



**ISTITUTI RIUNITI DI ASSISTENZA SOCIALE ROMA CAPITALE**  
**Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza**  
Legge 17/07/1890 n. 6972 – D.G.R. 02/11/2012 n. 527  
00161 ROMA - Via Giuseppe Antonio Guattani, 17

**DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N. 2 DEL 22/01/2020**

**PIANO DELLA PERFORMANCE E SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

Settore Proponente: SETTORE SOCIO EDUCATIVO ASSISTENZIALE

Il Responsabile del Procedimento sotto riportato, a seguito dell'istruttoria, con la sottoscrizione del presente atto attesta che lo stesso è legittimo nella forma e nella sostanza.

Il Responsabile del Procedimento  
Francesca Pitucco


firma  ..... addì 28/01/2020

Parere del

Responsabile del Settore Economico-Finanziario che con la firma del presente atto attesta che i costi sono da imputare ai seguenti Capp. ed artt. del Bilancio:

- FAVOREVOLE da imputare al Cap. .... art. .... del Bilancio .....
- FAVOREVOLE da imputare al Cap. .... art. .... del Bilancio .....
- FAVOREVOLE da imputare al Cap. .... art. .... del Bilancio .....
- Non comporta impegno di spesa
- NON FAVOREVOLE

Il Responsabile del Settore Economico-Finanziario  
Valentina Bonaldi

firma  ..... addì 22/01/2020





**ISTITUTI RIUNITI DI ASSISTENZA SOCIALE ROMA CAPITALE**

**Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza**

Legge 17/07/1890 n. 6972 – D.G.R. 02/11/2012 n. 527

00161 ROMA - Via Giuseppe Antonio Guattani, 17

**ESTRATTO**

**DAL VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Il giorno 28 del mese di gennaio dell'anno 2020 in seduta ordinaria come da convocazione n. 2 del 23 gennaio 2020 si riunisce il Consiglio di Amministrazione dell'Ente nominato con Decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00299 dell'11 dicembre 2018, pubblicato sul BUR n. 101 del 13 dicembre 2018, così composto:

		Presente	Assente
EMANUELA PLACIDI	Presidente	X	
PIERPAOLO COLUCCIA	Vice Presidente	X	
DARIO COSCIA	Consigliere	X	
SABRINA DI MARCO	Consigliere	X	

Assistito dal Responsabile Amministrativo, ha adottato la seguente

**DELIBERAZIONE N. 2 DEL 28/01/2020**

**PIANO DELLA PERFORMANCE E SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

**VISTO** lo Statuto dell'Ente approvato con D.G.R. 527 del 2 novembre 2012;

**VISTO** il Decreto del Presidente della Regione Lazio n. T000299 dell'11 dicembre 2018, pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Lazio n. 101 del 13 dicembre 2018, con il quale è stato nominato il Consiglio di Amministrazione designato con Ordinanza del Sindaco di Roma, n. 109 del 21 giugno 2018, formalmente insediatosi in data 9 gennaio 2019;

**VISTO** il D.Lgs. 150 del 27/10/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni in attuazione della Legge 4 marzo 2009, n.15;

**CONSIDERATO** che l'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per gli Enti Locali, implicazioni come indicato dalla CIVIT (del. n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance (articolo 10, co. 1, lett. a), del D.Lgs. n.150 del 27/10/2009)";

**RILEVATO CHE**, secondo quanto previsto dall'art.10 co. 1 del D.Lgs. 150/2009, il Piano è redatto con lo scopo di assicurare "la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della





performance” e, pertanto, l’elaborazione dello stesso deve essere orientata su precise finalità, contenuti e principi generali

**RILEVATO**, inoltre, che nella definizione del Piano occorre tenere conto di due elementi: 1. collegamento ed integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio; 2. la gradualità nell’adeguamento ai principi ed il miglioramento continuo.

