



**RELAZIONE ANNUALE
SULLA PERFORMANCE 2023**

PREMESSA

La “Relazione sulla Performance”, ovvero la Relazione annuale a consuntivo delle attività poste in essere nell’anno precedente in ottica di perseguimento degli obiettivi definiti nel Piano delle Performance (sezione apposita del documento P.I.A.O: – Piano Integrato di Attività e Organizzazione), rappresenta lo strumento di esplicitazione dei risultati aziendali raggiunti a tutti gli stakeholders (ovvero tutti i soggetti interni ed esterni all’azienda che sono “portatori di interessi”), garantendo tanto l’analisi dei dati rispetto ai target attesi in sede di predisposizione del Piano quanto l’interpretazione degli eventuali scostamenti.

In particolare, il Decreto Legislativo n. 150 del 2009 prevede che le Aziende Pubbliche adottino il Piano delle Performance, ovvero un piano programmatico triennale in cui dare evidenza degli obiettivi da perseguire e delle risorse impiegate e, ogni anno successivo, la “Relazione sulla Performance”, documento che evidenzia, a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse impiegate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione si pone, pertanto, come uno strumento:

- *di accountability* attraverso il quale l’amministrazione può rendicontare i risultati ottenuti nel periodo considerato, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati;
- *di miglioramento gestionale* grazie al quale l’amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell’anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della *performance*.

Nella Relazione sono riportati i risultati raggiunti in relazione a:

- gli obiettivi organizzativi annuali inseriti nel Piano stesso;
- gli obiettivi individuali dei dirigenti che hanno contribuito direttamente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi oggetto della programmazione annuale e che, in quanto tali, sono stati a loro volta inseriti nel Piano.

Gli obiettivi strategici ed operativi della Direzione aziendale sono stati declinati nel Piano delle Performance di periodo, in obiettivi operativi e gestionali, per ciascuno dei quali sono stati individuati appositi indicatori di risultato. Inoltre, sono stati consuntivati gli indicatori allo scopo di fornire informazioni di tipo quantitativo sulle attività monitorate. Nel documento sono, altresì, riportati in forma aggregata gli esiti del processo di valutazione del personale dipendente. Si rimanda ai documenti allegati al bilancio 2023 per la descrizione dei risultati economico-finanziari e degli obiettivi dell’Amministrazione conseguiti nell’esercizio 2023.

Si precisa che la presente Relazione sulla Performance è sottoposta alla validazione dell’Organismo Indipendente di Valutazione - secondo quanto disposto dalla vigente normativa - e successivamente approvata dall’Amministrazione. Verrà quindi pubblicata nella apposita sezione “Amministrazione trasparente” del sito web aziendale.

A fini di completezza, e per un inquadramento della situazione aziendale nella quale si inserisce il percorso di individuazione e raggiungimento degli obiettivi di performance aziendali per l'anno 2023, la Relazione si struttura come segue:

Sommario

1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA	2
2. MISSION AZIENDALE	6
3. GLI IMPEGNI DELLA DIREZIONE AZIENDALE	6
4. ATTENZIONE E CURA DELLA SODDISFAZIONE DELL'OSPITE, DEL PAZIENTE E DELL'UTENTE 7	
5. CONTESTO, FATTORI INTERNI ED ESTERNI	8
6. IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ADOTTATO	11
7. IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA e CON IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE E LE INIZIATIVE DI PARITÀ DI GENERE	11
8. IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	14

1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

L'Azienda, storicamente impegnata - per volontà del suo fondatore il Principe Antonio Tolomeo Trivulzio - nell'assistenza ai cittadini anziani più vulnerabili e bisognosi, persegue questa specifica *mission* mediante l'erogazione di prestazioni socio-sanitarie integrate ad alta specializzazione e attraverso un'attività di ricerca scientifica e formazione professionale orientata alla prevenzione, alla cura e riabilitazione delle "patologie dell'invecchiamento".

L'Azienda, nell'ottica dell'organizzazione dei servizi, si struttura in una rete funzionalmente coordinata e integrata dove la tutela sanitaria si integra con l'assistenza sociale, la solidarietà del volontariato e le cure familiari, rivolgendo la propria attività a soggetti anziani i cui bisogni sanitari sono inscindibili da quelli assistenziali e determinano diversi gradi di dipendenza ai quali è necessario rispondere con offerte di sostegno domiciliare, semiresidenziale, residenziale e prestazioni specialistiche ambulatoriali.

In coerenza con il Regolamento di Organizzazione e Contabilità da ultimo approvato con Deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 3=2 del 31 gennaio 2022 e successive modifiche approvate con Deliberazioni del Consiglio di Indirizzo n. 9=1 del 5 dicembre 2022 e n. 3=2 del 30 marzo 2023 e in ossequio alla normativa vigente (Dlgs 502/92 - art. 17 bis -, dal Dlgs 254/00, dalla L.R. 1/2003 e dalla LR 3/2008 come modificate dalla L.R. 2/2012 e dal Regolamento Regionale n. 11 del 04.06.2003), l'Azienda sviluppa la propria attività in due settori: l'uno a favore degli anziani, l'altro rivolto a minori e giovani (IMMeS).

Area residenziale

⇒ **Cure Intermedie**, presso la sede di Milano e presso la sede di Merate

Sono un punto nodale della rete d'offerta sociosanitaria, normate a livello regionale dalla DGR 3383/15 con lo scopo di **prendere in carico** il soggetto in fase di post acuzie e assisterlo in regime di degenza e

domiciliare; **orientare ed accompagnare** la persona fragile e portatrice di bisogni complessi in area assistenziale, clinica e sociale.

Obiettivo prioritario delle cure intermedie è quello di assistere l'utente per completare l'iter di cura, portandolo al miglior stato di salute e benessere possibile, per favorirne il reinserimento nel proprio contesto di vita e accompagnarlo alla risposta assistenziale più appropriata.

Sono servizi dedicati a persone fragili, non autosufficienti, in condizioni di stabilità clinica, le quali hanno terminato il loro percorso clinico acuto e sub acuto ma necessitano di un ulteriore periodo di assistenza, svolta a livello residenziale, per migliorare il più possibile lo stato di salute prima del rientro al proprio domicilio o l'inserimento in lungodegenza.

Nell'ambito delle cure intermedie si collocano le strutture residenziali di assistenza al post acuto e quelle residenziali di riabilitazione specialistica, generale e geriatrica e di mantenimento.

