

# PIANO DELLA PERFORMANCE

## Triennio 2021-2023

*Documento programmatico triennale per definire gli indirizzi e gli obiettivi specifici ed operativi con indicazione degli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance aziendale ed individuale del personale*



## Sommario

Premessa Generale .....	3
-------------------------	---

### PARTE PRIMA

#### L'ASP FIRENZE MONTEDOMINI – L'ORGANIZZAZIONE PER OBIETTIVI

- Criteri generali di organizzazione.....	4
- Pianificazione aziendale.....	8
- Articolazione ciclo di gestione della performance.....	8
- L'albero della Performance.....	9
- Documenti di riferimento del ciclo della performance.....	10
- Obiettivi Generali.....	11
- Individuazione obiettivi specifici annuali.....	11
- Individuazione obiettivi operativi annuali.....	12
- Valutazione del personale e verifica dei risultati.....	12

### PARTE SECONDA

#### IL PIANO TRIENNALE 2021-2023

- Premessa.....	13
- Linee di indirizzo ed obiettivi generali.....	13
- Obiettivi specifici di performance per l'anno 2021.....	15
- Piano degli obiettivi operativi di performance per l'anno 2021.....	16

### Allegati

Allegato A – MAPPATURA DEI PROCESSI AZIENDALI DIVISI PER LIVELLI DI RESPONSABILITA'.

Allegato B –ELENCO DEGLI ADEMPIMENTI E COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE

Allegato C – ANALISI SWOT ANNO 2021 / POSIZIONAMENTO

## PREMESSA GENERALE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i., attuativo della legge 4 marzo 2009 n. 15, ha introdotto il concetto di performance nella Pubblica Amministrazione nel senso di: misurazione della prestazione con valutazione del risultato. E' stata prevista la redazione di un documento che indichi gli obiettivi gestionali di medio e lungo periodo articolando in fasi il ciclo della performance ed individui i meccanismi da attivare per misurare, gestire e valutare l'attività di un'amministrazione pubblica.

Il sistema prevede l'articolazione del controllo basato sui quattro tipi di monitoraggio interno: 1) controllo di regolarità amministrativa e contabile; 2) controllo di gestione; 3) valutazione della dirigenza; 4) valutazione e controllo strategico.

Il decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. 74, ha introdotto, a partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di **obiettivi specifici**, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale, in coerenza con gli **obiettivi generali** determinati con apposite linee guida adottate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. Gli obiettivi specifici sono definiti da ciascuna amministrazione nel proprio Piano, in base alle priorità politiche e al quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio e nell'annualità successiva. Gli obiettivi sono corredati da indicatori e target che ne garantiscano la misurabilità. Infine, gli standard di qualità (art. 11 d.lgs. 286/1999) esprimono i livelli minimi di qualità che devono essere assicurati agli utenti dai soggetti erogatori di servizi.

Pertanto la performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini. Le Pubbliche Amministrazioni devono quindi gestire la propria performance:

- pianificando ovvero definendo obiettivi generali, specifici ed operativi e collegandoli alle risorse;
- definendo un sistema di misurazione ovvero individuando gli indicatori per il monitoraggio; gli obiettivi e gli indicatori per la valutazione delle performance dell'organizzazione e del personale;
- monitorando e gestendo i progressi ottenuti misurati attraverso gli indicatori selezionati;
- ponendo in essere azioni correttive per colmare tali scostamenti

## L'ASP FIRENZE MONTEDOMINI

### CRITERI GENERALI DI ORGANIZZAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione e il Presidente del Consiglio di Amministrazione detengono il potere di indirizzo e controllo secondo quanto indicato agli artt. 6,7,8 dello Statuto dell'Azienda in vigore all'approvazione del presente Piano.

Il Consiglio di Amministrazione definisce gli obiettivi e i programmi di attività e di sviluppo dell'azienda sulla base di obiettivi generali dettati dallo Statuto (mission) e ricevuti nel mandato di elezione. Ogni anno individua obiettivi specifici in coerenza con gli obiettivi generali sulla base dell'andamento generale dell'Azienda con riferimento sia al contesto interno che esterno, e secondo fini di miglioramento, ampliamento e diversificazione dei servizi secondo le necessità rilevate sul territorio cittadino.

Il consiglio di Amministrazione a fine di ogni esercizio, verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti.

Il potere gestionale per il conseguimento degli obiettivi generali e specifici, realizzazione dei programmi e progetti attuativi, spetta al Direttore Generale secondo quanto indicato all'art.11 dello Statuto dell'Azienda in vigore all'approvazione del presente. Il direttore Generale con il supporto del Comitato di Direzione definisce annualmente gli obiettivi operativi.

La gestione amministrativa ordinaria è garantita da una rete di Strutture Organizzative permanenti denominate Servizi, unità organizzative di secondo livello dotate di rilevante complessità e organizzate per la gestione di un insieme integrato di processi diversi, omogenei rispetto ai servizi erogati, alle competenze richieste o agli utenti serviti. Le aree di intervento sono identificate in settori omogenei di attività evidenziati nel funzionigramma aziendale e esemplificati nella Mappatura dei Processi Aziendali.

Il regolamento di organizzazione prevede anche la possibilità di formare Strutture Organizzative temporanee – Unità di progetto ricerca e studio per l'attuazione ed il monitoraggio di programmi, progetti, studi e ricerche o obiettivi di particolare interesse per l'Azienda, in quanto caratterizzati da innovatività e/o strategicità, possono essere istituite strutture organizzative temporanee denominate "Unità di Progetto".

Le competenze e funzioni dell'Azienda sono ripartite per ambiti di attività omogenei come segue:

### POSIZIONI IN STAFF CON LA DIREZIONE

#### Responsabile del sistema sicurezza

Supervisione stesura piani di emergenza  
 Formazione ed aggiornamento del personale  
 Rapporti con le autorità di vigilanza e consulenza del settore  
 Supporto alla direzione per sicurezza e benessere organizzativo  
 Garantisce la presenza di un sistema di Sorveglianza medico/sanitaria come da attuale normativa

#### Responsabile sistema qualità

Analisi dei processi aziendali e progettazione del loro adeguamento miglioramento secondo le necessità aziendali  
 Preparazione e aggiornamento documentazione di supporto del Sistema Qualità  
 Pianificazione e conduzione verifiche ispettive interne  
 Analisi della performance raggiunta dal Sistema Qualità e produzione reports per i vertici aziendali  
 Coordinazione delle risorse dell'Area Qualità e mantenimento rapporti con gli Enti Certificatori

<p><b>Responsabile del sistema informativo</b></p> <p>garantisce la gestione della manutenzione dei Sistemi Informativi</p> <p>Identificazione delle esigenze organizzative in termini di flussi informatici</p> <p>Progettazione dei piani di miglioramento dei sistemi ICT</p> <p>Monitoraggio e controllo operatività del Sistema informativo aziendale</p> <p>Mantenimento dei requisiti di legge per il Sistema ICT</p>	<p><b>Responsabile Privacy - Esterno</b></p> <p>Informa e fornisce consulenza al Direttore Generale e a tutto il personale responsabile o addetto al trattamento dei dati in merito agli adempimenti obbligatori derivanti dal Regolamento UE 2016/679</p> <p>Sorveglia sull'osservanza del Regolamento UE 2016/679 in merito alla protezione dei dati nonché delle politiche organizzative adottate compresa la formazione del personale addetto al</p> <p>Collabora con il Direttore per le questioni connesse al trattamento posizionandosi come senior in materia.</p>
--	--

