



**ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

**Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

## **Performance 2018 – Valutazione della performance organizzativa**

### **Riunione OIV del 24 aprile 2019**

**Presenti:** Rosanna Favato, Amministratrice unica; Irene Bruno, Dirigente dei servizi per anziani e Direttrice generale ad interim; Piera Ciarrocca, Responsabile della qualità; Katia Canesso, responsabile UO controllo di gestione; Cristina Boschini, responsabile servizio bilanci e contabilità (assente per ferie Elisabetta Calzolari, Responsabile servizio risorse umane).

**Oggetto della riunione.** Obiettivi di performance organizzativa 2018: valutazione dei risultati raggiunti al 31/12/18.

-----

**Si premette che** la presente valutazione è stata preceduta dai seguenti **atti e passaggi gestionali**:

- gli obiettivi di performance organizzativa sono stati **definiti nella riunione OIV del 25 gen. 2018** (vedi verbale conservato agli atti con prot. n. 1.824 del 31/01/2018) a conclusione di un articolato percorso di coinvolgimento interno per la definizione del piano degli obiettivi;
- il 5 feb. 2018, con la finalità di perseguire una migliore comprensione della performance organizzativa, la direttrice generale ha organizzato una riunione con dirigenti e responsabili di servizio/unità organizzativa per illustrare i riferimenti normativi del piano della performance (contenuti in alcune deliberazioni dell'amministratore unico) nonché le caratteristiche del piano degli obiettivi. Le slide presentate dalla responsabile della qualità e il piano degli obiettivi sono stati consegnati con nota interna (prot. n. 2.474 del 9/02/2018);
- gli obiettivi di performance organizzativa sono stati quindi **assegnati a dirigenti e responsabili di unità organizzativa** (variamente denominate, secondo l'organigramma vigente) con determinazione del direttore generale n. 78 del 8 feb. 2018;
- per stimolare un approccio per obiettivi trasversale alle diverse unità organizzative dell'Azienda, la direttrice ha quindi richiesto agli assegnatari di obiettivo di performance organizzativa di **adottare una metodologia di project management** per perseguire più agevolmente la performance organizzativa; a tale fine nel mese di febbraio la responsabile della qualità ha supportato gli assegnatari di obiettivo nella definizione di alcuni elementi minimi di gestione per progetti: la individuazione, in collaborazione con gli altri responsabili interessati, delle azioni più rilevanti per il conseguimento dell'obiettivo e dei dipendenti coinvolti nella loro realizzazione;
- in seguito alla definizione dei risultati di performance attesi e degli indicatori per la loro misurazione, **il report di monitoraggio interno è stato rivisto**, a cura dell'UO controllo di gestione, per integrarlo per quanto possibile con gli indicatori di risultato utili a misurare la performance organizzativa 2018;



### **Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

- nel corso del 2018 ASP Città di Bologna ha **revisionato il sistema di valutazione dei dirigenti**, previa valutazione positiva dell'OIV. Questo è stato approvato dall'Amministratore unico con deliberazione n. 24 del 3/09/2018. Contestualmente alla messa a punto di tale sistema, gli obiettivi di performance organizzativa 2018 assegnati ai dirigenti sono stati trasferiti nel nuovo strumento di valutazione che integra la performance organizzativa e quella individuale. Si precisa che gli obiettivi di performance organizzativa 2018 non hanno subito modifiche, ma a ciascuno è stato attribuito un peso in percentuale;
- a fine settembre la direttrice generale ha ritenuto necessario lo svolgimento di un **monitoraggio in itinere sul perseguimento degli obiettivi** di performance organizzativa, al fine di fornire agli assegnatari elementi utili per il loro raggiungimento e consentire una migliore performance aziendale. Tale verifica è stata condotta dall'OIV nella riunione del 3 ott. 2018 (si veda verbale conservato agli atti con prot. n. 18.778). L'esito del monitoraggio al 30 sett. 218 è stato quindi trasmesso a tutti i dirigenti/responsabili di unità organizzativa (prot. N. 18.796 del 10/10/2018).