L'utente delle cure intermedie è un soggetto che per il suo recupero e/o per il raggiungimento di un nuovo compenso finalizzati alla dimissione verso il proprio domicilio o a luoghi di protezione sociosanitaria (altre unità d'offerta della rete) richiede degli interventi specifici nella sfera sanitaria ed assistenziale, che non possono essere erogati al domicilio o in ospedale.

Il modello d'intervento si basa su cinque profili di intensità che si differenziano su quattro fondamentali aree di intervento: assistenziale, funzionale, clinica e sociale. Presso l'Istituto Frisia nell'Unità di offerta Cure intermedie vengono ricoverati pazienti con patologie neuromotorie che determinano una perdita dell'autonomia quali, fratture, protesi di anca e ginocchio, politraumatismi, episodi cerebrovascolari ischemici ed emorragici, amputazioni, sindrome ipocinetica in esiti di interventi chirurgici, di eventi internistici acuti cardiologici, pneumologici, etc.

⇒ **Residenze sanitarie-assistenziali (R.S.A)**, presso la sede di Milano e presso la sede di Merate

Sono strutture a impronta socio-sanitaria, che ospitano per un periodo variabile da poche settimane al tempo indeterminato persone non autosufficienti, che non possono essere assistite al domicilio e che necessitano di una articolata assistenza socio sanitaria.

La RSA realizza un livello medio di assistenza sanitaria (medica, infermieristica e riabilitativa) integrato da un livello alto di assistenza tutelare ed alberghiera.

Offre, infatti, assistenza per le attività quotidiane (alzata, messa a letto, igiene personale); assistenza medica di base; assistenza infermieristica diurna e notturna; trattamenti riabilitativi di mantenimento; attività di socializzazione, ricreative, culturali ed occupazionali; servizio alberghiero (fornitura pasti, lavanderia e guardaroba, pulizia e riordino camere, pulizia generale e riordino spazi comuni).

Le RSA, peraltro, non sono solo un luogo di cura e di assistenza ma anche un luogo di vita e socializzazione, dove la centralità ed il rispetto della persona anziana sono considerati valori fondamentali.

⇒ **Nucleo Alzheimer**, presso la sede di Milano e presso la sede di Merate.

⇒ **Nucleo Ospiti Stati Vegetativi**, presso la sede di Milano. 20 posti letto finalizzato all'accoglienza residenziale di persone che si trovano nella condizione di stato vegetativo conseguente ad una grave cerebrolesione acquisita e necessitano per la loro assistenza di particolari cure non erogabili al domicilio.

⇒ **Hospice**, presso la sede di Milano: è una struttura residenziale da 13 posti letto che ospita persone con malattia in fase avanzata e/o terminale.

L'obiettivo principale è di accompagnare la persona e la sua famiglia in questa fase della vita, nel pieno rispetto della sua dignità, mediante il controllo del dolore e del disagio fisico e psichico oltre a:

- integrare il servizio di cure palliative domiciliari;
- sostituire la casa quando quella del malato non è idonea o quando il malato è solo;
- permettere ai malati di superare situazioni difficilmente gestibili al domicilio;
- sollevare, anche per un periodo temporaneo, le famiglie dal carico assistenziale quando siano

- particolarmente provate;
- facilitare la continuità delle relazioni affettive;
 - gestire in modo dignitoso il fine vita in accordo anche con la Legge 15 marzo 2010, n. 38 "Disposizioni per garantire l'accesso alle cure palliative e alla terapia del dolore".

Area semiresidenziale

⇒ **Day Hospital**

Il day hospital è una modalità organizzativa di assistenza nella quale il paziente rimane nella struttura solo il tempo necessario per accertamenti, esami o terapie per poi tornare al proprio domicilio. Ciò consente un'economia di gestione ed è solitamente molto gradita dai pazienti che non hanno problemi di autonomia o di mobilità.

La riabilitazione in day hospital permette all'anziano di usufruire di **prestazioni riabilitative, medico-assistenziali nella stessa giornata**, rientrando a casa al termine dei trattamenti previsti. È un tipo di soluzione indicata per pazienti con disabilità, transitorie o permanenti, che non richiedono assistenza continuativa 24 su 24, ma che presentano comunque una condizione clinica complessa, impossibile da trattare in ambulatorio.

La persona che desidera un ricovero in day hospital deve essere in grado di poter organizzare i trasferimenti dalla propria abitazione.

La struttura del DH prevede l'assegnazione di 26 posti letto "tecnici", 23 di riabilitazione generale geriatrica e 3 di riabilitazione specialistica, con la possibilità di gestire 2 accessi giornalieri per posto letto. È stato richiesto a Regione Lombardia e ad ATS Città Metropolitana di Milano una rimodulazione di tutti i 26 posti letto "tecnici" in riabilitazione specialistica.

Area Ambulatoriale

- ⇒ La **riabilitazione in ambulatorio** prevede lo svolgimento di "visite" (Fisiatriche, Ortopediche, Cardiologiche, Pneumologiche, Neurologiche), test o trattamenti della durata di poche ore all'interno degli ambienti del Poliambulatorio del Trivulzio.

Si rivolge agli anziani che hanno bisogno di attività di riabilitazione continuative ma che non necessitano il ricovero o la frequenza dei trattamenti che offre il centro diurno continuo. L'attività riabilitativa AMBULATORIALE ex art. 25 autorizzata dalla ATS per 20.000 prestazioni /anno.

La riabilitazione ambulatoriale è prevista per le specialità di:

- Fisiatria
- Cardiologia
- Pneumologia
- Neurologia

- ⇒ **La palestra amputati:** L'obiettivo principale e più generale è quello di migliorare la gestione complessiva del paziente amputato che accede all'ospedale garantendo una continuità terapeutica comprensiva non solo del trattamento dell'acuzie (all'ospedale), ma anche di tutti gli interventi atti ad accelerare il recupero completo dell'autonomia anche attraverso la prescrizione on line di protesi di arto ad alta complessità (al PAT). L'attenzione prestata, in ambiente riabilitativo, al grado di dipendenza e alle problematiche socio-assistenziali permette di attivare per tempo tutti gli accorgimenti atti a garantire il rientro a domicilio in un ambiente protetto e supportato.

- ⇒ **Diagnostica e Specialistica:** comprende gli ambulatori specialistici, i servizi diagnostici di radiologia e altri servizi che devono ritenersi prevalentemente strumentali all'attività riabilitativa e a quelle

socio-sanitarie delle RSA, oltre che agli **utenti esterni**.