## SEGRETERIA DI DIREZIONE E PRESIDENZA

<p>Settore Segreteria di Direzione</p> <p>Protocollo Aziendale</p> <p>Pubblicazione atti del Direttore</p> <p>Gestione organizzazione Agenda del Direttore</p> <p>Predisposizione/Raccolta documenti per riunioni/incontri</p> <p>Accoglienza di Direzione</p>	<p>Settore Segreteria di Presidenza</p> <p>Segretariato del CdA e verbalizzazione incontri</p> <p>Gestione organizzazione Agenda del Presidente</p> <p>Pubblicazione atti del Presidente e CdA</p> <p>Tenuta dei Registri e Repertorio Atti</p> <p>Predisposizione/Raccolta documenti per riunioni/incontri</p> <p>Archivio Generale cartaceo e digitale</p> <p>Archivio Storico cartaceo</p>
--	---

## SERVIZIO ASSISTENZA DISABILI E ANZIANI

<p>Settore Segreteria Amministrativa</p> <p>Gestione Amministrativa Utente (ammissione/dismissione)</p> <p>Gestione Lista di Attesa</p> <p>Monitoraggio presenze Utenti</p> <p>Monitoraggio Amministratori</p> <p>Monitoraggio Medici MMG</p> <p>Gestione Archivio Cartelle Utente</p> <p>Gestione rete delle relazioni Interne/Esterne all' Utente</p> <p>Programmazione e coordinamento attività di volontariato</p> <p>tenuta relazioni con il comitato degli utenti</p>	<p>Settore Tutela Socio-Assistenziale Utente</p> <p>Accompagnamento all'inserimento dell'utente nella struttura</p> <p>Gestione reclami e segnalazioni</p> <p>Monitoraggio utenti in struttura</p> <p>Monitoraggio e controllo Servizi Assistenziali e Sanitari in outsourcing</p> <p>Monitoraggio e controllo attività di sanificazione e pulizia in outsourcing</p> <p>Monitoraggio e controllo servizi educativi e di animazione in outsourcing</p>	<p>Progettazione e organizzazione servizi</p> <p>Studio e progettazione</p> <p>Supporto alla direzione per l'implementazione di nuovi servizi e progetti</p> <p>Monitoraggio dell'avviamento dei nuovi servizi e progetti</p> <p>UNITA' OPERATIVA SERVIZI SUL TERRITORIO</p> <p>Settore Servizi domiciliari</p> <p>Gestione contabile assegno badanti Comune Firenze</p> <p>Teleassistenza domiciliare</p> <p>Settore supporto all'accoglienza temporanea</p> <p>Gestione amministrativa contratto comodato d'uso unità abitative destinate ai progetti di accoglienza e accettazione richieste</p>
---	--	---

**SERVIZIO RELAZIONI INTERNE/ESTERNE**

<p><b>Settore Pianificazione Organizzazione del Personale</b></p> <p>Fabbisogno del personale, monitoraggio costi delle Risorse Umane,  <b>Definizione ed aggiornamento</b> funzionigramma , organigramma e mansionario  <b>Monitoraggio</b> obiettivi aziendali e processi operativi, supporto e valutazione risultati della performance del personale</p> <p><b>Relazioni Sindacali</b>  <b>Contrattazione</b> decentrata  <b>Stesura</b> contratti integrativi  <b>Studio ed elaborazione</b> Istituti contrattuali</p>	<p><b>Settore Risorse Umane</b></p> <p>Procedimenti di reclutamento (concorsi, interinali, mobilità esterna/interna)        Gestione giuridico-amministrativa        Posizione lavorativa dei dipendenti        Posizione giuridica dei dipendenti        Formazione e aggiornamento        Procedimenti di assunzione, dimissione e quiescenza        Tenuta archivio documentale informatico e cartaceo        Incarichi extra-impiego        Paghe e Contributi        Gestione presenze/assenze        Elaborazioni mensili e annuali legate al trattamento economico</p> <p><b>Settore procedimenti disciplinari</b>        Redazione e divulgazione Codice di Condotta, disciplinare e di comportamento        Procedimenti disciplinari        Supporto alla direzione e ai responsabili</p>	<p><b>Settore Comunicazione Aziendale</b></p> <p>Amministrazione trasparente, gestione del sistema e monitoraggio degli adempimenti normativi        Accesso agli Atti        Accettazione reclami ed istruttoria relativa        Comunicazione web con gestione dei social (manutenzione e aggiornamento)        Comunicazione/immagine aziendale, supporto alla direzione, progettazione e programmazione azioni positive        Gestione del Sistema Informativo (CRM)</p> <p><b>Settore Sistema Gestione Qualità</b>        Mantenimento Certificazioni ISO        Audit interni di verifica        Gestione non conformità e piani di miglioramento        Monitoraggio indicatori regionali ed appalti assistenza        Customer satisfaction (redazione questionari e divulgazione risultati, indagine sul benessere organizzativo)</p>
--	---	---

**SERVIZIO RISORSE FINANZIARIE**

<p><b>Settore Contabilità Generale</b></p> <p><u>Contabilità</u>        Fatturazione attiva        Fatturazione passiva        Incassi e Pagamenti        Cassa economale        Prima nota        Certificazioni</p> <p><u>Bilancio</u>        Bilancio previsionale annuale, triennale e consuntivo</p> <p><u>Adempimenti Fiscali</u>        Calcolo, versamento, registrazione, archiviazione documenti        Iter procedurali per rimborsi fiscali        Iter procedurali per accertamenti fiscali</p>	<p><b>Settore Programmazione e controllo Budget</b></p> <p><u>Controllo di gestione</u></p> <p>Rapporti con Collegio dei Revisori</p>	<p><b>Settore Monitoraggio Entrate</b></p> <p><u>Recupero Crediti</u></p> <p>Monitoraggio scadenziario crediti        Solleciti, messa in mora e gestione fase stragiudiziale        Incassi        Svalutazione crediti        Stipula accordi di rateizzazione</p> <p><u>Rapporti con Istituti bancari e postali</u></p> <p>Rapporti ordinari        Richiesta finanziamenti a breve termine (cessione fatture) od a lungo termine (mutui)</p>
--	---	--

**SERVIZIO PROVVEDITORATO**

<p><b>Settore Gare e Gestione Contratti Appalto</b></p> <p>Procedimento di gara e stipula contratto per appalto per ogni acquisto di servizi</p> <p><b>Settore Acquisti</b></p> <p>Gestione Albo Fornitori          Procedimento acquisto materiali di consumo, arredi, attrezzature          Procedimento affidamento/gestione noleggi          Assicurazioni          Gestione manutenzione programmata beni strumentali          Acquisto/noleggio/alienazione automobili</p>	<p><b>Settore Beni Strumentali</b></p> <p>Monitoraggio e controllo movimentazione beni          Tenuta registri inventario          Procedimenti di alienazione e rottamazione          Controllo manutenzione automezzi</p> <p><b>Settore Utenze</b></p> <p>Attivazione e gestione contratti forniture energia, gas, acqua, smaltimento rifiuti, etc.          Monitoraggio e controllo spese telefonia e connessioni internet          Gestione sistema informatico (rete-licenze)</p>	<p><b>Magazzino</b></p> <p>Gestione e tenuta magazzino economale          Distribuzione e consegna materiali          Gestione riparazioni beni strumentali</p>
--	--	---

