategica che interessa **10 aree strategiche** trasversali a tutta l'attività dell'Azienda a cui è stato associato un indicatore di monitoraggio e che vengono qui di seguito descritte con la **Soglia** e lo **Standard di riferimento**: dopo la scheda di indicatore si riporta lo storico del biennio precedente utile al fine di una prima valutazione triennale.

### 1. Presenze personale dipendente.

Nel bilancio dell'ASP una delle voci di costo più rilevanti è dato dal costo del personale, ormai da almeno dieci anni rappresentato quasi esclusivamente da personale di tipo amministrativo a seguito della scelta di esternalizzazione della gestione dei reparti di assistenza.

In un'ottica di massima efficacia e efficienza risulta fondamentale il monitoraggio degli standard legati alla presenza del personale in servizio. Il valore è espresso in percentuale rispetto ai giorni utili di servizio nel corso di ogni anno solare.

#### Scheda indicatore

DENOMINAZIONE	INDICATORE DI PRESENZA SUL POSTO DI LAVORO
CODICE	1
FOCUS DELLA VALUTAZIONE	Quantificare la presenza del personale dipendente sul posto di lavoro
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO	<p>Valutare la presenza del personale dipendente sul posto di lavoro significa sia verificare la copertura complessiva dei vari Servizi, sia, per sottrazione, monitorare le assenze generali che vanno oltre le ferie.</p> <p>Per misurare la presenza vengono conteggiati i giorni di presenza (<b>gg(lav)</b>) di tutti i dipendenti (con un minimo di 3 ore lavorative effettuate) e quindi rapportati al totale dei giorni lavorativi dovuti (<b>gg(dov)</b>) meno il dovuto di ferie annuale teorico (<b>gg(fer)</b>).</p> <p>Nel conteggio vengono considerati i dipendenti a tempo indeterminato e a tempo determinato, compresi i dirigenti.</p>
FORMULA MATEMATICA	$\frac{\Sigma \text{gg(lav)}}{\Sigma \text{gg(dov)} - \Sigma \text{gg(fer)}}$

<i>METRICA</i>	percentuale (%) dei giorni lavorativi dovuti
<i>FONTE DEI DATI</i>	Archivio presenze del software Present
<i>DOCUMENTO DI RILEVAZIONE</i>	Scheda Rilevazione
<i>ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE</i>	Rilevazione annuale
<i>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</i>	90% dei giorni lavorativi dovuti
<i>NOTE</i>	Nel conteggio non sono considerati i dipendenti in aspettativa o in comando esterno per tutto l'anno di rilevazione

	2015	2016
dovuto teorico	9.664	8992
ferie teoriche	1.042	972
giorni effettivi di presenza	8.158	7561
Indicatore	94,6%	94,3%

## 2. Rapporto fatturato / incassato (crediti per rette)

Il monitoraggio dei crediti per rette evidenzia, da anni, una delle maggiori criticità dell'ASP vista la particolare tipologia di utenza che l'azienda accoglie presso le proprie strutture. Nel corso degli ultimi anni la contribuzione degli assistiti è lievemente aumentato in confronto con quanto garantito dal servizio sanitario nazionale (sottoforma di quota sanitaria riconosciuta) e della contribuzione da parte di comuni (nel caso di Montedomini, quasi totalmente riferito il Comune di Firenze). Tali meccanismi di contribuzione delle persone accolte presso le RSA, Residenze per Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer sono basati sia su liste di attesa che su criteri legati alle capacità reddituali dei soggetti residenti presso le strutture (ISEE).

Il fatturato annuo di Montedomini per i servizi socio assistenziali rappresenta circa 1/3 del totale ed è corrisposto direttamente da privati. Di tale fatturato risulta fondamentale l'attività di monitoraggio dei crediti al fine di limitare il più possibile il rischio di inesigibilità.