- ⇒ **Ambulatorio - Centro per i Disturbi Cognitivi e Demenze (CDCD)**: per fornire un adeguato percorso diagnostico e di presa in carico dei soggetti affetti da disturbi cognitivi e demenza e dei loro familiari.
- ⇒ **Servizio di presa in carico dei cittadini affetti da patologie croniche** e/o in condizioni di fragilità per rispondere ai bisogni del singolo paziente, programmando prestazioni ed interventi di cura specifici, prescrivendo le cure farmacologiche più appropriate.

Area domiciliare

- ⇒ **riabilitazione a domicilio**

L'attività riabilitativa DOMICILIARE ex art. 26 autorizzata dalla ATS per un massimo di 12.000 per anno.

- ⇒ **CDOM**

Le Cure Domiciliari (ex ADI – Assistenza Domiciliare Integrata) del Trivulzio sono un servizio gratuito riservato ai malati che non possono recarsi presso i servizi sanitari del territorio perché invalidi oppure perché non sono trasportabili a causa della gravità della patologia.

I professionisti delle diverse aree specialistiche del Trivulzio garantiscono un sistema di cure domiciliari sulla base di un piano di assistenza individuale, evitando il ricovero quando questo è particolarmente difficoltoso per l'anziano. Le Cure Domiciliari del Trivulzio si estendono anche alle cure palliative, per i malati oncologici e per tutti quei pazienti nello stadio terminale della malattia. Le Cure Domiciliari prevedono la possibilità di integrare le cure di tipo sanitario con il supporto del Servizio Sociale del Trivulzio, che, in caso di necessità, aiuta l'anziano e la sua famiglia nel gestire problematiche sociali.

I servizi offerti:

- Servizio Medico

A seconda della patologia dell'anziano i nostri specialisti effettuano le necessarie visite a domicilio e collaborano alla stesura di un piano di assistenza personalizzato in base ai bisogni di ciascun paziente.

- Assistenza infermieristica e ausiliaria

Garantiamo l'assistenza di infermieri e personale ausiliario tutti i giorni della settimana, negli orari e modalità definiti nel piano di assistenza.

- Riabilitazione

Le Cure Domiciliari prevedono anche l'attivazione di terapie riabilitative se sono ritenute opportune dal medico fisiatra del Trivulzio.

- Servizio Sociale

Gli assistenti sociali del Trivulzio offrono consulenza e supporto all'anziano e alla sua famiglia per gestire le difficoltà di tipo sociale che possono incontrare.

2. MISSION AZIENDALE

Ad ispirare la missione dell'Azienda è tuttora la volontà testamentaria, firmata nel 1771 dal fondatore del Pio Albergo, il Principe Antonio Tolomeo Trivulzio: *garantire la dignità dell'uomo, recuperare la sua autonomia e la sua capacità di relazionarsi con l'ambiente in cui vive.*

Oggi gli obiettivi generali dell'ASP Pio Albergo Trivulzio sono gli stessi ma perseguiti con strutture e strumenti moderni e innovativi.

Lo Statuto dell'ASP approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.5=64 del 26 marzo 2013 coordinato con le modifiche approvate con Deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 4=12 del 26 aprile 2016 e Deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 1=3 del 22.01.2020 indica gli scopi e le finalità dell'Ente:

- ⇒ perseguimento di finalità nei settori dell'assistenza sociale, dell'assistenza socio-sanitaria e dell'educazione e indirizza prioritariamente i propri interventi verso i soggetti residenti nel Comune di Milano.
- ⇒ valorizzare l'apporto del volontariato.
- ⇒ stabilire forme di raccordo e collaborazione con soggetti, pubblici e privati, operanti con analoghe finalità, anche in vista della possibile gestione associata di servizi e presidi.
- ⇒ curare la promozione culturale, l'addestramento, la formazione e l'aggiornamento dei soggetti che, a titolo professionale o volontario, operano nelle materie di cui si esplica l'attività dell'Ente.
- ⇒ promuovere e partecipare ad iniziative di ricerca su temi di interesse dell'Azienda, anche attraverso l'attuazione di iniziative di carattere sperimentale ed innovativo
- ⇒ di provvedere all'assistenza, cura e recupero di persone anziane, in particolare non autosufficienti, di qualunque condizione e sesso e qualunque sia la causa della non autosufficienza (fisica, psichica e sensoriale) con esclusione delle patologie contagiose
- ⇒ curare l'allestimento di presidi di carattere riabilitativo, di residenze sanitarie assistenziali, strutture protette e case di riposo e, in genere, di ogni altra struttura o servizio utile per rispondere ai bisogni delle persone anziane autosufficienti, parzialmente o totalmente non autosufficienti
- ⇒ curare organizzazione ed erogazione di servizi e prestazioni socio assistenziali e socio-sanitarie di ricovero pieno, di ospitalità diurna, di carattere ambulatoriale e domiciliare
- ⇒ provvedere all'accoglimento, al mantenimento, all'educazione morale e fisica, all'istruzione, alla formazione professionale, alla protezione, allo sviluppo psicofisico ed all'avviamento al lavoro di minori bisognosi in genere, italiani o stranieri, che di norma siano residenti o domiciliati in Lombardia, che siano orfani e/o in difficili condizioni familiari ed economiche o, comunque, in stato di abbandono o di incuria o di grave necessità della famiglia d'origine.

3. GLI IMPEGNI DELLA DIREZIONE AZIENDALE

La Direzione Generale ritiene che l'implementazione e lo sviluppo del sistema di valutazione e misurazione delle performance aziendali siano elementi essenziali per il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali volti al miglioramento continuo della qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.