**SERVIZIO PATRIMONIO**

<p><b>Settore Amministrazione Patrimonio Immobiliare</b></p> <p>Procedimento di locazione immobili a privati (stima canone, approvazione e pubblicazione bando, sopralluoghi, aggiudicazione e stipula contratto, rinnovi, disdette, ricognizione crediti per canoni non riscossi)          Procedimento di destinazione immobili per finalità statutarie (ricevimento istanze, valutazioni fattibilità, redazione atto di formalizzazione contrattuale, adempimenti contrattuali e di legge)          Gestione amministrativa degli immobili (rapporti con amministratori di condominio, adempimenti di legge)</p>	<p><b>Settore Tecnico Patrimoniale</b></p> <p>Predisposizione Proposta Piano Triennale dei Lavori Pubblici,          Predisposizione Proposta Piano Biennale dei Servizi,          Inventario Patrimonio immobiliare          Pareri tecnici/istruttorie per ristrutturazioni          Piani di valorizzazione e alienazione          Programmazione, monitoraggio e controllo lavori e collaudi          Supporto tecnico ai procedimenti gara e stipula contratti affidamento appalti lavoro          Rapporti con Soprintendenza per patrimonio con vincolo</p>	<p><b>Settore Manutenzione Patrimonio Immobiliare</b></p> <p><u>Manutenzione ordinaria</u>          Ricevimento e verifica richieste di intervento          Coordinamento e supporto alle Ditte manutentrici per l'esecuzione dei lavori          Verifica esito interventi  <u>Manutenzione straordinaria e/o di urgenza</u>          Attuazione del Piano Triennale dei lavori pubblici          Procedure per affidamento Progettazione, pratiche urbanistiche, direzione lavori          Verifica intervento e eventuale collaudo  <u>Manutenzione programmata</u>          Attuazione del Piano Biennale dei servizi          Affidamento lavori e supporto alle Ditte manutentrici          Monitoraggio rispetto tempistiche di manutenzione periodica          Tenuta ed aggiornamento dei registri delle manutenzioni</p>
---	--	--

**CENTRO SERVIZI E E FORMAZIONE MONTEDOMINI**

<p><b>Settore programmazione e marketing</b></p> <p>Mantenimento certificazione ISO          Programmazione e bilancio          Monitoraggio e verifica andamento corsi          Monitoraggio centro di costo          Aggiornamento sito web          Pubblicità e gestione immagine          Organizzazione eventi</p>	<p><b>Settore Progettazione, segreteria e coordinamento didattica</b></p> <p>Analisi fabbisogno formativo          Progettazione didattica          Coordinamento docenza e tutoraggio          Relazioni e analisi annuali          Segreteria organizzativa corsi          Contabilità (incarichi, fatturazione, monitoraggio credito)          Gestione preventivi uso sale          Procedimento recupero crediti</p>	<p><b>Settore Occupazione Sale</b></p> <p>Ricezione amministrativa ed accoglienza fisica in struttura          Monitoraggio costi, customer satisfaction, andamento occupazione sale, Carnet Clienti          Rendicontazioni su istanza del cliente, d'ufficio per contabilità e recupero crediti</p> <p><b>Facility management Fuligno</b></p> <p>Allestimento, sorveglianza impianti          Servizio sulle 12h per 7gg la settimana – presidio desk e servizio logistica          Manutenzione verde</p>
--	---	---

## PIANIFICAZIONE AZIENDALE

Per quanto riguarda gli **obiettivi generali** si ricorda che L'ASP Firenze Montedomini è Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ed opera come polo pubblico di riferimento funzionale per il Comune di Firenze e Società della Salute centro, in materia di anziani, disabilità e inclusione sociale, attraverso la gestione e l'organizzazione dell'erogazione di servizi socio assistenziali che vanno dal residenziale al semiresidenziale, al supporto amministrativo per servizi domiciliari comunali, al contributo per l'emergenza abitativa.

Inoltre gestisce un ingente patrimonio immobiliare di proprietà che utilizza in parte per gli scopi statuari ed in parte quale finanziamento alle attività.

- Per la mission aziendale si rinvia allo Statuto dell'Ente;
- Per l'organizzazione aziendale si rinvia al Regolamento di Organizzazione vigente;
- Per quanto riguarda l'allocazione delle risorse umane si rinvia al funzionigramma e all'organigramma ed alla Programmazione triennale dei fabbisogni del personale;
- Per quanto riguarda l'allocazione delle risorse economiche si rinvia al Piano Triennale dei Lavori Pubblici ed il Piano biennale degli acquisti.
- Per l'analisi del contesto interno ed esterno si rinvia all'analisi SWOT dell'anno di riferimento
- Per la verifica del rispetto della trasparenza, prevenzione corruzione si rinvia al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
- Per l'accrescimento delle competenze del personale si rinvia al Piano annuale della Formazione interna

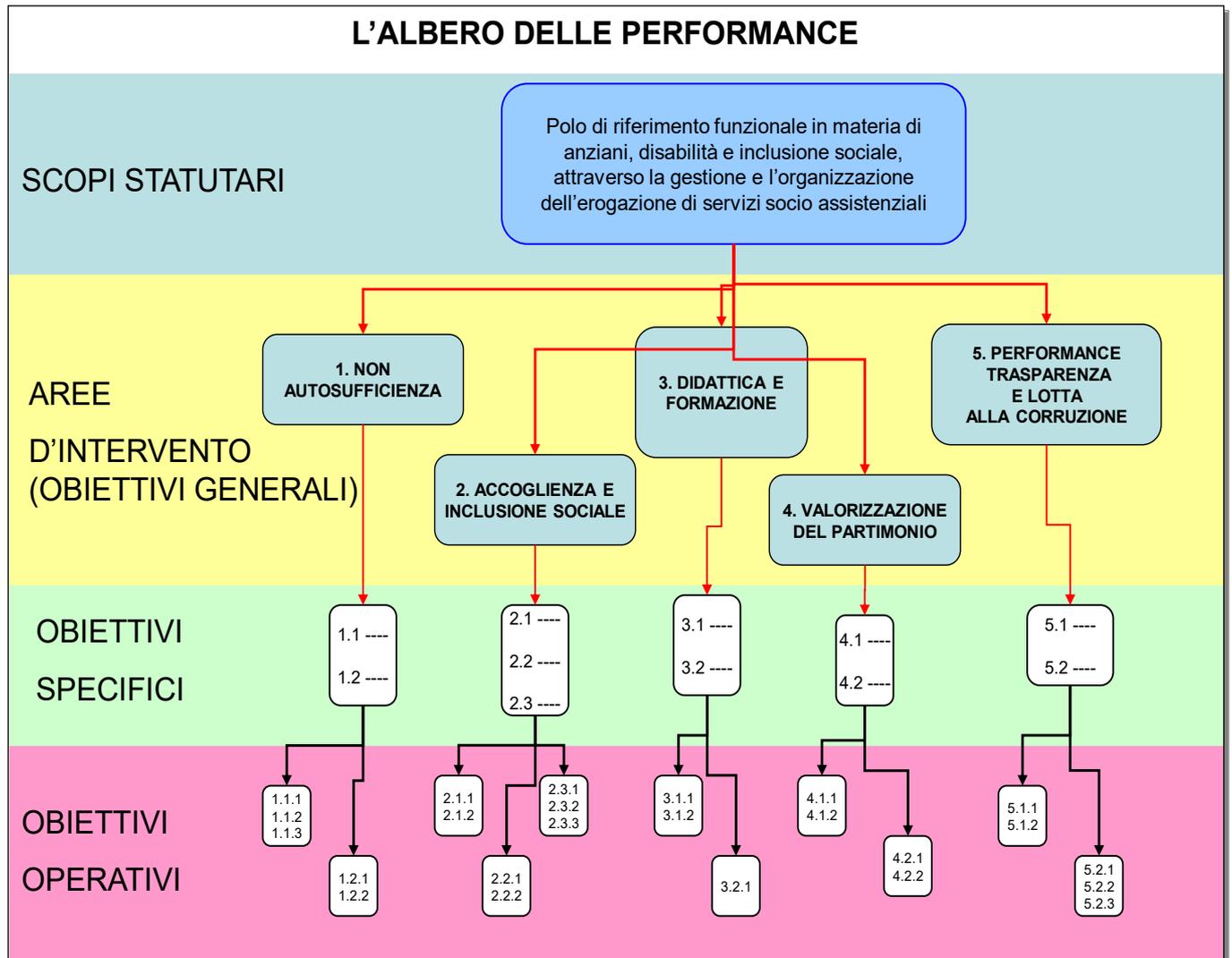
L'Azienda analizza il contesto di riferimento, definisce gli obiettivi a breve e lungo termine, valuta la fattibilità dei processi, le azioni da intraprendere, le risorse necessarie da mettere in atto, le azioni da eseguire ed infine analizza i vantaggi che ne dovrebbero derivare. A seguito dell'analisi vengono sviluppati gli **obiettivi specifici** dell'anno di riferimento, la direzione generale determina gli **obiettivi operativi** e contestualmente viene aggiornato il Piano della Performance.