Al fine di verificarne periodicamente tale aspetto, l'indicatore più appropriato risulta il rapporto tra il totale incassato e il totale fatturato prendendo come riferimento l'anno solare che coincide con l'esercizio di bilancio.

L'obiettivo e lo standard di tale indicatore a nostro avviso dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori maggiori al 95% che rapportato in euro significherebbe un rischio di inesigibilità pari a circa cento mila euro.

**Scheda indicatore**

DENOMINAZIONE	RAPPORTO INCASSI / FATTURATO RETTE
CODICE	2
FOCUS DELLA VALUTAZIONE	Il focus della valutazione è il monitoraggio dei crediti per rette incassati in rapporto a quanto fatturato per tali servizi. Maggiore sarà l'indicatore e minore saranno state le perdite su crediti nel corso di ogni singolo anno.
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO	L'indicatore è espresso in valori percentuali in cui, in linea teorica, il 100% significherebbe aver incassato tutti i crediti esigibili.
FORMULA MATEMATICA	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Crediti incassati al 31 marzo</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>Totale crediti maturati nell'anno</p> </div> <p>L'indicatore è dato dal rapporto tra i crediti maturati nel corso di un esercizio (indicato come "n") e ancora non incassati alla data del 31/03/n+1.</p>
METRICA	Valori espressi in %
FONTE DEI DATI	Contabilità
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Gestionale contabilità
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Indicatore annuale rilevabile ogni 31/03/n+1 in riferimento all'anno n
<b>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</b>	soglia minima 90% - standard di riferimento 95%

	2015	2016
Crediti dovuti	122.430	130.234
Incassato	2.423.276	2.415.472
Fatturato	2.545.706	2.535.437
Indicatore	95,2%	95,3%

**3. Rapporto canoni di locazione / incasso canoni**

In analogia con quanto sopra espresso per i crediti derivanti da rette, è stato costruito un identico indicatore che tiene conto del rapporto tra i canoni di locazione incassati nel corso dell'anno e i canoni di locazione dovuti nel medesimo arco di tempo. La motivazione della scelta è data da una situazione di diffusa morosità nel corso degli esercizi passati, piano piano ridotta mediante procedure di sfratto che hanno interrotto tale fenomeno legato alla morosità dei conduttori sia di abitazioni che di fondi locati a fini commerciali, che necessita

di essere costantemente monitorata.

### Scheda indicatore

<i>DENOMINAZIONE</i>	<b>Rapporto canoni di locazione / incasso canoni</b>
<i>CODICE</i>	2
<i>FOCUS DELLA VALUTAZIONE</i>	Il focus della valutazione è il monitoraggio dei crediti per affitti incassati in rapporto a quanto dovuto sia in termini di canoni di locazione che quota parte dell'imposta di registro a loro carico. Maggiore sarà l'indicatore e minore saranno state le perdite su crediti nel corso di ogni singolo anno.
<i>DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO</i>	L'indicatore è espresso in valori percentuali in cui, in linea teorica, il 100% significherebbe aver incassato tutti i crediti esigibili.
<i>FORMULA MATEMATICA</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Crediti incassati al 31 marzo</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>Totale crediti maturati nell'anno</p> </div> <p>L'indicatore è dato dal rapporto tra i crediti maturati nel corso di un esercizio (indicato come "n") e ancora non incassati alla data del 31/03/n+1.</p>
<i>METRICA</i>	Valori espressi in %
<i>FONTE DEI DATI</i>	Contabilità
<i>DOCUMENTO DI RILEVAZIONE</i>	Gestionale contabilità
<i>ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE</i>	Indicatore annuale rilevabile ogni 31/03/n+1 in riferimento all'anno n
<i>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</i>	soglia minima 90% - standard di riferimento 95%

	2015	2016
Crediti dovuti	175.236	177.762
Affitti dovuti	1.645.326	1.715.642
Imposta di registro dovuta	16.453	17.156
Totale dovuto	1.661.779	1.732.798
Incassato	1.486.543	1.555.036
Indicatore	90,3%	90,6%

