

# SCHEMA ORGANIZZATIVO

Allegato A) alla Deliberazione n°4/2014 dell'Amministratore unico



## Premessa

Il documento che segue descrive le attività, le scelte, la configurazione dei servizi, lo stato dell'arte e le azioni da realizzare ed in particolare si concentra su quelle da effettuare in tempi ristretti, entro il 31.12.2013 o al massimo nei primi mesi del 2014.

Il lavoro che segue è quindi la rappresentazione, il più fedele possibile, dei "lavori in corso" o meglio ancora la fotografia di una situazione in continuo movimento.

La lista stessa delle attività in corso che potrebbero incidere con quanto successivamente enunciato è lunga e potrebbe essere non esaustiva; basti pensare che continua il lavoro di approfondimento da parte di alcuni gruppi e sono contemporaneamente in corso confronti incrociati tra diversi gruppi di lavoro su temi e/o problemi di interesse comune e che potrebbero comportare assegnazioni di responsabilità o di attività parzialmente diverse da quanto già proposto.

Per quanto riguarda poi le possibili influenze esterne al lavoro primario dei gruppi, non vanno dimenticati il confronto sindacale e la verifica con il Comune. Infine è opportuno sottolineare che pur godendo di un ampio mandato ad operare i direttori delle due ASP mantengono un filo diretto con i Presidenti dei Consigli d'Amministrazione per verificare la aderenza dei risultati del lavoro svolto agli indirizzi ricevuti.

## Decisioni prese

Il modello organizzativo proposto è stato ampiamente diffuso e discusso a vari livelli, approvato nelle sue linee portanti e quindi può essere oramai considerato il modello di riferimento consolidato.

Il modello organizzativo proposto sarà valido e funzionale sino a quando saranno prese decisioni diverse sull'organizzazione dell'azienda da parte degli organi politici e gestionali successivamente nominati. È quindi prevedibile che questo modello organizzativo possa essere valido per almeno 6 mesi dall'avvio dell'azienda unica. Ciò comporterà la necessità di prorogare inizialmente le attuali Posizioni Organizzative e le responsabilità di ufficio ed in una fase immediatamente successiva l'individuazione dei nuovi, se pur provvisori, Responsabili.

**Gli uffici sono dimensionati in modo tale da permettere l'apporto lavorativo di un gruppo di dipendenti che si caratterizza per competenze e flessibilità, quindi intercambiabili nello svolgimento di mansioni diverse su diversi processi, anche trasversali all'azienda.**

Le tre Direzioni - Direzione Generale, Direzione Amministrativa, Direzione Servizi alle persone - sono assegnatarie di budget e definiranno servizi, gli uffici o le unità operative che saranno assegnatarie di risorse e quindi rispondere di obiettivi economici. L'elenco, non esaustivo, prevede al momento: settore patrimonio (comprendente l'azienda agricola), settore anziani, settore inclusione sociale e nuove povertà, ufficio approvvigionamenti, ufficio personale, direzione generale.