L'impegno della Direzione è attuato mediante:

- ⇒ Aggiornamento del sito intranet aziendale appositamente dedicato alla documentazione relativa alle procedure ed istruzioni operativa relativamente ai processi aziendali al quale può accedere il personale dell'Azienda nonché i fornitori ai quali sono stati affidati servizi in outsourcing, al fine della conoscenza e condivisione di procedure e protocolli aziendali;

- ⇒ Sviluppo del network della Qualità mediante nomina e formazione continua dei Referenti;
- ⇒ Miglioramento continuo dei processi in ogni loro aspetto, avvalendosene quale modalità organizzativo-gestionale volta alla soddisfazione dell'ospite, del paziente e dei suoi familiari, adattandola alle esigenze di gestione dei servizi socio-assistenziali e sanitari profondamente condizionati dalla pandemia;
- ⇒ Revisione e riorganizzazione sensibile al miglioramento continuo dei processi e redazione di appositi Piani Organizzativi Gestionali relativamente alle Unità di offerta accreditate;
- ⇒ Attività di programmazione, azione e monitoraggio dei processi e degli obiettivi e riprogettazione di tutti i servizi aziendali, mettendo a frutto e consolidando l'esperienza che ha consentito l'analisi degli aspetti positivi, valorizzandoli, e dei punti di debolezza, presidiati ai fini del continuo miglioramento;
- ⇒ Consolidamento della fiducia dei familiari delle persone accolte e della cittadinanza nel suo complesso, anche attraverso analisi reputazionali condotte tramite somministrazione di questionari nell'ambito di focus group a target differenziati e campagne di comunicazione con il fine di raccontare "chi siamo" e "cosa facciamo" a tutti coloro che siano interessati all'ambito elettivamente geriatrico e della riabilitazione in generale con puntuali descrizioni della qualità dei servizi offerti, dei professionisti coinvolti e della rete scientifico-tecnica che l'ASP ha saputo consolidare nell'ultimo anno, nonché dell'appropriatezza delle prestazioni rese alle persone anziane in condizione di fragilità o con bisogni riabilitativi specifici;
- ⇒ Attività di analisi del rischio sui macro-processi aziendali mappati con indicazione di azioni preventive e correttive;
- ⇒ Revisione delle procedure esistenti, di integrazione di procedure mancanti, di aggiornamento degli eventuali contenuti con studio e misurazione di indicatori di esito, finalizzati alla verifica del raggiungimento degli obiettivi.

4. ATTENZIONE E CURA DELLA SODDISFAZIONE DELL'OSPITE, DEL PAZIENTE E DELL'UTENTE

L'attenzione focalizzata all'utente ed al suo grado di soddisfazione costituisce una delle componenti principali per l'organizzazione dei processi di valutazione della performance aziendale e per la strutturazione ed attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione nonché, una parte dell'impegno della Direzione per la definizione degli Obiettivi strategici ed operativi.

La Direzione Generale ha ritenuto strategico adottare un sistema interno di audit, da un lato, e di raccolta e analisi dei dati relativi, basati sulla valutazione delle prestazioni e dei servizi erogati, dall'altro. Le informazioni ricevute dall'utente medesimo (soddisfazione, reclami, segnalazioni, etc) unitamente al continuo monitoraggio delle performance delle prestazioni e dei servizi erogati, e la comparazione dei propri servizi offerti con quelli offerti da altre strutture socio-sanitarie, consentono alla Direzione di avere un adeguato supporto informativo alle decisioni aziendali.

La soddisfazione del paziente, ospite o utente viene valutata dalla Direzione anche considerando i principali portatori di interesse dell'Azienda (livello istituzionale, parenti e familiari, cittadini, fornitori, associazioni di volontariato, etc).

Pertanto, l'impegno alla soddisfazione dell'utenza si esplica anche attraverso un'attenta analisi dei bisogni emergenti nel contesto sociale in cui l'Azienda è inserita e alla conseguente innovazione dei servizi e delle prestazioni erogate, nella convinzione che il paziente, l'ospite e l'utente si rivolgeranno sempre di più verso le strutture sanitarie che potranno dimostrare di erogare prestazioni e servizi in accordo a livelli di qualità dichiarati e secondo standard di qualità personalizzabili e che riguarda tutto il percorso di cura, dall'accesso fino al rientro al domicilio con successiva presa in carico a carattere territoriale.

Sul piano della Formazione la Direzione Aziendale ha adottato un sistema interno di raccolta e analisi dei

dati relativi alla:

- valutazione della soddisfazione dei partecipanti alle iniziative formative erogate attraverso un questionario di Customer Satisfaction;
- valutazione dell'efficacia degli interventi formativi e della loro ricaduta sulle prassi operative e sul contesto organizzativo.

A tale scopo viene monitorato oltre alla soddisfazione dell'utente che accede ai servizi ed alle prestazioni erogate dall'Azienda, anche il "clima interno" con specifica attenzione volta ad una analisi del livello di benessere aziendale e della sua collocazione tra gli obiettivi strategici aziendali.

Nello svolgimento della propria *mission* l'Azienda si impegna:

- ⇒ **verso gli ospiti, i pazienti e gli utenti:** a fornire servizi rispondenti ai requisiti cogenti e di qualità elevata, a dimostrare trasparenza ed affidabilità, ad assicurare la qualità del servizio, nel rispetto di corrispettivi competitivi, attraverso l'analisi ed il monitoraggio continuo dei costi (Day Hospital, attivazione di un tavolo tecnico per progetto con INAIL finalizzato alla definizione ed attivazione di una collaborazione interistituzionale nell'ambito delle sinergie sanitarie rivolte ai pazienti amputati);
- ⇒ **verso i fornitori:** a favorire una proficua collaborazione in modo da poter essere parte attiva nella definizione delle prestazioni e delle caratteristiche del prodotto, ed a fornire il supporto necessario per la comprensione e definizione dei requisiti cogenti pertinenti il prodotto;
- ⇒ **verso i dipendenti:** a favorire lo spirito di iniziativa, incoraggiare la crescita professionale, assicurare rapporti professionali proficui e sereni, garantire un ambiente di lavoro sicuro nel quale tutti possano essere soddisfatti (benessere aziendale, formazione continua);
- ⇒ **verso i committenti:** a garantire la realizzazione di servizi, prestazioni socio sanitarie ed eventi formativi corrispondenti alle caratteristiche definite dalle Regole di sistema attraverso l'utilizzo di metodologie efficaci ed innovative per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- ⇒ **verso i docenti/tutor:** ad offrire un'opportunità di sviluppo professionale e visibilità all'esterno dell'Azienda (es. coinvolgimento e partecipazione a Convegni a carattere scientifico con docenti di alto livello tecnico-scientifico);
- ⇒ **verso le associazioni di volontariato e dei cittadini:** ad assicurare un continuo confronto e con le quali procedere ad una verifica quotidiana dell'efficacia delle azioni di miglioramento del servizio erogato, in un contesto di promozione dell'inclusione e della partecipazione (es. in corso studio del progetto per formazione specifica e inserimento dei volontari all'interno dei Nuclei);
- ⇒ **verso le istituzioni:** a garantire il ruolo di riferimento dell'Azienda nella rete di welfare territoriale, assicurando adeguata stabilità, attraverso modelli manageriali in grado di coniugare l'efficacia dell'azione con la sostenibilità progettuale, anche tramite opzioni di riforma strutturale per il riposizionamento strategico dell'ASP all'interno del sistema regionale.