#### 4. Numero di unità immobiliari libere

Il presente indicatore non è espresso sotto forma di rapporto percentuale rispetto ad un totale e ipotetico 100% in quanto risulta maggiormente indicativo e immediato il puro e semplice dato del numero assoluto di unità immobiliari attualmente non utilizzate per scopi istituzionali o messa a reddito. Strategicamente, al fine di massimizzare i ricavi e raggiungere il pareggio di bilancio, l'ASP ha concentrato l'attenzione e una parte rilevante del proprio piano degli investimenti nella ristrutturazione e la successiva messa a reddito o l'utilizzo per scopi istituzionali dei suddetti immobili. Nella citata rilevazione non sono stati incluse le sedi istituzionali e immobili oggetto del piano di alienazione. Il processo di riduzione del numero di unità libere deve proseguire nei prossimi anni e pertanto è necessario il continuo monitoraggio e attività di reportistica al consiglio di amministrazione: diventa così essenziale la serie storica di questo indicatore.

**Scheda indicatore**

DENOMINAZIONE	NUMERO UNITA' IMMOBILIARI LIBERE														
CODICE	4														
FOCUS DELLA VALUTAZIONE	Il focus della valutazione è centrato sul monitoraggio delle unità libere, non utilizzate per attività istituzionali o per la messa a reddito.														
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO	L'indicatore è espresso in valori assoluti e tiene conto di tutte le unità catastali non utilizzate ad esclusione delle sedi istituzionali o immobili inseriti nel piano di alienazione.														
FORMULA MATEMATICA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%;">ANNO X</th> <th style="width: 10%;">ANNO X+1</th> <th style="width: 10%;">ANNO X+2</th> <th style="width: 10%;">ANNO X+3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N. UNITÁ IMMOBILIARI LIBERE</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>L'indicatore è espresso in valori assoluti</p>						ANNO X	ANNO X+1	ANNO X+2	ANNO X+3	N. UNITÁ IMMOBILIARI LIBERE				
	ANNO X	ANNO X+1	ANNO X+2	ANNO X+3											
N. UNITÁ IMMOBILIARI LIBERE															
METRICA	Unità														
FONTE DEI DATI	File excel														
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Documentazione interna														
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Annuale														
<b>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</b>	<b>Riduzione progressiva nell'ordine delle 5-10 unità ogni anno.</b>														

	2015	2016
Numero unità immobiliari libere	74	69

**5. Valore investimenti**

Come anticipato al punto precedente, il piano degli investimenti presenta uno degli elementi fondamentali dei prossimi anni di attività dell'ASP e per tale ragione è necessario verificarne periodicamente lo stato di avanzamento. In base alle risorse disponibili e coerentemente con i piani economici e finanziari dei prossimi esercizi è stato predisposto un piano degli investimenti per il quale è necessario monitorare le risorse impiegate e di quelle ancora disponibili per gli investimenti già programmati o per eventuali modifiche e assestamenti.

**Scheda indicatore**

DENOMINAZIONE	VALORE INVESTIMENTI				
CODICE	5				
FOCUS DELLA VALUTAZIONE	L'obiettivo della valutazione è il monitoraggio sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario del piano triennale degli investimenti				
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO	Il valore è espresso in euro e valorizzato al lordo di contributi in conto impianti (sia di natura pubblica che privata) e ulteriori attività di found raising				
FORMULA MATEMATICA		ANNO X	ANNO X+1	ANNO X+2	ANNO X+3
	VALORE IN € DEGLI INVESTIMENTI				
	Valore assoluto in euro				
METRICA	Euro				
FONTE DEI DATI	Bilancio e contabilità				
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Bilancio e contabilità				
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Annuale				
SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO	Piano degli investimenti coerente con il piano finanziario triennale				