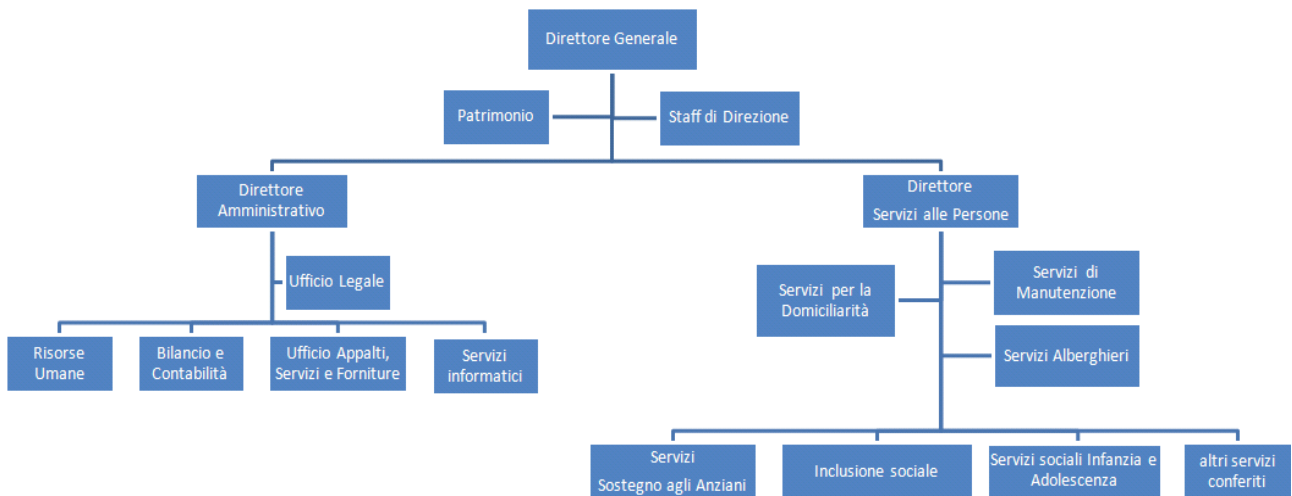
Anche nello specifico del lavoro di alcune unità operative sono stati definitivamente sciolti nodi in merito alla modalità di operare o anche sulla presa in carico diretta di alcune attività: tra le tante va segnalata la procedura di protocollazione dei documenti, la decisione di lasciare agli uffici competenti le attività propedeutiche all'emissione di documentazione contabile per entrate ed

uscite, l'affidamento della manutenzione ordinaria delle strutture assistenziali alla direzione servizi alla persona, la conferma di una gestione diffusa della comunicazione o infine la produzione completa con proprio personale delle buste paga.

Per facilitare la lettura tutti i contributi sono stati riportati, in modo estremamente sintetico, ad un unico modello che corrisponde alle indicazioni date e permette di confrontare con maggior facilità sia lo stato di avanzamento dei lavori cui sono giunti i singoli gruppi che eventuali nodi ancora da sciogliere per raggiungere l'obiettivo.

La necessità di privilegiare la sintesi costringe ad omettere le analisi e alcune informazioni dettagliate pur presenti nei documenti di lavoro pervenuti. Per chi fosse interessato ad un maggior approfondimento sono a disposizione i documenti originali prodotti dai referenti.

## ORGANIGRAMMA: LE RESPONSABILITÀ



### DIREZIONE

- Direzione Generale
- Direzione Amministrativa
- Direzione Servizi alle persone

### DIREZIONE GENERALE

- Protocollo e Sportelli
- Qualità e Innovazione  
U.O. Integrazione socio-sanitaria
- Patrimonio  
Azienda Agricola  
Gestione Patrimonio Disponibile  
U.O. Amministrazione e gestione condominiale  
U.O. Manutenzione incrementativa Patrimonio Disponibile  
Ufficio Tecnico  
Energia, territorio e ambiente  
Adempimenti fiscali e gestione fitti

### DIREZIONE AMMINISTRATIVA

- Ufficio Legale
- Risorse Umane  
U.O. Trattamento economico e previdenziale, monitoraggio spesa di personale

- Servizio Bilanci e Contabilità  
U.O. Bilanci e Contabilità  
U. O. Controllo di gestione
- Appalti, servizi e forniture  
U.O. Contratti