**RITENUTO** di provvedere all’approvazione del Piano della Performance 2020/2022, e del Piano Risorse ed Obiettivi contenente le risorse finanziarie assegnate ai Responsabili di Servizio per il conseguimento degli obiettivi definiti appunto con il citato Piano della Performance;

**VISTA** la dotazione organica vigente in cui sono individuati i Responsabili delle seguenti aree di attività:

Area Affari Generali e Relazioni Esterne

Area Economico-Finanziario

Area Socio-Educativo-Assistenziale e Gestione delle Risorse Umane

Area Tecnico-Patrimoniale

**SU PROPOSTA** del Responsabile del Settore Socio-Educativo-Assistenziale in qualità di Responsabile della Gestione del Personale *ad interim* ;

**VISTA** la Legge 17 luglio 1890 n. 6972;

**VISTO** il Regio Decreto del 5 febbraio 1891 n. 99;

**VISTO** il Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165;

**VISTO** il Decreto Legislativo del 4 maggio 2001 n. 207;

**VISTO** il vigente CCNL Funzioni Locali

per i motivi esposti in narrativa, con il seguente voto:

	Favorevole	Contrario	Astenuto
<b>EMANUELA PLACIDI</b>	X		
<b>PIERPAOLO COLUCCIA</b>	X		
<b>DARIO COSCIA</b>	X		
<b>SABRINA DI MARCO</b>	X		





## DELIBERA

1. di approvare, ai sensi dell'art. 10 co. 1 del d.lgs. 150/2009, il piano della performance e del sistema della valutazione 2020-2022, quali parti integranti e sostanziali della presente deliberazione;
2. di approvare il piano degli obiettivi nello specifico per ogni responsabile di area, allegato alla presente;
3. di affidare ai singoli responsabili delle aree la responsabilità dell'attuazione dei programmi e del perseguimento degli obiettivi e di assegnare agli stessi le necessarie dotazioni umane, strumentali e finanziarie così come specificato nei prospetti di individuazione dei capitoli di entrata e di spesa;
4. di sottoporre i responsabili di area a valutazione dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione condotta in relazione ai risultati conseguiti sulla base degli obiettivi assegnati.

Il Presidente f.to Emanuela Placidi

Il Vice Presidente f.to Pierpaolo Coluccia

Il Consigliere f.to Dario Coscia

Il Consigliere f.to Sabrina Di Marco



Il Responsabile Amministrativo  
f.to Valentina Bonaldi

Copia conforme all'originale pubblicata per conoscenza all'Albo dell'Ente nella giornata del

.....*2/2020*.....



Il Responsabile Amministrativo  
Valentina Bonaldi





## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E DELLA PREMIALITÀ**

- RIFERIMENTI NORMATIVI

- D.Lgs del 27/10/2009 n. 150, Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Pubblicato nella Gazz. Uff. 31 ottobre 2009, n. 254, S.O., e successive modifiche ed integrazioni;

- Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto delle funzioni locali

1. Art.1 – Principi

1. IRAS Roma Capitale adotta un Sistema di Valutazione (SdV) della performance come previsto dall'attuale normativa, al fine di coniugare l'efficacia e l'efficienza produttiva con la valorizzazione dei comportamenti virtuosi (merito) dei dipendenti;

2. Il SdV è costruito per essere uno strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane attraverso l'analisi dei risultati e dei

comportamenti all'interno dell'organizzazione secondo i principi di trasparenza, oggettività ed equità.

3. Il SdV analizza la performance del dipendente attraverso tre criteri che riflettono i tre momenti lavorativi attraverso i quali è possibile valutare i risultati ed i contributi personali dei singoli dipendenti al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda:

- I. attività individuale in seno al Servizio di assegnazione, contribuendo alla performance dell'unità organizzativa e dell'amministrazione nel suo complesso, rispettando le mansioni assegnate raggiungendo gli standard quantitativi e qualitativi attesi per l'anno, secondo anche le indicazioni strategiche aziendali (qui denominata performance collettiva);

- II. partecipazione ai progetti legati agli obiettivi strategici aziendali. In questo caso la partecipazione può essere individuale o includere operatori di più settori di attività in modo trasversale rispetto ai servizi di appartenenza (es: costituzione di Unità di

Progetto per la realizzazione di programmi o progetti a termine di particolare rilevanza strategica o caratterizzati da innovatività) – (qui denominata performance individuale a progetto);