	2015	2016
Valore investimenti annuale	340.714	1.137.048

**6. Percentuale di occupazione RSA**

Per l'ASP, certamente, una delle attività centrali, se non la principale in assoluto, riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer. Al fine di garantire una offerta alla cittadinanza e al fine di massimizzarne i ricavi negli anni sono state individuate delle percentuali di occupazione dei reparti che ne garantiscano la sostenibilità economica, ovvero il cosiddetto Break Even Point. Tali percentuali sono variabili da struttura a struttura per la diversa incidenza dei costi indiretti ma mediamente è individuata intorno al 90% per i servizi RSA e RA e circa pari al 67% per il Centro Diurno Alzheimer.

A livello di indicatori raggiunti, nel caso di Montedomini per i due servizi di tipo residenziale le percentuali superano il punto di pareggio e si assestano stabilmente intorno al 97% mentre per il servizio rivolto a persona affette da Alzheimer l'occupazione rimane leggermente al di sotto del livello minimo necessario per il pareggio economico.

Per le suddette motivazioni e in ottica di una costante attenzione ai servizi offerti risulta fondamentale il periodo monitoraggio di tali indicatori.

### Scheda indicatore

<i>DENOMINAZIONE</i>	<b>PERCENTUALE OCCUPAZIONE RSA</b>
<i>CODICE</i>	6
<i>FOCUS DELLA VALUTAZIONE</i>	Monitoraggio delle percentuali di occupazione dei reparti.
<i>DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO</i>	Indicatore espresso in % come rapporto tra le giornate di presenza rispetto alle giornate annue massime
<i>FORMULA MATEMATICA</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Giornate di presenza</p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>365 x N Numero posti letti disponibili</p> </div> <p style="text-align: right;">Giornate di presenza / Giornate annue x n. posti letto disponibile</p>
<i>METRICA</i>	%
<i>FONTE DEI DATI</i>	Gestionale contabilità e rette
<i>DOCUMENTO DI RILEVAZIONE</i>	Gestionale contabilità e rette
<i>ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE</i>	Annuale
<i>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</i>	Standard RA e RSA > 95 % Standard C.Diurno Alzheimer 50%

	2015	2016
RA e RSA	93,16%	95,47%
CENTRO DIURNO Montedomini	67,0%	50,0%

### 7. Indice di copertura costi Centro Servizi e Formazione

Poiché il Centro Servizi e Formazione è la principale attività dell'Azienda inquadrata come

commerciale, la sua contabilità viene attentamente tenuta in modo analitico in uno specifico centro di profitto. L'attività è recente, viene svolta infatti solo da qualche anno, ma con un progressivo miglioramento dei risultati economici. Al fine di verificarne regolarmente tale trend è stato costruito uno specifico indicatore che ne misura la capacità da parte delle entrate del centro di profitto di coprirne tutti i costi ad esso annessi.

### Scheda indicatore

<i>DENOMINAZIONE</i>	<b>AGENZIA FORMATIVA: PERCENTUALE DI COPERTURA DEI COSTI</b>
<i>CODICE</i>	7
<i>FOCUS DELLA VALUTAZIONE</i>	Il focus della valutazione consiste nel monitorare la percentuale di copertura dei costi dell'agenzia mediante i ricavi caratteristici del centro di profitto
<i>DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO</i>	Il valore è espresso in percentuale
<i>FORMULA MATEMATICA</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Ricavi Business Unit</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Costi Business Unit</p> </div> <p>Ricavi della business unit / costi ordinari della business unit</p>
<i>METRICA</i>	%
<i>FONTE DEI DATI</i>	Bilancio d'esercizio
<i>DOCUMENTO DI RILEVAZIONE</i>	Foglio di calcolo e contabilità
<i>ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE</i>	Annuale
<i>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</i>	soglia minima 90% - standard di riferimento 100%