## **DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE**

- Servizi Sostegno agli anziani  
Centro Polifunzionale Madre Teresa di Calcutta  
Centro Polifunzionale Cardinale G. Lercaro  
Centro Servizi Albertoni e Pepoli, Centro Diurno Albertoni  
Centro Servizi viale Roma reparti 1A, 1B, 1C, 2C, Alloggi protetti  
Centro Servizi viale Roma reparto 2B, Centri Diurni L'Aquilone e Savioli  
Centro Servizi Saliceto  
Centro Servizi e Centro Diurno San Nicolò di Mira, Centro Diurno Margherita
- Servizi di Inclusione sociale  
U.O. Nuove povertà  
U.O. Disagio Adulto  
U.O. Immigrati
- Servizi Sociali per la domiciliarità
- Servizi di Manutenzione strutture  
U.O. Manutenzione attrezzature, ausili, arredi  
U.O. Impianti e strutture
- Servizi Alberghieri  
U.O. Servizi Alberghieri di supporto  
U.O. Igiene alimentare e ambientale

## DIREZIONE GENERALE

La funzione principale della Direzione Generale è quella di garantire il governo complessivo dell'Azienda e il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dagli organi di indirizzo politico (Assemblea dei soci e Amministratore Unico).

### STAFF DI DIREZIONE

Le proposte di riorganizzazione che riguardano lo staff di direzione sono particolarmente innovative specie se paragonate agli interventi previsti per le direzioni "operative". Già nella prima analisi infatti veniva posto l'accento sulla necessità di accentrare nella Direzione Generale il controllo ed il governo di alcune "leve strategiche" necessarie per garantire il raggiungimento degli obiettivi dati. Non ci sono dubbi sul fatto che la direzione generale deve avere la diretta responsabilità della programmazione/pianificazione di tutta l'azienda ma anche dei principali strumenti per verificare l'andamento e lo stato di raggiungimento degli obiettivi quali/quantitativi (controllo di gestione e sistema qualità); è ovvio anche che qui deve rimanere la responsabilità in merito alla comunicazione istituzionale, alla capacità di innovare e svilupparsi ed alla "gestione del rischio" nelle sue diverse forme.

Nel corso del lavoro ci si è anche resi conto che, per rendere completamente operativo e gestibile il modello ipotizzato, sono necessari molti cambiamenti strutturali e culturali non tutti immediatamente attuabili. Per questa ragione i tempi di attuazione prevedibili non sono necessariamente gli stessi per tutti i passaggi. Di conseguenza il modello organizzativo, che pur viene confermato in pieno, sarà attuato con tempistiche e gradualità diverse ed adeguate alle necessità di rendere funzionali ed operative tutte le unità di lavoro previste.

Ne consegue che dal 1 gennaio 2014 il modello organizzativo potrà essere solo parzialmente attuato.

Si procederà quindi per step di adattamento e si potranno configurare diversi momenti di attuazione.

Di seguito sono graficamente raffigurati **due modelli**, uno successivo all'altro ognuno dei quali supportato da una descrizione sintetica delle responsabilità e dei compiti attribuiti, in alcuni casi temporaneamente, alle funzioni di staff della direzione.

Il **settore Patrimonio** segue un analogo percorso di adeguamento per fasi successive ma, viste le particolari attività derivanti dal processo di fusione, viene trattato a parte.

## PRIMO LIVELLO DI ATTUAZIONE



**Nota:** lo Staff di Direzione supporta il Direttore generale nelle competenze a questo attribuite dallo Statuto e dal Regolamento di organizzazione e si caratterizza per un lavoro di squadra che garantisca la necessaria specializzazione tecnica ed un continuo lavoro intersettoriale.

Restano in capo al Direttore generale che risponde all'Amministratore unico sugli obiettivi assegnati:

- **Programmazione strategica e controllo**

Nel primo periodo di attività della nuova azienda, per motivi strettamente dipendenti dalla necessità di avviare il nuovo servizio Bilanci e contabilità senza creare ulteriori complicazioni organizzative, la funzione di controllo di gestione viene temporaneamente mantenuta all'interno dello stesso servizio bilanci. Rimane in capo al Direttore Generale la titolarità della programmazione e del controllo di gestione, mentre l'Ufficio Bilanci e contabilità assume la responsabilità dell'implementazione tecnica-operativa del modello.