III. apporto individuale in termini di competenze e comportamento messi in atto durante l'anno, nell'erogazione del servizio (qui denominata stile operativo o direttivo)

## 2. Art.2 – Strumenti di valutazione e metodologia di verifica

1. La Performance di ciascun dipendente viene monitorata attraverso tre strumenti, legati ai tre criteri sopra esposti:

I. Performance collettiva, lo strumento è identificato come "VALSTR" (valutazione struttura) – si compone di due documenti:

A) Il Riesame d'Ufficio nel quale vengono indicati i risultati gestionali attesi per l'anno di riferimento, con l'individuazione del cosa – come e quando per ogni singola attività (sono indicati anche i target di riferimento ed i risultati attesi alle scadenze indicate) e chi è preposto all'attività. Il documento viene condiviso all'interno del Servizio e sottoscritto. Il documento viene redatto di norma nel mese di gennaio;

B) Dati in Ingresso al Riesame d'Ufficio nel quale vengono evidenziati i risultati raggiunti dallo staff del Servizio con una valutazione critica dello stato di fatto propedeutica alla predisposizione degli obiettivi gestionali dell'anno a seguire

Esempio del documento vedi allegato A e B);

II. Performance individuale a progetto lo strumento è identificato come "VOC" (valutazione obiettivo comune)

o "VROP" (valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati)

Annualmente il Consiglio di Amministrazione approva alcuni obiettivi strategici aziendali che la direzione trasforma in obiettivi gestionali e/o operativi ed assegna ai Responsabili dei Servizi.

Lo Staff di Direzione dedica un incontro per l'individuazione degli operatori da assegnare al progetto.

Documento di rilevazione è la Scheda di monitoraggio nella quale sono riportati: l'analisi della situazione, l'obiettivo, le evidenze per la valutazione, le criticità, lo sviluppo del progetto in azioni, i dipendenti coinvolti, le scadenze la pesatura delle singole azioni e gli indicatori di risultato –

Esempio del documento vedi allegato C);

III. Stile operativo o direttivo lo strumento è identificato come "VSO" (valutazione stile operativo/direttivo)

Scheda di valutazione individuale in termini di competenze e comportamento in servizio. La scheda si compone di tre parti: A) dati del valutato e del valutatore, indicazione di sanzioni negli ultimi tre anni, B) indicatori di pesatura delle competenze e del merito, C) commento del valutatore e del valutato, indicazioni per il miglioramento sottoscrittione degli interessati;

Esempio del documento vedi allegato D).

### 3. Art.3 – VALSTR – Valutazione del rendimento all'interno del Servizio/Ufficio e sistema premiante collegato

1. In quest'area si valutano i risultati della performance sia personale che collettiva del dipendente e del Servizio/Ufficio di assegnazione;

2. Il Responsabile dei vari Servizi/Uffici redigono i due documenti (allegati A e B) facendo l'analisi del raggiungimento degli obiettivi e del rispetto delle scadenze e propongono gli obiettivi futuri;

3. I documenti sono analizzati e valutati criticamente all'interno dello staff di direzione;

4. I VALSTR di tutti i servizi vengono valutati e approvati dalla Direzione Generale, con l'indicazione finale della percentuale di raggiungimento dei vari target attraverso la relazione annuale finale ed iniziale di ogni anno (PAA);

5. L'Organismo indipendente di valutazione, preso atto della Relazione Conclusiva sugli obiettivi stilata dalla Direzione

Generale, si esprime in merito al raggiungimento degli stessi;

6. La performance collettiva è considerata soddisfacente se la percentuale di raggiungimento degli obiettivi attesi è pari o

superiore all'80% del target indicato nel VALSTR;

7. La quota individuale della performance collettiva (VALSTR) viene corrisposta interamente se la percentuale di raggiungimento individuata dal Direttore e confermata dall'Organismo di valutazione risulta essere pari o superiore all'80%;