	2015	2016
Percentuale copertura costi CSF	91,68%	92,53%

### 8. Indice di pagamento ai fornitori (GG)

Al fine di verificare l'assetto patrimoniale dell'ASP, con uno specifico indicatore volto a monitorarne l'aspetto debitorio nei confronti dei fornitori, si è ritenuta utile la rilevazione dell'indice dei giorni medi di pagamento ai fornitori. Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio ha subito una rilevante riduzione passando da tempi molto lunghi di pagamento (oltre 280 giorni medi nel 2015) a solo 78 giorni negli ultimi trimestri del 2017. La tendenza e la volontà dell'amministrazione è quella di avvicinarsi a quota 60 giorni. L'importanza di tale indicatore è dato, tra l'altro, per scongiurare il rischio di eventuali oneri finanziari (dati da potenziali interessi di mora) che i vari fornitori potrebbero esigere per ritardati pagamenti rispetto ai tempi previsti dalla normativa e dai contratti con essi stipulati.



**Scheda indicatore**

<i>DENOMINAZIONE</i>	<b>INDICATORE DI PAGAMENTO FORNITORI (GG)</b>
<i>CODICE</i>	8
<i>FOCUS DELLA VALUTAZIONE</i>	Monitoraggio dei tempi di pagamento dei debiti verso fornitori al fine di verificare eventuali sofferenze di cassa e/o maggior indebitamento.
<i>DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO</i>	Il valore è espresso in giorni, ovvero del tempo che intercorre tra la data delle fatture passive e la data di emissione del mandato di pagamento.
<i>FORMULA MATEMATICA</i>	$\frac{\sum_{i=1}^N [\text{intervallo in giorni x importo fattura}]_i}{\text{Totale Importi Fatture}}$ <p style="text-align: center;">Somma (giorni X importo fattura) / Totale importo fatture</p>
<i>METRICA</i>	Giorni
<i>FONTE DEI DATI</i>	Foglio di calcolo e contabilità
<i>DOCUMENTO DI RILEVAZIONE</i>	Foglio di calcolo e contabilità
<i>ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE</i>	Trimestrale
<b><i>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</i></b>	soglia minima 90GG - standard di riferimento 60GG

	2015				2016			
	1° Trim.	2° Trim.	3° Trim.	4° Trim.	1° Trim.	2° Trim.	3° Trim.	4° Trim.
Giorni pagamento fornitori	286	255	259	176	154	141	127	114

**9. Indice di copertura dei debiti**

L'indice di copertura dei debiti è espressa in percentuale e data dal rapporto tra l'attivo circolante (crediti al netto dello specifico fondo svalutazione + le disponibilità liquide e i debiti presenti in bilancio) e il totale dei debiti. Il valore è ricavato dal bilancio d'esercizio, per tale ragione sono disponibili dati storici.

Negli ultimi cinque anni si è passati da un valore del 43% al 56% se considerati tutti i debiti sia a breve che a medio lungo termine. La crescita di tale indicatore sta a significare una crescente stabilità patrimoniale e finanziaria dell'ASP.

Analogamente, per averne un quadro maggiormente preciso, è stato costruito un secondo indicatore che al denominatore prende in considerazione soltanto i debiti a breve termine (convenzionalmente inferiori a 12 mesi).

**Scheda indicatore**

<i>DENOMINAZIONE</i>	<b>INDICE DI COPERTURA DEBITI</b>
<i>CODICE</i>	9
<i>FOCUS DELLA VALUTAZIONE</i>	Monitoraggio dell'equilibrio aziendale sotto il profilo patrimoniale e finanziario
<i>DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO</i>	L'indicatore è espresso in % sottoforma di rapporto tra l'attivo circolante (crediti al netto del fondo svalutazione crediti + disponibilità liquide) e il totale dei debiti
<i>FORMULA MATEMATICA</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Attivo Circolante</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Totale Debiti</p> </div> <p>Attivo circolante / Totale debiti          Attivo circolante / Totale debiti (escluso debiti per mutui)</p>
<i>METRICA</i>	%
<i>FONTE DEI DATI</i>	Bilancio consuntivo
<i>DOCUMENTO DI RILEVAZIONE</i>	Bilancio consuntivo
<i>ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE</i>	Annuale
<i>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</i>	Crescita valore %