- **Comunicazione istituzionale**

La comunicazione strategica ed istituzionale è responsabilità del Direttore Generale e corrisponde ad un agire diffuso di staff di direzione nella programmazione, gestione e aggiornamento dei

diversi canali informativi in uso (sito internet, intranet, periodico, note e comunicati stampa..) e nell'organizzazione di eventi.

L'articolazione per compiti dello Staff di Direzione dal 1 gennaio 2014 sarà la seguente:

## **PROTOCOLLO E SPORTELLI**

### **Compiti e responsabilità:**

- E' responsabile della gestione degli archivi e dei flussi documentali in entrata ed in uscita nel rispetto della normativa in materia
- Cura l'iter procedurale delle deliberazioni e determinazioni dirigenziali, inclusa la pubblicazione e di archiviazione.
- Garantisce la gestione diretta del URP e del Centro Orientamento ed Informazione dell'Azienda e cura il raccordo informativo con gli altri punti di front-office (portinerie)
- Garantisce la gestione del flusso di informazioni da e verso l'esterno in un'ottica di semplificazione e di miglioramento del servizio

## **QUALITA' E INNOVAZIONE**

### **Compiti e responsabilità:**

- Gestisce i processi di certificazione, di accreditamento e di integrazione socio-sanitaria
- Garantisce che l'organizzazione persegua gli obiettivi e i requisiti definiti dalla committenza e dal direttore generale circa la qualità dei servizi e dei processi
- Definisce e gestisce il processo di verifica interna della qualità, ne analizza i risultati e fornisce il proprio supporto nella individuazione di correttivi;
- Promuove la cultura del miglioramento continuo all'interno dell'organizzazione
- Progetta attività e servizi innovativi, anche al fine di ottenere finanziamenti
- Progetta innovazioni organizzative e gestionali finalizzate anche al benessere organizzativo

## **RELAZIONI SINDACALI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO**

### **Compiti e responsabilità:**

- Supporta il Direttore Generale nella gestione complessiva delle relazioni sindacali sia in ambito aziendale che territoriale, con le organizzazioni di categoria, confederali e dei pensionati
- Progetta modelli di cambiamento e di sviluppo dell'organizzazione aziendale e ne segue la sperimentazione, implementazione ed attuazione
- Progetta in collaborazione con i responsabili ed implementa il sistema di valutazione aziendale e i profili di ruolo
- Rileva i fabbisogni, progetta e/o gestisce direttamente interventi formativi
- Progetta in collaborazione con le Risorse Umane il nuovo sistema dei procedimenti disciplinari (ex Dlgs 165) e garantisce la formazione degli addetti