## ARTICOLAZIONE CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi generali e specifici da parte del Consiglio di Amministrazione con atto deliberativo annuale, approvazione annuale del Piano triennale della Performance con indicazione dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 2) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse con incontri della Direzione Generale con il Comitato di Direzione e stesura del Piano degli obiettivi operativi e di miglioramento approvato con determinazione dal Direttore Generale e portato a conoscenza del personale;
- 3) monitoraggio in corso di esercizio attraverso l'azione dell'Ufficio gestione sistema qualità e attivazione di eventuali interventi correttivi da parte del Comitato di Direzione e approvati con determinazione del Direttore Generale. L'Ufficio gestione sistema qualità provvede al monitoraggio mensile e semestrale dell'andamento di tutti i progetti legati agli obiettivi operativi, al rispetto del Piano anticorruzione e trasparenza, al rispetto delle clausole contrattuali previste nei capitolati di appalto dei servizi alla persona monitorando anche gli indicatori di accreditamento.;
- 4) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale da parte del Direttore Generale coadiuvato dai Responsabili dei Servizi. Stesura della relazione annuale sulla performance;

- 5) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito, sulla base di accordo sindacale interno;
- 6) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

**L'ALBERO DELLE PERFORMANCE**



**DOCUMENTI DI RIFERIMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE:****- Piano triennale della performance**

Il Piano della *performance* (art. 10 c. 1 lett. a d.lgs. 150/2009) è un documento programmatico triennale definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, entro il 31 gennaio di ogni anno (linee guida n. 1/2017 Dipartimento della funzione pubblica). Il Piano viene predisposto dal Direttore Generale previa specifiche riunioni con il Comitato di Direzione, nelle quali sono acquisite ed esaminate le proposte dei Responsabili in ordine alla specificazione degli obiettivi di competenza, nonché all'individuazione delle risorse economiche e strumentali necessarie per la realizzazione di detti obiettivi, infine sottoposto al Consiglio di Amministrazione.

Il Piano delle Performance Annuale è costituito dalla Mappatura dei Processi dei singoli Servizi che riporta anche gli standard di qualità volti al raggiungimento degli obiettivi generali e dal Piano di Miglioramento ed Obiettivi annuale che descrive gli obiettivi operativi necessari al raggiungimento degli obiettivi specifici annuali.

Sono di supporto alla redazione del Piano triennale della performance la programmazione triennale dei fabbisogni del personale, il Piano Triennale dei Lavori Pubblici ed il Piano biennale degli acquisti

**- Sistemi di misurazione e valutazione**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7 c. 1 d.lgs. 150/2009) descrive le "regole del gioco" che l'amministrazione ha definito ai fini dell'implementazione del ciclo della performance (Linee guida n. 2/2017 Dipartimento della Funzione Pubblica).

**- Relazione annuale sulla performance**

È lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance dell'anno di riferimento (d.lgs. 150/2009, art.10, co.1, lettera b).

La relazione annuale sulla performance (vedi Linee guida n. 3/2018 Dipartimento della funzione pubblica) è redatta dal Direttore Generale con il supporto del Comitato di Direzione entro il 30 maggio di ogni anno, ed è approvata ed adottata dal Consiglio di Amministrazione.

**- Validazioni relazione sulla performance**

La validazione della relazione sulla performance da parte del NUVI entro il 30 giugno di ogni anno (art. 14 c. 4 lett. c) d.lgs. 150/2009) è il documento che rappresenta il completamento del ciclo della performance (avviato con il piano della performance dell'anno precedente) attraverso la verifica, da parte del nucleo, della comprensibilità, della conformità e dell'attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella relazione sulla performance.

**- Relazioni funzionamento Sistema**

La relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14 c. 4 lett. a) d.lgs. 150/2009) è un documento nel quale il NUVI, entro il 30 aprile di ogni anno, riferisce sul funzionamento effettivo del ciclo della performance

## OBIETTIVI GENERALI - MAPPATURA DEI PROCESSI DI LAVORO

L'Azienda ha provveduto a codificare l'**attività ordinaria (obiettivi generali)** di ogni singolo Servizio elaborando una mappa dei processi, che annualmente viene revisionata secondo necessità. Nell'anno 2020, prendendo atto del rinnovo del Regolamento di Organizzazione (deliberazione n.31 del 28/12/2020), sono stati esemplificati anche i processi di indirizzo e pianificazione dell'azione aziendale e i processi di vigilanza e controllo. **Vedi allegato A) "Mappatura dei processi aziendali divisi per livelli di responsabilità"**.

I processi di indirizzo, pianificazione, vigilanza e controllo mettono in evidenza l'organo e le figure responsabili dell'azione, l'azione, il documento di evidenza e verso chi sono rivolti con l'indicazione grafica del percorso amministrativo.

I processi di gestione divisi per servizi, sono a loro volta rappresentati attraverso:

- Descrizione delle procedure/attività
- Frequenza e scadenze di riferimento se presenti (obbligatorie da normativa o per organizzazione interna)
- Risorse assegnate (personale e responsabile)
- Distribuzione del lavoro in percentuale fra i dipendenti del Servizio
- Indicatori di risultato associati
- Documentazione di riferimento da poter verificare in sede di audit interno

La mappatura dei processi costituisce il documento di dettaglio approfondito, di tutte le attività svolte dall'amministrazione aziendale con lo scopo di costituire uno strumento polifunzionale valido per: la valutazione delle performance, il monitoraggio della qualità dell'azione, la verifica dell'equa distribuzione del lavoro e delle risorse economiche ed umane, il garantire trasparenza ecc.

Ulteriore documento di pianificazione e controllo sull'attività dei singoli Servizi, da leggere in relazione alla mappatura dei processi aziendali è l'elenco degli adempimenti e comunicazioni obbligatorie verso enti terzi. Il documento prevede per singolo Ente terzo la rilevazione:

- Del Servizio adempiente
- La tipologia di documentazione da produrre ed inviare
- Normativa di riferimento
- Scadenza e periodicità

**vedi allegato B) "elenco degli adempimenti e comunicazioni obbligatorie"**.

## INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI SPECIFICI ANNUALI

Annualmente la direzione generale congiuntamente con i Responsabili dei Servizi (Comitato di direzione) ed eventualmente le posizioni di staff, valuta criticamente i risultati dell'anno precedente, analizza il contesto interno ed esterno utilizzando l'analisi SWOT ed individua gli obiettivi specifici da proporre al Consiglio di amministrazione. Il Consiglio di Amministrazione tenendo in considerazione anche il mandato politico ricevuto individua gli obiettivi da assegnare alla direzione per l'anno di riferimento ed aggiorna il Piano Triennale delle Performance. La documentazione di riferimento pertanto

è individuata nell'allegato C) "analisi SWOT/posizionamento (dell'anno di riferimento)" e nel "Riesame della Direzione dell'anno di riferimento" agli atti della Direzione.

## INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI

Sempre annualmente, a seguito delle indicazioni contenute nel Piano Triennale delle Performance, che ripetiamo contiene gli obiettivi specifici dell'anno di rinnovo oltre agli obiettivi generali e di mandato, il Direttore Generale con la collaborazione del Comitato di direzione, elabora il documento denominato "obiettivi operativi anno (quello di riferimento)" che contiene:

- Riferimento all'obiettivo specifico
- Obiettivo operativo con indicatori ed azioni (risultato atteso)
- Documentazione di riferimento
- Responsabile del progetto e Servizio/Settore coinvolto
- Risorse assegnate
- Scadenza
- Step di verifica e monitoraggio e rilevazione del risultato raggiunto

vedi allegato E) "Obiettivi operativi (dell'anno di riferimento)".

## VALUTAZIONE DEL PERSONALE E VERIFICA DEI RISULTATI

La partecipazione a programmi, piani di lavoro e progetti speciali nonché il raggiungimento degli obiettivi aziendali stabiliti dal Consiglio di Amministrazione e la qualità delle prestazioni sono connessi ad un sistema valutazione e di incentivazione diretto a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale della struttura dell'Azienda con l'applicazione degli istituti contrattuali previsti dal CCNL a cui l'Azienda fa riferimento per l'inquadramento giuridico ed economico del personale dipendente.

L'Azienda valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale adottando, con apposito provvedimento, il sistema di misurazione e valutazione delle performance.

La suddetta funzione è svolta:

- dal Direttore Generale secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni in materia
- dal Consiglio di Amministrazione per quanto riguarda la valutazione dell'attività del Direttore Generale, previo accertamento dei risultati raggiunti da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'Azienda è dotata di un sistema di misurazione e di valutazione delle risorse umane articolato su due livelli: a) misurazione e valutazione delle performance individuali; b) misurazione e valutazione della performance organizzativa.

La valutazione ha per oggetto le funzioni attribuite e gli obiettivi assegnati annualmente, e raccolti annualmente nel Piano Triennale delle Performance.

## IL PIANO PER IL TRIENNIO 2021 – 2023

### Premessa:

Il presente Consiglio di Amministrazione si è insediato in data 18 marzo 2020 con atto deliberativo n.1 – esecutivo ai sensi di legge durante una fase molto critica per l'azienda ed i servizi erogati stante l'emergenza sanitaria COVID-19.

Nella seduta del 30 aprile 2020 sono state mosse le prime ipotesi di obiettivi generali su cui basare una linea di continuità di gestione con il precedente Consiglio nella logica del miglioramento continuo e nella ricerca di un'organizzazione efficace, efficiente ed economica come richiesto per la Pubblica Amministrazione. Nella discussione sono emersi in particolare:

**a)** l'opportunità di vigilare sulla puntualità delle entrate, attivando un piano straordinario volto a garantire un flusso costante di entrate, fondamentali per il regolare andamento delle attività dell'ASP, in particolare per l'attuale situazione di emergenza sanitaria che avrà ripercussioni ancora nell'anno 2022;

**b)** Il patrimonio immobiliare dell'ASP è particolarmente vasto e conta di varie tipologie di immobili con vari livelli di manutenzione e rendimento. Pertanto il recupero degli immobili anche sotto l'aspetto dell'ottimizzazione del loro utilizzo al fine sia della valorizzazione del patrimonio sia della ricerca del miglior impiego anche sotto l'aspetto economico risulta dover essere impegno costante del mandato di Consiglio;

**c)** il benessere psicofisico degli utenti e degli operatori dei servizi, ricercando nuovi obiettivi assistenziali, nuove modalità di gestione dei servizi alle fasce più fragili della cittadinanza, al fine di cogliere i nuovi bisogni anche attraverso formazione del personale e sperimentazione di progetti pilota;

### LINEE DI INDIRIZZO ED OBIETTIVI GENERALI

All'interno del quadro di cui sopra, nella relazione al Bilancio triennale 2020-2022 sono stati attenzionati i seguenti aspetti:

- entro il termine del mandato del C.d.A., l'Azienda porterà a conclusione uno dei principali obiettivi prestabiliti, ovvero il risanamento completo del bilancio sotto la triplice dimensione: economica, patrimoniale e finanziaria.
- Per i Servizi Socio-Assistenziali: in particolare per la RSA Abamelek, nel 2020 è prevista la nuova definizione dell'utilizzo della struttura con il Comune di Firenze che porterà verosimilmente al rinnovo della concessione. Contestualmente l'ASP intende proseguire la ristrutturazione del complesso che porterà nei prossimi due esercizi, una volta ricevuto l'accreditamento, all'aumento dei posti letto disponibili presso la struttura con notevoli benefici in termini di fatturato e margini economici.
- Per i Servizi domiciliari: è previsto il mantenimento del numero degli attuali utenti e di tutti i servizi attualmente svolti in convenzione con il Comune di Firenze e la Società della Salute

- Per Centro Servizi e formazione: è stato previsto un concreto sviluppo dell'agenzia formativa prevedendo un progressivo incremento dei proventi derivanti dall'utilizzo delle sale e dell'attività di organizzazione di corsi di formazione.
- Per l'area Patrimonio a reddito: Tenuto conto della necessità di procedere preventivamente ad importanti investimenti in ottica di ristrutturazione del patrimonio, risulta fondamentale la massimizzazione dei ricavi derivanti da canoni di locazione in quanto il patrimonio immobiliare è l'area con maggiori margini di crescita all'interno delle attività svolte dall'ASP. Pertanto l'obiettivo nel prossimo triennio sarà quello di incrementare, secondo una stima prudente, di circa il 12% i proventi derivanti da locazioni. Al fine dell'incremento dei ricavi da locazione, il patrimonio immobiliare sarà oggetto di ingenti investimenti.
- Per il Servizio Mensa: il self service sarà oggetto di importanti investimenti che con buone probabilità potrà portare ad un incremento del volume di affari della mensa i cui proventi in favore dell'ASP sono rappresentati da un sistema basato su royalties.
- Investimenti: Gli investimenti riguarderanno principalmente l'area socio assistenziale al fine di adeguare i locali alle normative vigenti (da un punto di vista sismico, antincendio, statico, etc.), oltre ad incrementare il numero dei posti letto e la creazione di nuovi possibili servizi. Da un punto di vista strategico, è previsto inoltre di destinare una parte dei proventi straordinari ad interventi di ristrutturazione del patrimonio immobiliare (locato o da locare) al fine di ottimizzare l'utilizzo del patrimonio generando entrate correnti in costante crescita. Sul fronte dei costi l'obiettivo dell'amministrazione permane quello di ottimizzare il livello generale dei costi mantenendo costante il grado di efficacia e gli standard di qualità.

Nella relazione al Bilancio triennale 2021-2023 si evidenzia che ad oggi, sono numerosi gli aspetti aleatori tra cui, in primis, l'incertezza relativa alla futura evoluzione dell'emergenza sanitaria in corso che condiziona senza dubbio l'intero settore relativo ai servizi socio assistenziali ma anche ulteriori aree e attività dell'ASP come ad esempio il Centro Servizi e Formazione, la Mensa e il tema delle locazioni i cui riflessi negativi fanno particolare riferimento alle tipologie di contratti ad uso commerciale.