	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Indice copertura debiti	43,4%	47,5%	42,1%	53,2%	56,4%
Indice copertura debiti a breve (escl. debiti per mutui)	52,8%	53,3%	47,1%	100,0%	113,8%

**10. Incidenza area straordinaria**

Da un punto di vista economico la storia dell'ASP è stata spesso contraddistinta da bilanci in perdita economica o in sostanziale pareggio grazie a specifiche partite straordinarie (principalmente alienazioni immobiliari). Tale approccio dovrà necessariamente essere superato con una maggiore attenzione alla sostenibilità economica con l'obiettivo nei prossimi esercizi di giungere ad un reale risultato di pareggio al netto di componenti straordinarie di reddito. A partire dal 2014 trend è in progressivo miglioramento.

Tale elemento è strettamente collegato ai precedenti punti legati all'utilizzo del patrimonio disponibile, il piano degli investimenti e l'attenzione alla massimizzazione dei ricavi delle singole attività.

**Scheda indicatore**

<i>DENOMINAZIONE</i>	<b>INCIDENZA AREA STRAORDINARIA</b>
<i>CODICE</i>	10

<i>FOCUS DELLA VALUTAZIONE</i>	La finalità è quella di monitorare l'incidenza dell'area straordinaria del conto economico del bilancio al raggiungimento del pareggio d'esercizio.			
<i>DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO</i>	L'indicatore è espresso in valori assoluti (euro) e calcolato partendo da uno schema di bilancio riclassificato, come differenza tra il risultato della gestione straordinaria meno il risultato d'esercizio.			
<i>FORMULA MATEMATICA</i>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Gestione Straordinaria</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Risultato d'Esercizio</td> </tr> </table> Gestione straordinaria - risultato d'esercizio	Gestione Straordinaria	-----	Risultato d'Esercizio
Gestione Straordinaria				
-----				
Risultato d'Esercizio				
<i>METRICA</i>	Euro			
<i>FONTE DEI DATI</i>	Bilancio			
<i>DOCUMENTO DI RILEVAZIONE</i>	Bilancio			
<i>ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE</i>	Annuale			
<i>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</i>	soglia minima valore annuo inferiore al valore medio dell'ultimo trimestre - standard di riferimento ZERO			

	2014	2015	2016
Incidenza area straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio (area straordinaria - utile)	407.909	332.192	228.651
Incidenza area straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio (area straordinaria - utile - accantonamenti)	301.448	332.192	63.483

Per quanto riguarda la **QUALITÀ** dei servizi offerti, ciascun settore con clienti esterni ha individuato alcuni **significativi indicatori** che ne permettono una oggettiva **misurabilità**:

- Il Servizio Assistenza Disabili e Anziani ha individuato 8 indicatori con relativi sistema di rilevazione e dati statistici:
  1. Tempi di ammissione in RSA
  2. Numero di ammissioni effettuate in rapporto alle richieste ricevute
  3. Numero degli incontri fatti coi parenti
  4. Numero dei Piani Assistenziali Individuali realizzati nei tempi previsti
  5. Numero di verifiche effettuate sui P.A.I.
  6. Numero lesioni da compressione
  7. Numero cadute
  8. Numero giornate con attività socio-educativa o di animazione

Per una descrizione accurata degli indicatori e dei loro valori di riferimento si rimanda alla

documentazione relativa alla certificazione ISO 9001:2015 a cui il Servizio deve attenersi.