## SEGRETERIA DI DIREZIONE

### **Composta da un gruppo di assistenti di direzione cui sono affidati i compiti:**

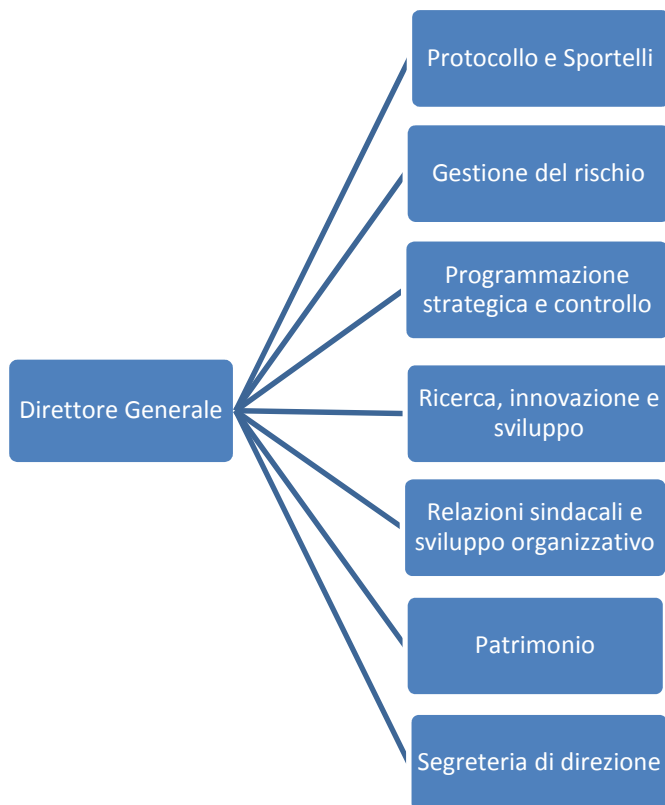
- È l'interfaccia tra l'assemblea dei Soci, l'Amministratore Unico, il Direttore Generale, ed il resto dell'Azienda
- Supporta, per quanto attiene agli ambiti della Direzione Generale, l'integrazione fra i diversi settori di attività aziendali favorendo il passaggio di informazioni e la comunicazione intra-aziendale
- Supporta la pianificazione delle attività del Direttore Generale
- Supporto amministrativo e documentale di tutte le attività dello staff di Direzione Generale
- Supporta l'Amministratore Unico ed il Direttore Generale nella gestione delle relazioni esterne, in particolar modo con i soggetti istituzionali
- Organizza le sedute dell'assemblea dei Soci, curando in particolare la corretta predisposizione e l'invio degli ordini del giorno dell'Assemblea dei Soci.
- Cura l'agenda e la corrispondenza dell'Amministratore Unico e del Direttore Generale
- Redige gli atti amministrativi di competenza dell'Amministratore Unico e del Direttore Generale

## GESTIONE DEL RISCHIO

Affidata ad interim al Direttore Generale, per quanto riguarda questo "flusso" non è stata ancora sviluppata una proposta di avanzamento.

In una fase successiva, prevedibilmente entro sei mesi, sarà possibile adeguare la Struttura Organizzativa della Direzione Generale dandole un assetto definitivo e rendendola più coerente con la decisione di mantenere al Direttore il controllo ed il governo delle leve “strategiche” necessarie per garantire il raggiungimento degli obiettivi dati.

## SECONDO LIVELLO D’ATTUAZIONE



L’articolazione definitiva declinata per compiti dello Staff di Direzione sarà in gran parte quella già descritta nella prima fase, si procederà solamente ad una riaggregazione di compiti e di attività specie per quel che concerne l’unità che si occuperà di programmazione nel quale saranno aggregati il controllo di gestione ed il sistema per la qualità:

### PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO

L’obiettivo di costituire l’unità organizzativa sarà affidato ad un gruppo di lavoro intersettoriale (formato dal responsabile dell’ufficio bilanci, il controllo di gestione e il responsabile della qualità) che definirà i reali tempi e le modalità d’attuazione del passaggio.

L’obiettivo è quello di costituire un unico sistema di gestione aziendale che consenta di individuare in modo unitario gli obiettivi che l’Azienda deve perseguire e le priorità di attuazione.

Si eviterà così la presenza di diversi sistemi di gestione con la conseguente duplicazione di funzioni di pianificazione, controllo, monitoraggio, riesame/valutazioni periodiche. Inoltre si determinerà una maggiore chiarezza nei diversi livelli organizzativi circa gli obiettivi aziendali da raggiungere annualmente o nel medio termine, la loro traduzione in obiettivi operativi da parte dei livelli organizzativi intermedi, una più efficace gestione delle risorse assegnate, un recupero di efficienza complessivo (eliminazione di duplicati, riduzione dei controlli ai soli utili/necessari, diminuzione delle criticità/disservizi).

**Compiti e responsabilità:** saranno definiti dal gruppo

## COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

**Compiti e responsabilità:**

In quanto responsabilità del Direttore Generale è realizzata da tutto lo staff di direzione in collaborazione con gli altri settori dell'Azienda e con riferimento sia alla comunicazione esterna sia a quella interna.