- Per i Servizi Socio Assistenziali: il dato negativo dell'anno 2020 ha ridimensionato le precedenti previsioni. Le percentuali di occupazione al momento attuale rilevano un tasso di poco superiore al 70 %, dato mai verificatosi così basso almeno prendendo come riferimento l'ultimo decennio. Nel corso dei prossimi tre esercizi, prudenzialmente a partire dal terzo anno, la previsione è quella di tornare ai livelli di occupazioni standard che da un punto di vista economico hanno un impatto molto negativo sui margini dei servizi.
- Per il Centro Servizi e Formazione: La struttura del Fuligno è stata oggetto di importanti investimenti nel corso del 2019 che avrebbe dovuto portare, grazie al recupero di due sale, ad una ulteriore crescita dei proventi legati alla locazione delle sale per attività di formazione e convegnistica. Purtroppo l'avvento del Covid-19 nel corso del 2020 non ha consentito di massimizzare tali ricavi e viene stimato di recuperare il livello di fatturazione del 2019 a partire dal 2022 per poi proseguire tale crescita

## **PIANO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DI PERFORMANCE PER L'ANNO 2021 (deliberati con atto n. 2 dell'11 febbraio 2021)**

Premessa:

Continuano, anche per l'anno in corso, le criticità legate all'emergenza sanitaria e le relative ripercussioni sulle morosità derivanti da crediti per locazioni e crediti per rette, oltre all'evidente crisi sul versante delle ammissioni utenti nelle strutture, portata dalla pandemia e non ancora risolta.

Nell'anno 2020 è iniziata l'attuazione di un piano di miglioramento, la stesura di un atto ricognitivo di tutto il patrimonio con una suddivisione in fasce di utilizzo e rendimento, con lo studio di fattibilità e piano economico per un migliore o ottimale utilizzo di almeno cinque immobili, o porzioni di essi, su tutto il patrimonio disponibile.

Per l'anno in corso (2021) sono emersi in particolare i seguenti obiettivi specifici:

### **a) adeguamento del patrimonio alle nuove necessità:**

- Per le strutture RSA1 – RSA2 e Educatorio Il Fuligno, dovrà essere concluso l'iter procedurale per l'ottenimento dei permessi, l'esplicazione procedure di gara e gestione dei lavori per l'adeguamento delle strutture alla sicurezza contro gli incendi.
- Per tutto il patrimonio immobiliare dovrà essere presentato un Piano di valorizzazione e riqualificazione, prevedendo in particolare per le sedi istituzionali, progetti e prospettive evolutive delle attività, al fine di pianificare il prossimo futuro dei Servizi di Montedomini anche alla luce del diverso scenario socio assistenziale e non solo, che si prospetterà nei prossimi anni a seguito della pandemia COVID-19.

### **b) adeguamento delle strutture organizzative:**

- sotto l'aspetto dei processi operativi: 1) procedere ad una analisi comparata dell'operato delle tre cooperative appaltatrici dei servizi socio assistenziali delle strutture residenziali e semiresidenziali al fine di valutare l'opportunità di procedere a nuova gara e con quali modalità; 2) migliorare il monitoraggio su tutte le maggiori attività aziendali col fine di migliorare anche la performance dei Servizi.
- sotto l'aspetto delle risorse umane: 1) procedere con l'applicazione del piano assunzionale e con l'implementazione degli uffici di nuova istituzione; 2) procedere ad una analisi comparata del CCNL sanità Pubblica e del CCNL Funzione pubblica per valutare sotto l'aspetto economico e giuridico la possibilità di cambiare contratto di lavoro per il personale dipendente.
- sotto l'aspetto della digitalizzazione: informatizzare alcuni processi operativi al fine di velocizzare e migliorare la sicurezza di tenuta dei dati, procedendo anche alla dovuta formazione del personale interessato dai cambiamenti

**PIANO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE PER L'ANNO 2021 (determinati con atto n. \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_)**

OBIETTIVI SPECIFICI 2021 (macro processo)	OBIETTIVI OPERATIVI (processo)	INDICATORE/AZIONI	DOCUMENTAZIONE DI RIFERIMENTO	RESPONSABILE	SERVIZIO/SETTORE	RISORSE ASSEGNATE	SCADENZA
<b>1. Adeguamento del Patrimonio alle nuove necessità.</b> <b>Sicurezza e adeguamenti strutturali</b> Stesura atto ricognitivo di tutto il patrimonio suddiviso in fasce di utilizzo e rendimento. Studio di fattibilità e piano economico per un lavori di riqualificazione degli immobili e progettazione Antincendio	1.1 Lavori per Piano Antincendio nelle strutture di ASP Firenze Montedomini : EX RSA1 Montedomini Sede	Aggiudicazione gara Firma contratto Esecuzione lavori	Fine lavori Collaudi	Alfio Angeli	PATR.	Duccio Cremascoli Antonio Coviello Giuseppe Iannucci	31/10/2021
	1.1.2 Lavori per Piano Antincendio nelle strutture di ASP Firenze Montedomini : struttura Principe Abamelek	Presentazione N.O. MIBAC Progetto esecutivo Predisposizione gara	NO MIBAC Validazione progetto Indizione gara	Alfio Angeli	PATR.	Duccio Cremascoli Antonio Coviello Giuseppe Iannucci	31/12/2021
	1.1.3. Progetto per Piano Antincendio nelle strutture di ASP Firenze Montedomini : Rsa San Silvestro	Aggiudicazione gara Firma contratto Esecuzione lavori	Fine lavori Collaudi	Alfio Angeli	PATR.	Duccio Cremascoli Antonio Coviello Giuseppe Iannucci	31/9/2021
	1.1.4. Progetto per Piano Antincendio nelle strutture di ASP Firenze Montedomini : Fuligno	Presentazione N.O. MIBAC Progetto esecutivo Predisposizione gara	NO MIBAC Validazione progetto Indizione gara	Alfio Angeli	PATR.	Duccio Cremascoli Antonio Coviello Giuseppe Iannucci	31/12/2021
	1.2. Progettazione del Piano Antincendio per la RSA 2 Montedomini Sede.	Valutazione varie opzioni Incarico per progettazione Presentazione N.O. MIBAC Predisposizione gara	NO MIBAC Validazione progetto Indizione gara	Alfio Angeli	PATR.	Duccio Cremascoli Antonio Coviello Giuseppe Iannucci	31/12/2021
	1.3. Acquisti, arredi e forniture per gli ambienti ristrutturati di San Silvestro	Percentuale posti letto con nuovo arredo = 100% posti letto accreditati	Determina a contrarre Determina di aggiudicazione Contratto Ordine DDT (deve essere prodotta una planimetria in scala, con indicazione dei posti letto)	Elena Barbucci	PROV.	Barbucci - Secci - Silvis (assistenza al montaggio) + Commissione	31/10/2021
	1.4 Piano di utilizzo degli immobili di ASP Firenze Montedomini	Mettere a bando almeno fra 5 e 10 unità libere	Bando	Duccio Cremascoli	PATR.	Antonio Coviello Giuseppe Iannucci	31/12/2021