- Il Servizio Progetto Sostegno Inclusione Attiva ha individuato 4 indicatori con i relativi sistema di rilevazione e dati statistici:

1. Grado di formalizzazione dei progetti di accoglienza PSIA

**Scheda indicatore**

DENOMINAZIONE:	<b>Grado di formalizzazione Progetti Accoglienza PSIA</b>
CODICE:	
FOCUS DELLA VALUTAZIONE:	Attivazione formale del Servizio Sociale professionale ed applicazione metodologia P.R.E.S.T.O.O.
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO:	L'attività dell'Ufficio è valutata in funzione del monitoraggio costante relativo all'attivazione dei progetti PSIA in rapporto ai Servizi Sociali professionali. Ad ogni nucleo/soggetto accolto deve corrispondere la formalizzazione del progetto secondo il modello consolidato.
FORMULA MATEMATICA:	numero modelli P.R.E.S.T.O.O. / numero nuclei-utenti accolti di competenza ASP (Il Soglia)
METRICA:	i progetti sono graduati secondo la seguente scala di valutazione: 1 bassa intensità monitoraggio 2 alta intensità monitoraggio
FONTI DEI DATI:	Richieste Servizio Sociale professionale e apertura cartella sociale
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Elenco presenze / cartelle individuali
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Rilevazione effettuata sull'insieme dei progetti di accoglienza PSIA attivati Indice di aggiornamento semestrale
<b>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO:</b>	<b>oltre 80 % (tendenza crescente)</b>
NOTE	

2. Livello del turn-over presso le strutture dei progetti PSIA

**Scheda indicatore**

DENOMINAZIONE:	<b>Livello TURN OVER presso strutture Progetti Accoglienza PSIA</b>
CODICE:	
FOCUS DELLA VALUTAZIONE:	Alternanza ammissione / dimissione presso i posti letto di seconda soglia di competenza ASP.
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO:	Il turn over è valutato in funzione dell'utilizzo di ciascun posto letto afferente a PSIA. Tale indicatore è condizionato dal lavoro svolto in collaborazione con i Servizi Sociali istituzionali.  Il turn over è un valore numerico che deve risultare in media superiore alla unità.
FORMULA MATEMATICA:	numero progetti PSIA attivati / numero posti letto disponibili in un arco di tempo stabilito
METRICA:	
FONTI DEI DATI:	Richieste Servizio Sociale professionale, apertura cartella sociale, attivazione progetto accoglienza, presenze, movimenti
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Elenco presenze / cartelle individuali / movimenti
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Rilevazione effettuata sull'insieme dei progetti di accoglienza PSIA attivati  Indice di aggiornamento annuale
SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO:	x > valore unitario
NOTE	

## 3. Livello di saturazione delle strutture

**Scheda indicatore**

DENOMINAZIONE:	<b>Livello SATURAZIONE presso strutture Progetti Accoglienza PSIA</b>
CODICE:	
FOCUS DELLA VALUTAZIONE:	Pieno utilizzo dei posti letto di seconda soglia di competenza ASP.
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO:	La saturazione è valutata in funzione del migliore utilizzo possibile dei posti letto PSIA.  Tale indicatore è condizionato dal lavoro svolto in collaborazione con i Servizi Sociali istituzionali.  La saturazione è una percentuale.

FORMULA MATEMATICA:	rapporto tra numero effettivo giorni per progetti all'anno / numero potenziale giorni per progetti all'anno
METRICA:	
FONTI DEI DATI:	Richieste Servizio Sociale professionale, apertura cartella sociale, attivazione progetto accoglienza, presenze, movimenti
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Elenco presenze / cartelle individuali / movimenti
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Rilevazione effettuata sull'insieme dei progetti di accoglienza PSIA attivati Indice di aggiornamento annuale
<b>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO:</b>	90 %
NOTE	

#### 4. Livello di morosità

##### Scheda indicatore

DENOMINAZIONE:	Livello MOROSITÀ presso strutture Progetti Accoglienza PSIA
CODICE:	XXX
FOCUS DELLA VALUTAZIONE:	Monitoraggio continuo in merito al livello delle morosità complessive relativamente alle quote di compartecipazione utenti accolti presso progetti PSIA di competenza ASP.
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO:	Ogni quota di compartecipazione è definita in condivisione con il Servizio Sociale competente ed in relazione alla capacità economica reale dell'utente. Si considera una quota morosità fisiologica per i progetti PSIA attivati presso le strutture di competenza ASP, nell'ordine del 20% potenziale nell'anno.
FORMULA MATEMATICA:	Morosità cumulata / morosità fisiologica nell'anno.
METRICA:	
FONTI DEI DATI:	Ufficio Risorse Finanziarie.

DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Registrazioni pagamento quote.
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Monitoraggio mensile (andamento nell'anno) Indice di aggiornamento annuale (cumulo morosità).
<b>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO:</b>	20 % livello fisiologico di morosità.
NOTE	

- Il Centro Servizi e Formazione ha individuato 3 indicatori di qualità misurati tramite somministrazione di questionari di gradimento e analisi dei dati di fatturazione, relativi a:
  1. Gradimento delle sale

#### Scheda indicatore

DENOMINAZIONE:	<b>Gradimento sale</b>
CODICE:	
FOCUS DELLA VALUTAZIONE:	Valutare la customer satisfaction per quanto riguarda gli ambienti, l'attrezzature e l'accoglienza
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO:	Al fine di monitorare tale aspetto viene somministrato a ciascun cliente un questionario apposito in cui indicare il grado di apprezzamento secondo le soglie di: molto soddisfatto, soddisfatto, poco soddisfatto e insoddisfatto
FORMULA MATEMATICA:	Totale dei voti "molto soddisfatto" e "soddisfatto" in rapporto al totale dei voti indicati
METRICA:	%
FONTI DEI DATI:	questionari somministrati
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Analisi dei questionari
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Rilevazione effettuata su ciascun cliente. Indice di aggiornamento semestrale
<b>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO:</b>	95%

NOTE	
------	--

## 2. Gradimento delle docenze

**Scheda indicatore**

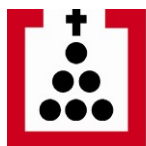
DENOMINAZIONE:	<b>Gradimento delle docenze</b>
CODICE:	
FOCUS DELLA VALUTAZIONE:	Valutare la customer satisfaction per quanto riguarda le principali caratteristiche dei docenti dei corsi di formazione organizzati dal CSF
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO:	Al fine di monitorare tale aspetto viene somministrato a ciascun cliente un questionario apposito in cui indicare il grado di apprezzamento secondo le soglie di molto soddisfatto, soddisfatto, poco soddisfatto e insoddisfatto.
FORMULA MATEMATICA:	Totale dei voti "molto soddisfatto" e "soddisfatto" in rapporto al totale dei voti indicati
METRICA:	%
FONTI DEI DATI:	questionari somministrati
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Analisi dei questionari
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Rilevazione effettuata su ciascun cliente. Indice di aggiornamento semestrale
SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO:	90%
NOTE	

## 3. Grado di fidelizzazione del cliente

**Scheda indicatore**

DENOMINAZIONE:	<b>Grado di fidelizzazione del cliente</b>
CODICE:	
FOCUS DELLA VALUTAZIONE:	Valutare quanto i clienti prediligano i nostri servizi rispetto ad altri attraverso la costanza di richieste e valutare altresì l'impatto dei nuovi clienti rispetto al portfolio attuale
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E	Sul numero di clienti attivi nell'anno di rilevazione si valuta quanti clienti hanno già usufruito dei servizi





DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO:	negli anni precedenti
FORMULA MATEMATICA:	Numero dei clienti attivi che sono stati attivi anche nel triennio precedente in rapporto al numero totale dei clienti attivi nell'anno di rilevazione
METRICA:	%
FONTI DEI DATI:	registrazioni affitto sale
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Database clienti
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Indice di aggiornamento annuale
SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO:	50%
NOTE	