**Si prende atto dei seguenti elementi di contesto** nel quale si è realizzata la performance organizzativa 2018.

**Circa il servizi gestiti da ASP** si è avuta una sostanziale stabilità dei servizi conferiti dal Comune di Bologna con contratto di servizio; le schede tecniche 2018 che ne riportano volumi e caratteristiche peculiari evidenziano:

- la stabilità nei servizi rivolti alle persone anziane per i quali, nel corso del 2018, si è conseguito il rinnovo accreditamento per i servizi per anziani non autosufficienti (casa residenza, centri diurno, assistenza domiciliare);
- l'avvio di alcuni **nuovi servizi rivolti alle persone non autosufficienti**: il co-housing per disabili di via Barozzi; il gruppo appartamento per pazienti in carico al dipartimento di salute mentale dell'Azienda USL; la comunità alloggio per anziani in tutto o in parte autosufficienti;
- la **differenziazione del servizio di transizione abitativa** rispetto alla gestione della pronta accoglienza dei nuclei familiari;
- la stabilità degli interventi nell'area del contrasto alla grave emarginazione adulta e dei servizi rivolti ai minori e/o ai genitori;
- la **reinternalizzazione** da parte del Comune di Bologna, da novembre 2018, **del servizio "Area 15"** finalizzato alla riduzione dei rischi e che si rivolge prevalentemente a persone giovani (18-30 anni) con consumi problematici; e il suo spostamento negli uffici di via Castagnoli, di proprietà ASP;
- la prosecuzione per il secondo anno del percorso triennale di **implementazione di un Servizio Metropolitano SPRAR** "in grado di strutturare stabilmente in una prospettiva programmatica e di coprogettazione territoriale, percorsi di accoglienza, accompagnamento e integrazione per richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale e umanitaria, attraverso équipe multidisciplinari operative nei distretti, composte da personale specializzato e con esperienza pluriennale, adeguato al ruolo ricoperto e in grado di garantire un'effettiva presa



## Organismo indipendente di valutazione (OIV)

in carico delle persone in accoglienza; le équipe opereranno e si integreranno con i Servizi Sociali e Sanitari dei diversi territori distrettuali”.

Oltre a ciò nel corso del 2018 i servizi relativi alle protezioni internazionali hanno dovuto affrontare la **modifica del quadro normativo di riferimento** determinando una battuta d’arresto nel processo di costituzione dello SPRAR metropolitano quale strumento di accoglienza per superare l’emergenza dei centri di accoglienza straordinari.

Nel 2018 alcune **modifiche hanno riguardato le sedi di alcuni servizi**, effettuate su impulso e in accordo con i Quartieri:

- lo spostamento del servizio di help center dalla stazione ferroviaria in altro luogo idoneo e meno impattante per i viaggiatori; il conseguente ricollocamento degli uffici del servizio bassa soglia per persone adulte in situazione di grave emarginazione. Spostamenti avviati nel 2018 e conclusi nei primi mesi del 2019;
- lo spostamento dello sportello protezioni internazionali dalla sede di via Castagnoli a quella di via del Pratello e il conseguente spostamento del centro per le famiglie in via Carracci, avvenuti ad inizio 2018.

## Circa il contesto organizzativo dell’Azienda:

il 28/2/2018 è stato approvato <sup>1</sup> **un nuovo assetto organizzativo** le cui principali modifiche rispetto al precedente sono, come riportato nell’atto di approvazione:

- la riconduzione delle funzioni tecniche sotto la diretta responsabilità del responsabile servizio gestione tecnica del patrimonio (figura istituita a nov. 2017), intese come programmazione e pianificazione degli interventi, redazione perizie, relazioni tecniche e collaudi, gestione fase esecutiva progetti, monitoraggio del piano degli investimenti;
- la ridefinizione di due precedenti unità organizzative del servizio gestione tecnica del patrimonio:
  - o UO “Manutenzione straordinaria del patrimonio disponibile e indisponibile incrementativa” con funzioni di sviluppo e attuazione del piano degli investimenti;
  - o UO “Manutenzione ordinaria e straordinaria patrimonio disponibile e indisponibile non incrementativa” con funzioni di gestione e monitoraggio del patrimonio disponibile e del global service; coordinamento, programmazione interventi di manutenzione del patrimonio disponibile, coordinamento programmazione e gestione global service, supporto tecnico alla gestione degli interventi di manutenzione ordinaria al patrimonio indisponibile;
- l’istituzione nei Servizi di supporto della UO “Manutenzione patrimonio indisponibile” per la gestione del patrimonio nell’area dei servizi alla persona, al fine di favorire interventi tempestivi per il benessere degli ospiti delle varie strutture.

---

<sup>1</sup> Deliberazione amministratore unico n. 10 del 28/2/2018 “Approvazione nuovo assetto organizzativo ASP Città di Bologna e modifica dotazione organica”.



### **Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

L'implementazione del nuovo modello organizzativo è avvenuta con un percorso di consegne graduale e progressivo, con particolare riferimento al passaggio delle attività di manutenzione del patrimonio indisponibile dal servizio gestione tecnica del patrimonio ai servizi di supporto.

Al nuovo modello organizzativo hanno fatto seguito **atti di attribuzione di responsabilità specifiche** all'interno del Servizio Gestione tecnica del patrimonio:

- con determinazione n. 20 del 17/1/2018 la direttrice generale ha conferito deleghe e attribuzioni di responsabilità nell'ambito della direzione generale, anche per quanto attiene al servizio gestione tecnica del patrimonio;
- con determinazione n. 229 del 9/4/2018 il responsabile del servizio gestione tecnica del patrimonio ha riorganizzato il servizio, a seguito della nuova dotazione organica;
- con determinazione della direttrice generale n. 360 del 15/6/2018 "Nomina dei responsabili unici dei procedimenti delle afferenti al servizio gestione tecnica del patrimonio - Indicazione dei RUP da nominare per le attività del Servizio gestione tecnica del patrimonio - Presa d'atto dell'individuazione da parte del responsabile del servizio delle funzioni dei collaboratori del servizio stesso";

### **Per quanto attiene gli incarichi dirigenziali:**

- dal 2/10/2017 il dirigente dell'unità organizzativa denominata "Area gestione tecnica del patrimonio" è stato collocato in aspettativa e, successivamente, la direzione ad interim è stata attribuita alla Direttrice Generale
- l'incarico biennale di direttore amministrativo è cessato il 14 giugno 2018 e tale funzione è stata assunta, ad interim, dalla Direttrice Generale;
- la posizione di direttore dell'area dei servizi alla persona non è stata ricoperta sin dalla costituzione dell'ASP Città di Bologna e tale funzione è stata agita dal Direttore generale anche per tutto il 2018;

Un ulteriore elemento del contesto interno riguarda lo studio, affidato al Politecnico di Milano, circa **la gestione del patrimonio disponibile** nell'ottica di incrementarne la redditività netta. Avviato già nel 2017, lo studio ha comportato l'analisi sia delle caratteristiche del patrimonio immobiliare sia dei processi produttivi di affitto e manutenzione. Ad ottobre 2018 le risultanze sono state presentate all'Assemblea dei soci di ASP.

### **Fonti di informazioni per la misurazione della performance**

Si è ritenuto di replicare le modalità già attuate con efficacia per la valutazione della performance 2017, ossia:

- il **report al 31/12/2018** denominato "Monitoraggio sull'andamento delle attività e delle performance". Curato dalla responsabile dell'UO Controllo di gestione, è ad oggi disponibile nella versione provvisoria, antecedente

**Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

all'approvazione del bilancio consuntivo 2018; e come tale non riporta alcuni dati economici necessari alla valutazione di qualcuno dei risultati attesi;

- le **relazioni predisposte da ciascun dirigente/responsabile** di unità organizzativa, assegnatario di obiettivo di performance organizzativa (richiesta e schema-tipo della relazione sono oggetto di nota interna prot. n. 5704 del 15/09/2019).