<b>2. Adeguamento del Patrimonio alle nuove necessità.</b> <i>Progetti e prospettive evolutive</i> Stesura atto ricognitivo di tutto il patrimonio Studio di fattibilità e piano economico per un migliore ed ottimale utilizzo dell'ASP Firenze Montedomini e del Fuligno	<b>2.1</b> Progetto per trasformazione Residenze dell'ASP Firenze Montedomini	Formulare proposte e idee progettuali per il riutilizzo della RSA 1 dopo i lavori antiincendio	Relazione	Direttore	DIREZIONE	Angeli Alfio Marco Uccello Elena Barbucci Elisabetta Vivoli	31/12/2021
	<b>2.2</b> Proposte strategiche per il futuro del Fuligno, destinazione d'uso della Foresteria	Valutare, una volta terminato l'appalto del Comune di Firenze, come utilizzare la Foresteria, anche in vista dei prossimi lavori antiincendio	Relazione	Direttore	DIREZIONE	Angeli Alfio Marco Uccello Elena Barbucci Elisabetta Vivoli	31/12/2021
	<b>2.3</b> Proposte strategiche per i 16 appartamenti e chiusura Contratto di Servizio con il Comune	Elaborare con il Comune di Firenze un progetto di utilizzo degli immobili secondo una valutazione degli appartamenti nell'ambito del nuovo Piano casa	Convenzione	Direttore	DIREZIONE	Angeli Alfio Marco Uccello Elena Barbucci Elisabetta Vivoli	31/12/2021
	<b>2.4</b> Completamento stesura del documento definitivo per l'approvazione del Consiglio di Amministrazione	Completare il documento d'insieme che fotografa le tematiche ed aree più sensibili degli scopi statuari dell'azienda, prevedendo un piano anche biennale di miglioramento qualitativo dello stare del vivere e del produrre all'interno dell'ASP	Documento ed atti amministrativi se necessari	Direttore	DIREZIONE	Angeli Alfio Marco Uccello Elena Barbucci Elisabetta Vivoli	31/12/2021
	<b>2.5</b> Conclusione sotto l'aspetto contrattuale della presenza del Centro Anziani Zona Centro e di ANCESCAO definendo spazi occupati e rimborso uso locali obiettivo sospeso nel 2020	Protocollo d'intesa/Convenzione con il Comune di Firenze	Accordo raggiunto	Alfio Angeli	PATR.	Giuseppe Iannucci	31/12/2021
	<b>2.6</b> Conclusione dell'obiettivo del 2020 su attivazione delle segnalazioni guasti e richieste interventi di manutenzione con accesso diretto anche da parte delle Cooperative di servizi in appalto. Prevedere formazione se necessaria, attivare un protocollo di modalità operative	Registro formazione operativa Procedura Segnalazione attive attraverso il sistema Proveco	100% sistema a regime	Alfio Angeli	PATR.	Antonio Coviello Giuseppe Iannucci	31/12/2021

<b>3. Adeguamento della struttura organizzativa</b> <b>Risorse umane</b> Adozione di un piano aziendale assunzionale e di implementazione di uffici	<b>3.1</b> Valutazione del cambio di CCNL da sanità pubblica a Funzione pubblica con simulazione di passaggio dell'attuale organico sia economico che giuridico evidenziando i pro e contro	Produzione del documento finale	Schemi di simulazione Relazione	Elisabetta Vivoli	RIE	Marco Consonni Daniele Furiosi	30/12/2021
	<b>3.2</b> Concorso per geometra completo espletamento del procedimento entro il mese di maggio	Emissione graduatoria per assunzione	Graduatoria finale Atto di assunzione	Elisabetta Vivoli	RIE	Daniele Furiosi	30/05/2021
	<b>3.2.1</b> Concorso per addetto alla comunicazione istituzionale espletamento del procedimento entro il mese di novembre	Emissione graduatoria per assunzione	Graduatoria finale Atto di assunzione	Elisabetta Vivoli	RIE	Marco Consonni	30/11/2021
	<b>3.2.2</b> Mobilità intercompartmentale per amministrativo C completo espletamento del procedimento entro aprile	Emissione graduatoria per assunzione	Atto di assunzione	Elisabetta Vivoli	RIE	Daniele Furiosi	31/05/2021
	<b>3.3</b> Implementazione dell'Ufficio Gestione sistema qualità con implementazione dei processi di lavoro e dei processi messi sotto monitoraggio dell'ufficio con stesura del piano di lavoro e condivisione con i Responsabili dei Servizi	Rispetto delle scadenze indicate nel piano annuale con decorrenza dal 01/04/2021	Piano dei processi. Piano di monitoraggio annuale. condiviso. Autid interni come da programmazione	Francesca Basetti	RIE	Francesca Basetti Elisabetta Vivoli	31/12/2021
	<b>3.4</b> Implementazione URP con implementazione dei processi di lavoro e dei processi messi dove l'attività dell'Ufficio è trasversale con stesura del piano di lavoro e condivisione con i Responsabili dei Servizi	Rispetto del piano dei processi in termini di scadenze, aggiornamenti, chiusura procedimenti di competenza	Piano dei processi condiviso	Elisabetta Vivoli	RIE (urp)	Elisabetta Vivoli Consulente Comunicazione	31/12/2021
	<b>3.5</b> Valutazione Progetto gestione Amministrazione di Condominio	Determina revoca incarico Studio Sani e comunicazione ad inquilini. Volturazione utenze. Tabelle millesimali. Sviluppo software Proveco con relativa modulistica per invio richieste rimborso ai singoli condomini. Registro formazione.	Gestione 8 condomini la cui proprietà risulta interamente di Montedomini.	Alfio Angeli	PATR.	Alfio Angeli	31/12/2020
	<b>3.6</b> Efficientamento nell'utilizzo ore lavoro personale del CSF	Tenuta dei giardini di Montedomini edel Fuligno, imbiancatura e riprese di alcuni spazi del Fuligno, movimentazione arredi Montedomini	Documentazione fotografica scheda riepilogativa ore	Elisabetta Vivoli	CSF	Massimo Cenni Guido Nicolodi	31/12/2021

	3.7 Efficientamento nell'utilizzo ore lavoro personale amministrativo per conclusione di inserimento dati utenze di tutti gli immobili locati e non	Implementazione sistema informativo Proveco per la gestione degli immobili, inserimento dati utenze di tutti gli immobili locati e non	90% degli immobili di proprietà Relazione	Marco Uccello	SFR	Riccardo Gervasoni Lucia Quarello Gianna Muletti Cinzia Campani	31/12/2021
<b>3. Adeguamento della struttura organizzativa</b> <b>Risorse umane</b> Adozione di un piano aziendale assunzionale e di implementazione di uffici	3.8 Avvio nuove procedure di monitoraggio servizio SADA	Attualizzazione delle attività del servizio SADA con focalizzazione su alcuni elementi socio sanitari legati al rischio clinico: cadute, ospedalizzazione, decubiti, alimentazione/disidratazione) sull'Accoglienza, sulla Procedura dei Valori e sulla sanificazione. Eseguire monitoraggi in presenza nelle strutture sulle nuove procedure elaborare Rapporti di audit Comunicarli all'Ufficio Qualità e al Resp. SGQ	Nuove procedure e nuova modulistica	Direttore	SADA	Elisabetta Mecatti Francesco Sarti Rossella Armenante Alessandro Innocenti	31/12/2021
	3.9 Pianificato il fabbisogno formativo per l'anno 2021. Rilettura commentata e critica del Codice di Comportamento con particolare riferimento ai doveri specifici in stretta connessione con la definizione delle misure di prevenzione e della corruzione.	Redigere il Piano della Formazione; Elaborare la relazione finale quale dato d'ingresso per il Piano di Formazione; Pianificare gli step formativi nell'anno solare; Individuare i soggetti interessati alla formazione e/o aggiornamento per ruoli formativi secondo il Piano; Valutare il numero dei partecipanti; Registrare la documentazione acquisita attestante la partecipazione dei dipendenti alla formazione e/o aggiornamento; Contabilizzare i costi e gestisce il fondo formazione su indicazione della Direzione; Proporre gli atti autorizzativi e amministrativi.	Erogazione della formazione prevista nel piano di formazione	Resp.RIE	RIE	Alessia Pucci	31/12/2021
	3.10 Rispetto piano triennale Anticorruzione.	Pubblicazione tempestiva di tutti i dati dell'Ente, completi e in formato aperto. Riscontro nei termini di legge di tutti gli accessi civici ed amministrativi pervenuti all'Ente. Attività di impulso e monitoraggio dell'attuazione, nell'ambito dei propri Servizi, delle misure e degli interventi previsti dal PTPCT da parte dei Responsabili di Servizio	Piano Anticorruzione	Resp.RIE	RIE	Francesca Basetti Consulente Comunicazione	31/12/2021