Oltre ad assorbire come responsabilità parte dei compiti affidati alla segreteria di direzione, prevede, tra le altre:

- la gestione del sito internet istituzionale
- la gestione della intranet aziendale
- la pubblicazione dell'house organ
- l'organizzazione di seminari e convegni
- la predisposizione di comunicati stampa

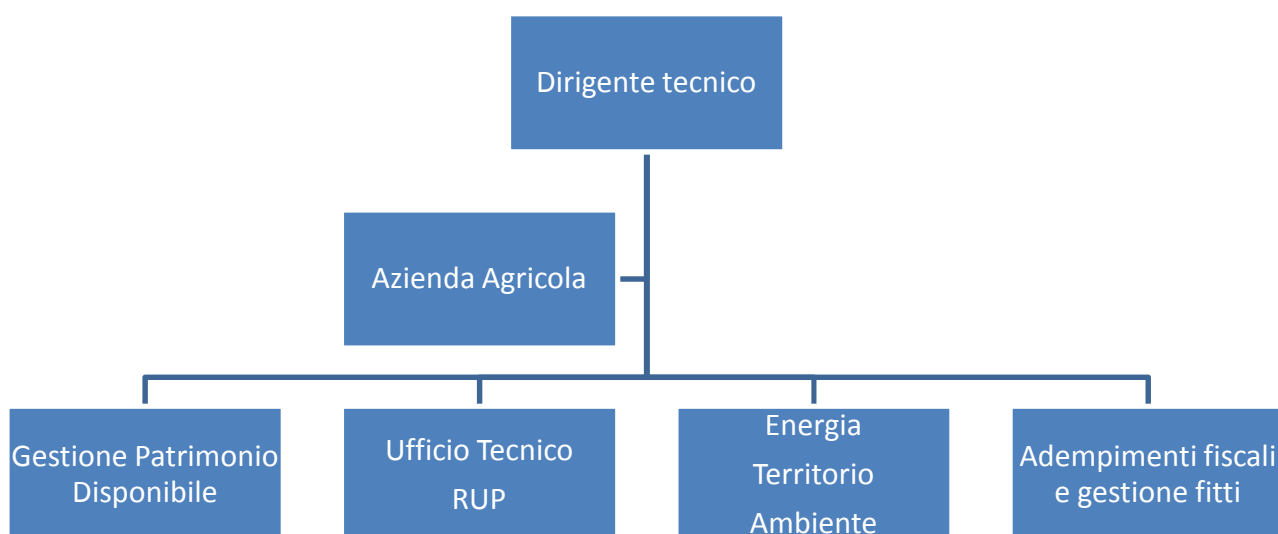
## PATRIMONIO

La gestione del patrimonio della ASP viene garantita mediante una Direzione tecnica in staff al Direttore Generale.

### Obiettivi:

Definire una proposta organizzativa finalizzata alla miglior funzionalità del patrimonio indisponibile e alla redditività del patrimonio disponibile e dell'azienda agricola; creazione di un'unica banca dati aggiornata; definizione del piano di valorizzazione del Patrimonio, secondo le indicazioni della L.12/2013.