8. La quota individuale è poi proporzionato ai mesi di servizio e/o alla percentuale di presenza (part-time), considerando che almeno metà mese (15 gg.) di presenza equivale a un mese intero; (La parametrizzazione tiene conto anche delle assenze per aspettative senza assegni a qualunque titolo richieste, assenze per gravidanza, interdizioni, astensioni facoltative e, comunque, per assenze dal servizio prorogata e continuativa per tutto l'anno anche a vario titolo);

9. La quota individuale è parametrata al valore stipendiale della singola categoria con un innalzamento a livello C delle quote del personale inquadrato nella cat. B e Bs. sono quindi previsti due livelli :

I. livello, che comprende le categorie B, Bs e C;

## II. livello che comprende la categoria D

### 4. Art.4 – VOC-VRPOP – Valutazione del raggiungimento degli obiettivi comuni e programmati

1. Ogni anno il Consiglio di Amministrazione delibera gli obiettivi strategici aziendali che vengono a loro volta tradotti dalla Direzione in obiettivi comuni e programmati, ed assegnati ai singoli servizi o operatori;

2. Il Settore Risorse Umane con la collaborazione dei responsabili dei vari settori declina gli obiettivi nel documento di registrazione e monitoraggio. Periodicamente nell'anno viene verificato l'andamento della realizzazione degli obiettivi in parola;

3. A fine anno i progetti vengono valutati e approvati dalla Direzione, con l'indicazione finale della percentuale di

raggiungimento attraverso la relazione annuale finale ed iniziale di ogni anno (PAA);

4. L'Organismo indipendente di valutazione, preso atto della Relazione Conclusiva sugli obiettivi stilata dalla Direzione

si esprime in merito al raggiungimento degli stessi;

5. al dipendente viene erogata la quota relativa al VOC-VRPOP in base alla pesatura degli obiettivi per i quali ha lavorato, alla percentuale di raggiungimento complessivo del progetto obiettivo e alla partecipazione individuale agli stessi. Questi obiettivi hanno un peso maggiore per i dirigenti e le posizioni organizzative rispetto al restante personale ;

### 5. Art.5 – VSO – Valutazione della performance individuale (stile operativo o direttivo)

6. La performance individuale viene misurata attraverso la scheda di valutazione individuale, redatta dal Responsabile apicale del Servizio/Ufficio (quella dei Responsabili apicali viene redatta dal Direttore generale), nella quale viene espressa tramite punteggio (da 1 a 10) la valutazione delle competenze e dello stile operativo o direttivo;

7. La scheda si compone di nr.6 ambiti di valutazione a loro volta esemplificati in tre/quattro indicatori di performance. Il voto di ogni ambito deriva dalla media dei voti assegnati agli indicatori. Il voto complessivo è la media delle medie dei singoli ambiti.

8. la scheda di valutazione individuale non può essere redatta per il personale che ha prestato servizio per meno di 90 giorni

nell'anno di valutazione e di conseguenza non può essere erogato alcun premio di produttività legato a questo parametro;

9. La Direzione è valutata dal Consiglio di Amministrazione;

10. l'Organismo indipendente di valutazione, prende atto del contenuto delle schede individuali e si esprime in merito al raggiungimento degli obiettivi generali per quanto riguarda l'indennità di risultato della direzione;

6. Art.6 – sistema premiante collegato al VOC-VR0P e VSO

1. la valutazione delle performance inerenti ai progetti obiettivi comuni e programmati e allo stile operativo/direttivo prevede un valore 100 diviso nelle due valutazioni secondo la categoria di appartenenza con una variazione di percentuale in funzione della possibilità di influenza sul risultato da parte del dipendente secondo categoria di appartenenza (es: lo stile operativo ha un peso maggiore per le categorie più basse in quanto dipendente direttamente dall'operato, al contrario vista la scarsa influenza sul raggiungimento dell'obiettivo programmato, la percentuale di peso per le categorie più basse è notevolmente inferiore rispetto a quella delle categorie più alte)

Categorie	% assegnata al VOC-VR0P	% assegnata alla VSO
B, Bs, C	20%	80%
D	30%	70%
D con P.O.	50%	50%



**ANNO 2020**

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

**1. Presenze personale dipendente.**

Nel bilancio di IRAS Roma Capitale una delle voci di costo più rilevanti è dato dal costo del personale, ormai, 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
<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

	2017	2018	2019
dovuto teorico			
ferie teoriche			
giorni effettivi di presenza			
Indicatore			

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

Il monitoraggio dei crediti per rette evidenzia una delle maggiori criticità dell'Ente vista la particolare tipologia di utenza che IRAS accoglie presso le proprie strutture.