<p><b>4. Adeguamento della struttura organizzativa</b>  <b>Processi operativi</b>          Attivazione piano operativo per garantire un flusso costante di entrate dopo il blocco covid19          progettazione ed attivazione riapertura di servizi sospesi per la pandemia, con battage pubblicitario e divulgazione per incrementare la clientela.</p>	<p><b>4.1</b> Relazione dell'operato delle tre cooperative dei servizi socio assistenziali negli anni 2018 2021 attraverso una relazione ad hoc con trend annuale su indicatori strategici e decisioni conseguenti sulla scadenza dell'appalto</p>	<p>Elabore una relazione sul triennio che sia da supporto al Cda per la decisione in merito al rinnovo o alla nuova gara. Fornire spunti sul nuovo bando (unico lotto), far deliberare il Cda entro marzo</p>	<p>Relazione</p>	<p>Direttore</p>	<p>DIREZIONE</p>	<p>Angeli Alfio          Marco Uccello          Elena Barbucci          Elisabetta Mecatti          Elisabetta Vivoli          Francesca Basetti</p>	<p>05/03/2021</p>
	<p><b>4.2</b> Pianificazione dei nuovi ingressi nelle RSA con relative procedure di accesso e parametri di gestione</p>	<p>Riportare il tasso di occupazione almeno al 75%, poi a regime al 95%</p>	<p>Report su chiamate e contatti con Assistenti Sociali di riferimento con registrazioni delle risposte per ingressi</p>	<p>Direttore</p>	<p>DIREZIONE</p>	<p>Rossella Armenante          Alessandro Innocenti</p>	<p>31/12/2021</p>
	<p><b>4.3</b> Piano operativo per gestione delle richieste d' ingresso in RSA e ricerca di nuovi clienti con l' aiuto di promozioni mirate. Studio del target, dei mezzi di comunicazione appropriati, messaggio, raccolta dati</p>	<p>Messa a punto del piano ed attivazione del piano stesso con raccolta dati</p>	<p>Piano pubblicitario          Relazione risultati</p>	<p>Elisabetta Vivoli</p>	<p>RIE (marketing)</p>	<p>Elisabetta Vivoli          Consulente          Comunicazione          Francesca Basetti</p>	<p>31/12/2021</p>
	<p><b>4.3.1</b> Ripresa della Customer sui cambiamenti di opinione sul cosa l'utente/caregiver si aspetta dai servizi residenziali e semiresidenziali anche a seguito della pandemia</p>	<p>focalizzare al meglio le necessità dei ns. utenti anche alla luce degli ultimi avvenimenti pandemici - indagine sospesa per opportunità visti gli ultimi sviluppi in RSA ma già fatto studio progettazione e realizzato questionario ed individuato la platea degli utenti</p>	<p>Focus d'indagine          Questionario          Report di somministrazione          Relazione finale</p>	<p>Francesca Basetti</p>	<p>UFFICIO QUALITA'          SEGRETERIA</p>	<p>Francesca Basetti          Assunta Procopio</p>	<p>31/12/2021</p>
	<p><b>4.4</b> Monitoraggio bimestrale dell'andamento economico finanziario del Bilancio</p>	<p>100% del monitoraggio bimestrale</p>	<p>Report analisi scostamenti bimestrale. Analisi cash flow bimestrale. Analisi semestrale fabbisogno finanziario a medio lungo termine.</p>	<p>Marco Uccello</p>	<p>SFR</p>	<p>Marco Uccello          Marlena Amato</p>	<p>Scadenza entro il mese successivo ad ogni bimestre:          31/03/2021,          31/05/2021,          31/07/2021,          30/09/2021,          30/11/2021</p>
	<p><b>4.5</b> Ulteriori scadenze di appalti strategici , decisioni e valutazioni future (Concessione distributori automatici)</p>	<p>Distributori automatici installati =100% n. distributori previsti nel capitolato speciale</p>	<p>Determina a contrarre          Determina di aggiudicazione          Concessione          Verbale di awenuta installazione</p>	<p>Elena Barbucci</p>	<p>PROV.</p>	<p>Elena Barbucci          Francesca Secci</p>	<p>30/09/2021</p>

<b>4. Adeguamento della struttura organizzativa</b> <b>Processi operativi</b> Attivazione piano operativo per garantire un flusso costante di entrate dopo il blocco covid19 progettazione ed attivazione riapertura di servizi sospesi per la pandemia, con battage pubblicitario e divulgazione per incrementare la clientela.	<b>4.5.1</b> Ulteriori scadenze di appalti strategici , decisioni e valutazioni future ( Pulizie )	Nuovo contratto di servizio	Determina a contrarre/adesione a convenzione Determina di aggiudicazione Contratto di servizio Verbale di presa in carico dei locali	Elena Barbucci	PROV.	Elena Barbucci Francesca Secci	30/11/2021
	<b>4.5.2</b> Ulteriori scadenze di appalti strategici , decisioni e valutazioni future ( Manutenzione Infrastruttura Informatica di rete )	Contratti divisi fra attività sistemistico/architeturali e manutenzione Hw e SW	Determina di affidamento servizio infungibile Determinazione a contrarre per attività manutenzione Hw e SW Procedura di gara Determina di aggiudicazione Contratto	Elena Barbucci	PROV.	Elena Barbucci Francesca Secci	31/12/2021
	<b>4.5.3</b> Ulteriori scadenze di appalti strategici , decisioni e valutazioni future ( Appalto servizi socio-assistenziali 3 RSA Montedomini )	Gara di appalto pubblicata		Direttore	DIREZIONE	Elisabetta Vivoli Alfio Angeli Duccio Cremascoli Elena Barbucci Francesca Secci Marco Uccello Francesca Basetti	30/09/2021 Pubblicazione bando di gara
	<b>4.6</b> Prima convenzione con SdS sui servizi domiciliari	Revisione testo che consegna le precedenti funzioni e che sia integrato da altre attività in ambito domiciliare.	Testo di revisione	Direttore	DIREZIONE	Lucia Quarello Marco Lopez	31/12/2021
	<b>4.7</b> Nuova convenzione con SdS sui servizi domiciliari	Formulare nuovo testo che consegna le precedenti funzioni e che sia integrato da altre attività in ambito domiciliare. Sottoscrivere una nuova convenzione	Convenzione	Direttore	DIREZIONE	Elisabetta Vivoli Alfio Angeli Elena Barbucci Marco Uccello	31/12/2021
	<b>4.8</b> Chiusura bolla covid	Tenere traccia dei passaggi formali, tenere contabilità dei contagi, rivedere schema di Convenzione e sottoscriverla	Convenzione	Direttore	DIREZIONE	Assunta Procopio Luca Pingitore	31/05/2021
	<b>4.9</b> Villaggio Montedomini	Formulare protocollo tra Enti, elaborare progetto di fattibilità con KPMG, trovare finanziamenti	Protocollo d intesa e studio di fattibilità	Direttore	DIREZIONE	Assunta Procopio Alfio Angeli Marco Uccello	31/12/2021
	<b>4.10</b> Progettazione ed erogazione di 2 corsi di formazione sulla Gestione del fine vita , della solitudine e dell'abbandono, alla luce del lockdown per operatori dei servizi residenziali e semiresidenziali	Progettazione Erogazione Rendicontazione del tutto ad ISO	Documenti Corso Docenti Monitoraggi Calendario Registro Corso	Elisabetta Vivoli	CSF	Alessia Pucci Elisabetta Vivoli	31/12/2021