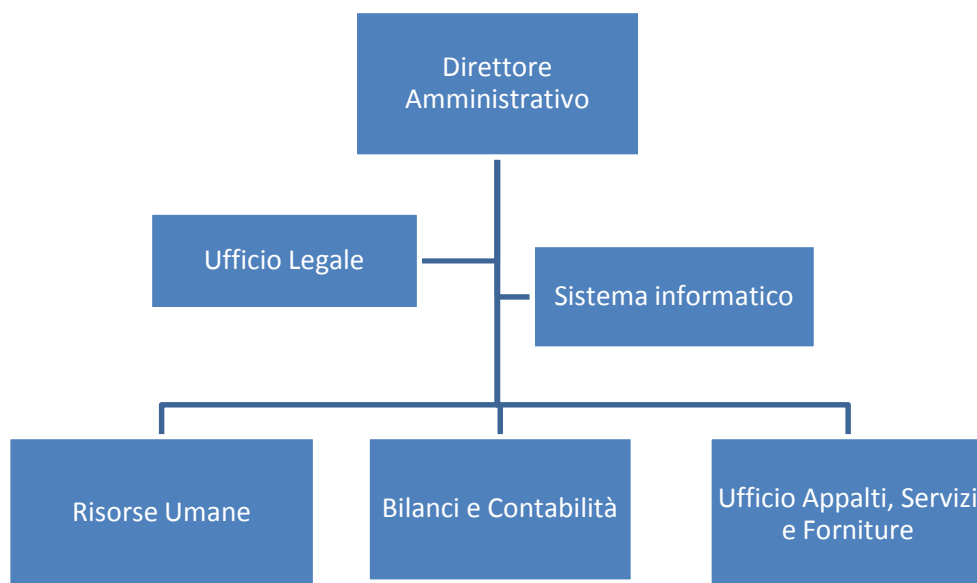
### Organigramma:



## DIREZIONE AMMINISTRATIVA

La Direzione Amministrativa garantisce il governo dei principali presidi tecnici ed amministrativo/gestionali, la corretta funzionalità dei processi e/o delle “attività strumentali” necessari a supportare la Direzione Generale per definire e conseguire gli obiettivi strategici e la Direzione Servizi alle Persone per l’attuazione dell’attività caratteristica.

### Organigramma:



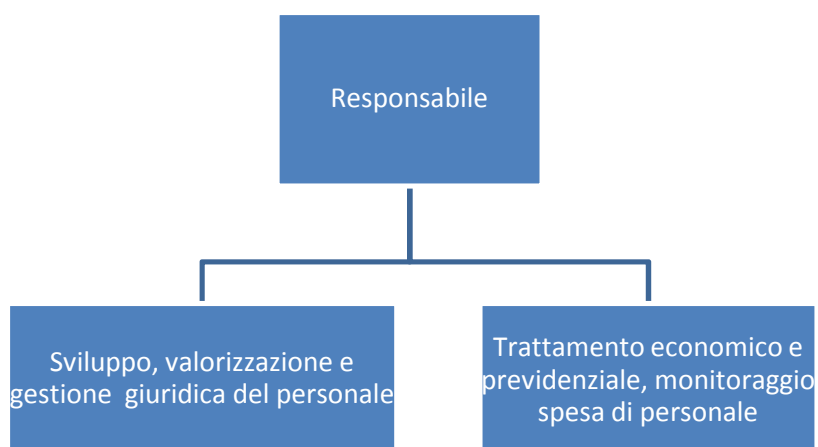
## RISORSE UMANE

Garantisce tutte le attività relative alla gestione del personale, compresa quella dei contratti di somministrazione e le politiche di valorizzazione delle risorse umane.