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 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="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <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
SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO	soglia minima 90% - standard di riferimento 95%

	2017	2018	2019
Crediti dovuti			
Incassato			
Fatturato			
Indicatore			

### 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.

### 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%

	2017	2018	2019
Crediti dovuti			135.784
Affitti dovuti			
Imposta di registro dovuta			
Totale dovuto			
Incassato			
Indicatore			

#### 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'Ente 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%;">ANN O 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	ANN O X+1	ANNO X+2	ANNO X+3	N. UNITÁ IMMOBILIARI LIBERE				
	ANNO X	ANN O 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													
SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO	Riduzione progressiva nell'ordine delle 5-10 unità ogni anno.													

	2017	2018	2019
Numero unità immobiliari libere			

## 5. Valore investimenti

Il piano degli investimenti presenta uno degli elementi fondamentali dei prossimi anni di attività dell'Ente 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				

	2017	2018	2019
Valore investimenti annuale			

## 6. Percentuale di occupazione Strutture socio-assistenziali

Per l'Ente, certamente, una delle attività centrali, se non la principale in assoluto, riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi. 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.

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 servizi.
<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: 5px auto;"/> <p>Ricavi Business Unit</p> </div> <p style="text-align: center; font-size: small;">Giornate di presenza / Giornate annue x In 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
<b>SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO</b>	

<b>STRUTTURE</b>	2017	2018	2019

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

Al fine di verificare l'assetto patrimoniale dell'ENTE, 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. 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

DENOMINAZIONE	INDICATORE DI PAGAMENTO FORNITORI (GG)
CODICE	8
FOCUS DELLA VALUTAZIONE	Monitoraggio dei tempi di pagamento dei debiti verso fornitori al fine di verificare eventuali sofferenze di cassa e/o maggior indebitamento.
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO	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.
FORMULA MATEMATICA	$\frac{\sum_{i=1}^N [\text{intervallo in giorni (fra mandato e emissione)} \times \text{importo fattura}_i]}{\text{Totale Importi Fatture}}$ <p>Somma (giorni X importo fattura) / Totale importo fatture</p>
METRICA	Giorni
FONTE DEI DATI	Foglio di calcolo e contabilità
DOCUMENTO DI RILEVAZIONE	Foglio di calcolo e contabilità
ESTENSIONE E TEMPI DELLA RILEVAZIONE	Trimestrale
SOGLIA O STANDARD DI RIFERIMENTO	soglia minima 90GG - standard di riferimento 60GG

	2017				2018				2019			
	1° Trim.	2° Trim	3° Trim	4° Trim	1° Trim.	2° Trim	3° Trim	4° Trim	1° Trim.	2° Trim	3° Trim	4° Trim
Giorni pagamento fornitori												

## 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.

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

DENOMINAZIONE	INDICE DI COPERTURA DEBITI
CODICE	9
FOCUS DELLA VALUTAZIONE	Monitoraggio dell'equilibrio aziendale sotto il profilo patrimoniale e finanziario
DEFINIZIONE OPERATIVA DELL'INDICATORE E DEI TERMINI IN CUI E' ESPRESSO	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>	$\frac{\text{Attivo Circolante}}{\text{Totale Debiti}}$
	Attivo circolante / Totale debiti Attivo circolante / Totale debiti (escluso debiti per mutui)
<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 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Indice copertura debiti						
Indice copertura debiti a breve (escl. debiti per mutui)						

Per quanto riguarda la **QUALITÀ** dei servizi offerti, il Settore ha individuato alcuni **significativi indicatori** che ne permettono una oggettiva **misurabilità**:

- Il Servizio Assistenza ha individuato 8 indicatori con relativi sistema di rilevazione e dati statistici:
  1. Tempi di ammissione nei servizi
  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.