La raccolta ed analisi di tali relazioni, curata dalla responsabile della qualità, è stata da questa integrata con ulteriori informazioni reperibili d'ufficio, quali: documenti registrati nel protocollo informatico, deliberazioni dirigenziali, comunicati stampa.

Le relazioni prodotte dai dirigenti/responsabili e conservate agli atti, sono le seguenti:

<b>n° protocollo</b>	<b>Data</b>	<b>Unità organizzativa</b>
18099	28/09/2018	Servizio Bilanci e contabilità
12490	03/07/2018	Servizio Bilanci e contabilità
6760	28/03/2019	Servizio Transizione abitativa
6763	28/03/2019	Servizio Transizione abitativa
6765	28/03/2019	Servizio Transizione abitativa
6766	28/03/2019	Servizio Transizione abitativa
6768	28/03/2019	Servizio Transizione abitativa
6818	29/03/2019	Servizio protezioni internazionali e Servizio risorse minori
6860	29/03/2019	UO Controllo di gestione
7084	2/04/2019	Centro per le famiglie
7097	2/04/2019	Dirigente Ufficio Legale
7115	3/04/2019	Servizio amministrativo fiscale patrimonio e gestione condominiale
7122	3/04/2019	Servizio gestione patrimonio disponibile e recupero crediti
7892	12/04/2019	Servizio gestione patrimonio disponibile e recupero crediti (integrazione)
7146	3/04/2019	UO Affari generali
7206	3/04/2019	Servizio gestione tecnica del patrimonio (Ufficio tecnico)
7805	12/04/2019	Servizio gestione tecnica del patrimonio
7210	3/04/2019	Servizio risorse umane
7309	4/04/2019	Responsabile della qualità
7445	8/04/2019	Servizio prevenzione e protezione
7691	10/04/2019	Servizio contrasto grave emarginazione adulta
7997	15/04/2019	Servizio appalti, servizi e forniture
8366	18/04/2019	Servizi anziani

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati alla Direttrice amministrativa, Serenella Campana, che ha cessato il proprio incarico il 14 giu. 2018 si rileva che per alcuni di essi gli elementi utili per la valutazione del risultato sono contenuti nelle relazioni di altri responsabili.

Riguardo agli obiettivi assegnati alla Direttrice generale, Elisabetta Scoccati, che ha cessato l'incarico il 31 gen. 2019, si è provveduto alla raccolta di informazioni disponibili in Azienda (protocollo informatico, deliberazioni, note stampa/web).



**ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

## **Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

### **Misurazione della performance e valutazione dei risultati conseguiti**

Si evidenzia che la performance 2018 è il secondo ciclo curato nella sua interezza da questo OIV e che il Piano degli obiettivi risulta particolarmente articolato, consistendo di 86 obiettivi operativi, taluni articolati in più di un risultato atteso.

La misurazione della performance organizzativa è stata condotta tramite la rilevazione del valore degli indicatori di risultato che sono stati affiancati a ciascun obiettivo di performance. Il riferimento è al prospetto approvato nella seduta del 25 gen. 2018, e nello specifico alle colonne denominate:

- risultati attesi
- indicatori di risultato attesi.

Nella riunione odierna si prende atto delle informazioni disponibili e del Piano degli obiettivi, allegato al presente verbale. Sulla base di queste l'OIV effettua una proposta di valutazione rispetto agli obiettivi non raggiunti completamente. Tale valutazione tiene conto anche del monitoraggio in itinere sugli obiettivi di performance organizzativa, svolto il 3 ottobre con riferimento allo stato di avanzamento al 30 settembre 2018.

Walter Laghi

Organismo indipendente di valutazione ASP

Allegato:

- Performance 2018 - Piano degli obiettivi. Valutazione al 31 dicembre 2018