5. CONTESTO, FATTORI INTERNI ED ESTERNI

Il contesto in cui l'ASP si trova ad operare, dopo il 2020, è di grande difficoltà economica, e si caratterizza in una forte criticità in relazione ai risultati del primo margine di contribuzione.

Questa situazione si è configurata come il presupposto della Deliberazione della Giunta Regionale di Regione Lombardia n° XII / 884 del 08/08/2023 con la quale si è proceduto allo scioglimento del Consiglio di Indirizzo, ai sensi dell'art. 15 comma 5 della LR 1/2003, e alla contestuale nomina di un Commissario Straordinario al fine di consentire la continuità amministrativa dell'ASP Istituti Milanesi Martinitt e Stelline e Pio Albergo Trivulzio, in particolare, affidando allo stesso il compito di:

- 1) avviare un percorso teso al riequilibrio e al consolidamento economico degli Istituti Milanesi Martinitt e Stelline e Pio Albergo Trivulzio con particolare riferimento alla gestione caratteristica;
- 2) elaborare un piano di sviluppo che, in linea con i bisogni sanitari e sociosanitari della città di Milano concordati con l'ATS di riferimento, consenta il pieno rilancio erogativo degli Istituti Milanesi Martinitt e Stelline e Pio Albergo Trivulzio;

- 3) elaborare un piano di conservazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare della struttura in oggetto con contestuale piano di alienazioni 2023 programmando le stesse in relazione alle coperture delle perdite pregresse.

L'incarico iniziale di 6 mesi al Commissario Straordinario, assegnato con Deliberazione della Giunta Regionale di Regione Lombardia n° XII / 884 del 08/08/2023, è stato successivamente rinnovato per ulteriori 6 mesi con Deliberazione della Giunta Regionale di Regione Lombardia n° XII / 1829 del 05/02/2024.

Stante la situazione sopra descritta è inoltre diventato sempre più imprescindibile l'intervento del programmatore regionale, già più volte richiesto. A tal riguardo le direttrici progettuali del piano di sviluppo per il pieno rilancio erogativo sono:

- ⇒ Attivazione dei reparti Area Schiaffinati con setting Cure Intermedie:
tali reparti, precedentemente autorizzati con setting RSA e RSA Alzheimer, sono recentemente stati autorizzati ad ospitare il setting Cure Intermedie (la "trasformazione" ha comportato l'incremento di 75 posti letto di specialistica rispetto l'assetto accreditato originariamente per l'Unità di Offerta delle Cure Intermedie).
- ⇒ Riapertura dei reparti Zonda e Nasoni con setting Cure Intermedie:
tali reparti, terminati i lavori di messa in sicurezza, sono in prossima riapertura con setting Cure Intermedie per 64 posti letto di generale geriatrica.
- ⇒ Trasformazione di 50 posti letto di RSA in RSA Alzheimer (RSA Fornari):
il Piano di rilancio prevede la trasformazione del 3° e 4° piano dell'RSA Fornari in RSA Alzheimer, ampliando di 50 posti letto i 75 già presenti per un totale di 125 posti letto, a parziale rettifica del numero precedentemente accreditato pari a 156 posti letto.
- ⇒ Riqualificazione impiantistica del reparto PIO XI:
il reparto Pio XI, già autorizzato in via definitiva per 82 Posti letto di RSA, oggetto nel periodo pandemico di interventi di messa in sicurezza per il rifacimento della copertura, riaprirà a seguito di riqualificazione impiantistica per la medesima tipologia di unità d'offerta.
- ⇒ Riapertura dell'attività delle prestazioni ambulatoriali semiresidenziali:
relativamente alle prestazioni di Riabilitazione (ex Amb. 26), dei tre servizi accreditati (domiciliare semiresidenziale, ambulatoriale semiresidenziale e diurno semiresidenziale), al momento è attivo il solo servizio domiciliare semiresidenziale; è prevista la prossima riattivazione del servizio ambulatoriale semiresidenziale (interrotto con l'inizio dell'emergenza Covid ad inizio 2020).
- ⇒ Incremento delle attività di Day Hospital:
E' stato richiesto a Regione Lombardia e ad ATS Città Metropolitana di Milano una rimodulazione di tutti i 26 posti letto "tecnici" in riabilitazione specialistica.

In un simile contesto mutevole e caratterizzato da significative criticità il sistema di misurazione e valutazione delle performance rappresenta un punto di forza dell'azienda permettendo il consolidamento di prassi e modalità di lavoro già prototipate e orientate ad assicurare la qualità e il benessere della persona accolta, oltre a consentire il monitoraggio continuo circa l'andamento delle "performance" di processo.

FATTORI INTERNI

L'analisi del contesto dell'anno 2023, confermato per l'anno 2024, evidenzia come lo scenario futuro richieda un forte investimento sulla formazione delle risorse umane e su azioni che riescano a produrre esiti di rilievo sulla sostenibilità organizzativa dell'ente.

I fattori interni che, dopo il 2020, condizionano in maniera importante la gestione dell'ente possono essere così riassunti:

- a) la veste giuridica dell'ente, che qualificandosi come ASP – pertanto come pubblica amministrazione operante in ambito sanitario – è attualmente vincolata agli ingenti costi di gestione relativi al personale che rendono difficile la realizzazione della propria mission in ragione della difficoltà di ricorrere a strumenti organizzativi flessibili;
- b) la necessità di portare a termine un piano-programma di riqualificazione ed adeguamento strutturale secondo specifici accordi con ATS e Regione Lombardia, stimato al minimo per circa 60 milioni di euro, ancorchè rimodulato secondo le direttrici progettuali precedentemente citate;
- c) il turn-over di personale;
- d) la necessità di una maggiore specializzazione dei nuclei per garantire risposte appropriate secondo i rispettivi bisogni;
- e) necessità di un sostanziale riprogettazione dell'assistenza: le persone anziane che accedono, da diversi anni ed in particolare dopo la pandemia, richiedono un elevato numero di prestazioni anche sanitarie che impongono la definizione di modelli ad alta integrazione socio-sanitaria.

Elementi caratterizzanti della matrice progettuale sono la capacità di accordare la sostenibilità economica con il benessere delle persone accolte, la qualità dei servizi, l'equità, l'appropriatezza e sicurezza delle prestazioni, l'inclusione dei familiari nel processo di cura, al fine di garantire la più ampia attrattività verso l'Ente.

Vi è la necessità di favorire lo sviluppo di una nuova cultura organizzativa e gestionale capace di interfacciarsi con i nuovi scenari, confrontarsi con i rischi derivanti dall'attività svolta per meglio valutarli ed affrontarli.

L'obiettivo che oggi l'ASP persegue è quello di un continuo efficientamento della propria azione ovvero *“fare meglio con le risorse disponibili”*, cercando di valorizzare e fidelizzare al massimo le risorse umane che operano nell'Istituto anche attraverso la definizione di strumenti procedurali volti all'ingegnerizzazione di ogni attività destinata all'ospite e al paziente, sia in termini di ottimizzazione qualitativa delle prestazioni che di monitoraggio della sostenibilità, dall'accesso in struttura alla dimissione in una dimissione protetta.

FATTORI ESTERNI

L'ASP si muove in un contesto dove più interlocutori esterni interagiscono nel processo di gestione sanitaria e socio-assistenziale della persona anziana con effetti diretti sulle attività aziendali: dal programmatore regionale, alle ATS e alle ASST territoriali fino alle strutture sanitarie e sociali di prossimità.

La gestione del problema dell'invecchiamento della popolazione deve essere affrontata con studi e obiettivi specifici: le raccomandazioni formulate in ambito internazionale spingono per lo sviluppo di servizi a carattere riabilitativo subacuto, postacuto o di cure intermedie, in considerazione della loro capacità di formulare risposte appropriate rispetto all'ambito ospedaliero e dopo le dimissioni dallo stesso: l'auspicio è quello di assicurarne la continuità con i servizi sanitari gestiti dalle ATS e di promuoverne il monitoraggio continuo della qualità e della sicurezza.

I bisogni di salute espressi dalla popolazione post pandemia confermano la necessità che sia consolidata la modalità della presa in carico della persona assistita attraverso un lavoro di équipe multidisciplinare e che garantisca il percorso del paziente anche una volta dimesso: attualmente il lavoro multidisciplinare e gli standard di personale richiesti a garanzia di una adeguata assistenza è messa in crisi dalla carenza di alcune figure sanitarie, quali medici specialisti e gli infermieri, con il rischio di influenzare la qualità e la continuità dell'assistenza che l'ASP si propone da sempre di garantire.

6. IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ADOTTATO

L'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi avvengono secondo le indicazioni contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale (da adesso in poi "SiMiVaP"). Nel presente documento viene fornito un quadro generale delle principali tappe del percorso previsto per raggiungere i risultati attesi e delle responsabilità associate alle singole fasi, relative sia alla performance organizzativa che a quella individuale. Il documento descrive altresì l'attuale modello aziendale di riferimento per la misurazione e controllo del sistema e della sua integrità; viene riesaminato annualmente e, qualora non sussistano variazioni sostanziali, riconfermato. La reportistica mensile, sia direzionale che specifica, sono strumenti che garantiscono tempestivamente di intervenire su eventuali scostamenti rilevati.

L'attuazione del Sistema pone in capo al Direttore Generale la valutazione, coordinata con i Direttori di Dipartimento, dell'andamento della performance organizzativa e la proposta, ove necessario, di interventi correttivi in corso d'anno, avendo l'onere di assegnare gli obiettivi strategici ai dirigenti di vertice, nonché valutando la performance individuale dei dirigenti, con richiesta di validazione all'OIV. Rimangono ferme le competenze e le funzioni svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione a garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

7. IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA e CON IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE E LE INIZIATIVE DI PARITÀ DI GENERE

Piano per la Prevenzione della Corruzione e Piano delle Azioni Positive

Ai fini di un'efficace strategia di prevenzione del rischio di corruzione e in linea con le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione, l'ASP assicura l'integrazione tra il processo di gestione del rischio e il ciclo di gestione della performance. L'integrazione viene realizzata includendo i processi e le attività di attuazione delle misure previste nel PTPCT nel ciclo della performance in qualità di obiettivi e di indicatori di performance. Per il 2023, il Piano delle Performance, sezione dedicata del P.I.A.O. (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) 2023-2025, approvato con Deliberazione Consiliare 3=1 del 30/03/2023, ha previsto l'assegnazione ad ogni dirigente di un obiettivo denominato "Rispetto obblighi e adempimenti relativi alla trasparenza, di cui al d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. sulla sezione amministrazione trasparente.", da attuarsi conformemente alle misure contenute nella sezione Rischi Corruttivi e Trasparenza (contiene il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza – PTPCT) del medesimo documento P.I.A.O. 2023-2025.

Piano delle Azioni Positive

Il Piano delle Azioni Positive (PAP), sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) 2023-2025, rappresenta un importante documento che consente di attuare azioni specifiche finalizzate a:

- Garantire pari opportunità tra uomini e donne nel mondo del lavoro;
- Valorizzare le persone e favorire il loro benessere nell'organizzazione;
- Sviluppare modalità di lavoro innovative e accrescere la motivazione dei dipendenti.

Il PAP ha un contenuto programmatico triennale, e si coordina con il piano degli obiettivi, al fine di assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici e operativi ivi previsti, e nella specie:

Obiettivo 1. Favorire politiche di conciliazione tra tempi di lavoro professionale ed esigenze di vita privata e familiare. Azioni intraprese:

- Mobilità: Presso l'ASP, ai sensi dell'art. 3, comma 1, del decreto del ministro dell'ambiente 27 marzo 1998, è attiva la figura del Mobility manager con il compito di verificare soluzioni, con il supporto delle aziende che gestiscono i servizi di trasporto locale, su gomma e su ferro, per il miglioramento dei servizi e l'integrazione degli stessi, con sistemi di trasporto complementari ed innovativi, per

garantire l'intermodalità e l'interscambio, e l'utilizzo anche della bicicletta e/o di servizi di noleggio di veicoli elettrici e/o a basso impatto ambientale.

A tal scopo è stata stipulata una convenzione con ATM Milano al fine di incentivare l'utilizzo del trasporto collettivo per il miglioramento delle condizioni inerenti la mobilità collettiva casa/lavoro e concretizzare i valori caratterizzanti la "responsabilità sociale ambientale" con lo scopo di ridurre in tal modo il tasso di inquinamento ambientale.

Tale convenzione consente ai dipendenti di accedere alla scontistica per l'acquisto o il rinnovo degli abbonamenti di trasporto pubblico.

Inoltre, l'Ente punta sulla mobilità sostenibile e incentiva l'uso della bicicletta per i suoi lavoratori, che oltre a migliorarne lo stile di vita, garantisce più produttività riducendo il numero dei giorni di malattia. Ancora, l'uso della bicicletta consente al lavoratore di spendere meno soldi per recarsi al lavoro e, allo stesso tempo, permette all'azienda di abbassare i costi ambientali delle proprie attività.

- Smart working: La Circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 29.12.2023, allo scopo di sensibilizzare la dirigenza delle amministrazioni pubbliche ad un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, ha evidenziato la necessità di garantire ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non conciliabili situazioni di salute, personali o familiari, la possibilità di svolgere l'prestazione lavorativa in modalità agile.

L'ASP, anche in considerazione di quanto indicato nella Circolare sopra esposta, continua a credere fortemente nella potenzialità di questa diversa organizzazione del lavoro che favorisce la produttività e l'orientamento ai risultati, consentendo quindi un miglioramento dei servizi erogati e conciliando allo stesso tempo le esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici nell'ottica di un maggior equilibrio fra vita professionale e vita privata.

- Implementazione contenuti e utilizzo di sistemi informatici per l'accesso alla pagina intranet: Attualmente, a seguito dell'attenzione posta in questi anni da parte dell'Amministrazione al fine di conciliare tempi di vita e di lavoro e favorire la partecipazione alle attività dell'amministrazione anche del personale assente per brevi o lunghi periodi, gran parte delle applicazioni sono accessibili da remoto con l'utilizzo di ID e password, come ad esempio il sistema di gestione delle assenze del personale, la prenotazione pasti ed aule. È intendimento aziendale monitorare e individuare ulteriori soluzioni di accesso alla pagina intranet dell'amministrazione individuando nuovi strumenti.
- Valorizzazione delle capacità residue del personale aziendale con limitazioni: Il progetto, partendo dai dati disponibili in azienda ha l'obiettivo di avere un approccio aziendale al problema superando la logica di ammortizzatore sociale considerando questi soggetti utili solo per "il mantenimento degli standard", per passare ad una reale valorizzazione delle capacità residue dei lavoratori con lo scopo di aggiungere qualità alla vita degli ospiti e pazienti ricoverati presso le nostre degenze.
- Studio longitudinale dal titolo: Salute Mentale ed Esperienza Professionale - Uno Studio Longitudinale con i Lavoratori del Pio Albergo Trivulzio durante la Pandemia da Covid-19. Relazione con l'empatia percepita tra operatori sanitari e pazienti: Lo studio si svolgerà in accordo con l'Università degli Studi di Milano.

Obiettivo 2. Promozione del benessere organizzativo e individuale. Azioni intraprese:

- Azioni trasversali:
 - Creazione di sinergie a sostegno del cambiamento culturale e organizzativo coinvolgendo, dove necessario, altri soggetti del territorio (le parti sociali).
 - Promuovere iniziative e occasioni di scambio in un'ottica di sviluppo e potenziamento delle reti pubbliche/private.
 - Messa a disposizione, da parte dell'Ente pubblico, di spazi (quali auditorium, teatro e bar) per creare luoghi di solidarietà e di confronto (scambio di buone pratiche).
 - Conoscenza delle normative vigenti e contratti di lavoro in vigore nella definizione di piani di conciliazione vita lavoro (seminari di informazione e formazione, incontri con i responsabili delle risorse umane).
 - Diffusione della conoscenza dei servizi che verranno realizzati dall'Ente pubblico, anche nell'ambito delle Alleanze istituzionali strategiche, con possibilità di massima estensione

delle adesioni in un'ottica di solidarietà, risparmio e razionalizzazione.

- Messa a disposizione degli strumenti di lavoro necessari a rendere le iniziative fruibili da tutti.
 - Walking PAT: Gruppo di Miglioramento ECM dal titolo: Walking PAT. Analisi dello schema motorio della camminata, suo svolgimento pratico e valutazione performance. Apprendimento del corretto schema motorio della camminata al fine di utilizzarlo come strumento efficace per migliorare il proprio stato di salute.
 - CUG - Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni: Il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" è presente nell'Amministrazione dal 2015. Al fine di promuovere il ruolo e le attività del CUG e migliorare l'informazione del personale sulle funzioni del Comitato, l'Amministrazione fornisce ogni utile supporto per il funzionamento del CUG in base a quanto previsto dalla normativa vigente. Al Comitato sono attribuiti compiti propositivi, consultivi e di verifica in ordine all'ottimizzazione della produttività del lavoro, al miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo, dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori e le lavoratrici.
 - Codice di condotta: Il Codice Etico e di Comportamento operativo presso l'azienda recepisce i più evoluti approdi in materia di principi, valori, diritti e doveri, nonché norme etiche e responsabilità a cui dirigenti, dipendenti e collaboratori si attengono nello svolgimento della loro attività, sia nei confronti degli attori dell'organizzazione interna che nei confronti degli stakeholders o portatori di interessi, affermando l'obbligo di incondizionata osservanza dei principi di integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità e ragionevolezza, indipendenza ed imparzialità, efficacia, efficienza e sostenibilità, nonché quelli di centralità della persona, umanizzazione delle cure, accessibilità e appropriatezza delle prestazioni sanitarie, obiettività e indipendenza nell'attività di sperimentazione, ricerca e tutela della riservatezza.
- Il Testo vigente è stato adottato, da ultimo, quale revisione e aggiornamento in relazione ad interventi legislativi intervenuti nel tempo (es. D.Lgs. 24/23 e DPR del 13 giugno 2023 n. 81) e tenendo presenti le recenti Linee Guida adottate da ANAC in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche.

8. IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La valutazione obiettivi per la Dirigenza è attualmente in fase di espletamento e verrà integrata a questa relazione non appena disponibile

MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI E RISULTATI RAGGIUNTI AL 31/12/2023

RISULTATO INCARICHI DI FUNZIONE

Responsabile Affari Legali

Punteggio complessivo: **99,20 su 100**

Obiettivo Operativo	Realizzazione
Obiettivi specifici	60 su 60
Obiettivi legati a comportamenti organizzativi	39,20 su 40

Responsabile Economato e Servizi Alberghieri

Punteggio complessivo: **95,07 su 100**

Obiettivo Operativo	Realizzazione
Obiettivi specifici	60 su 60
Obiettivi legati a comportamenti organizzativi	35,07 su 40

Responsabile Contratti

Punteggio complessivo: **92,53 su 100**

Obiettivo Operativo	Realizzazione
Obiettivi specifici	60 su 60
Obiettivi legati a comportamenti organizzativi	32,53 su 40

Incarico infermieristico di funzione organizzativa (1)

Punteggio complessivo: **98,00 su 100**

Obiettivo Operativo	Realizzazione
Obiettivi specifici	60 su 60
Obiettivi legati a comportamenti organizzativi	38,00 su 40

Incarico infermieristico di funzione organizzativa (2)

Punteggio complessivo: **96,00 su 100**

Obiettivo Operativo	Realizzazione
Obiettivi specifici	60 su 60
Obiettivi legati a comportamenti organizzativi	36,00 su 40

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ED EROGAZIONE DEL PREMIO

La Relazione sulla Performance è sottoposta all'esame dell'Organismo Indipendente di Valutazione ai fini della validazione. Con tale atto validatorio il Nucleo di Valutazione attesta l'attendibilità e la comprensibilità dello Strumento, nonché la completezza dei dati e delle informazioni ivi contenuti. Inoltre, la validazione costituisce attestazione della correttezza nell'applicazione dei sistemi di valutazione rispetto alle disposizioni di legge, che prevedono la distribuzione del personale su più fasce di valutazione, a cui devono corrispondere premi differenti, in modo che vengano garantiti parametri progressivi, con finalità premiali nei confronti dei lavoratori più meritevoli.

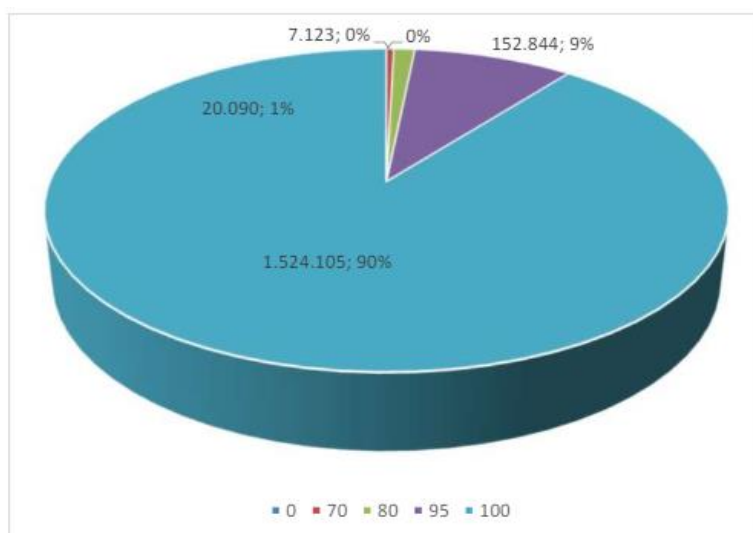
Il premio di risultato viene erogato sulla base della valutazione della performance organizzativa ed individuale, mediante l'applicazione delle metodologie di valutazione riferite a dipendenti e dirigenti, precedentemente concordate con le rappresentanze sindacali. Queste metodologie prendono in considerazione i comportamenti organizzativi espressi durante il periodo considerato e gli obiettivi raggiunti dalla struttura di appartenenza.

A.S.P. ISTITUTI MILANESI MARTINITT E STELLINE E PIO ALBERGO TRIVULZIO	
Ammontare complessivo dei premi - anno 2023	
	Comparto SANITA'
Ammontare complessivo dei premi collegati alle valutazioni stanziati	1.784.507
Ammontare dei premi effettivamente distribuiti	1.754.652
N. dipendenti al 31 dicembre 2023	995
Media premi conseguiti	1.793

A.S.P. ISTITUTI MILANESI MARTINITT E STELLINE E PIO ALBERGO TRIVULZIO	
Ammontare complessivo dei premi - anno 2023	
	Comparto FUNZIONI LOCALI
Ammontare complessivo dei premi collegati alle valutazioni stanziati	125.822
Ammontare dei premi effettivamente distribuiti	112.196
N. dipendenti al 31 dicembre 2023	33
Media premi conseguiti	3.813

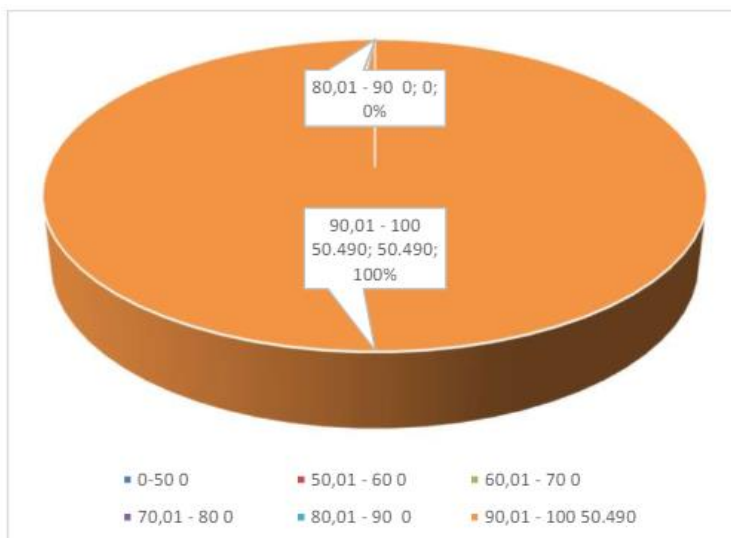
DATI RELATIVI AI PREMI COMPARTO SANITA' ANNO 2023

COMPARTO	
Fascia	Importo
0	0
70	7.123
80	20.090
95	152.844
100	1.524.105
Totale	1.704.162



COMPARTO - Incarichi di Funzione

Fascia	Importo
0-50	0
50,01 - 60	0
60,01 - 70	0
70,01 - 80	0
80,01 - 90	0
90,01 - 100	50.490
Totale	50.490



DATI RELATIVI AI PREMI COMPARTO FUNZIONI LOCALI ANNO 2023

COMPARTO F.L.

Fascia	Importo
0-50	0
50,01 - 60	953
60,01 - 70	0
70,01 - 80	9.336
80,01 - 90	17.303
90,01 - 100	84.604
Totale	112.196