### Obiettivo:

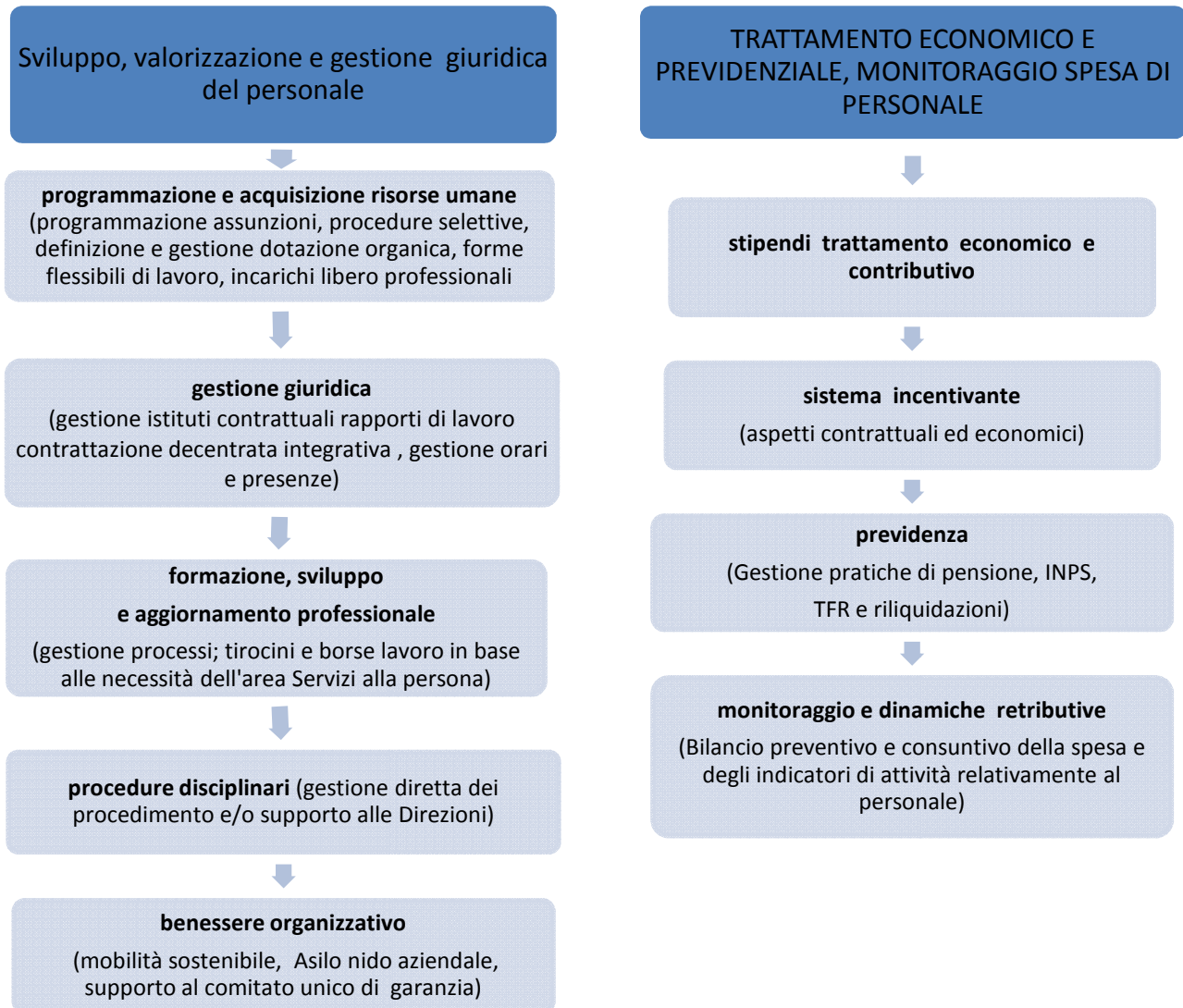
approntare a partire dal 1.1.2014 unificazione delle procedure di elaborazione delle buste paga ed integrazione dei sistemi di rilevazione delle presenze, per un'unica gestione senza interrompere la rilevazione presenze preesistente nelle due ASP

### Organigramma:



## Organizzazione del servizio per processi

Alla base c'è la scelta di mantenere nel futuro servizio tutte le attività attualmente in essere, integrate da attività attualmente gestite esternamente o affidate a altri settori, aggregando attività e processi e di garantire un pieno e proficuo utilizzo di tutto il personale che oggi fa capo ai due uffici. Quindi coerenza organizzativa, valorizzazione delle preesistenti competenze individuali e di gruppo ma con possibile flessibilità del personale per ricoprire più ruoli e svolgere mansioni diverse.



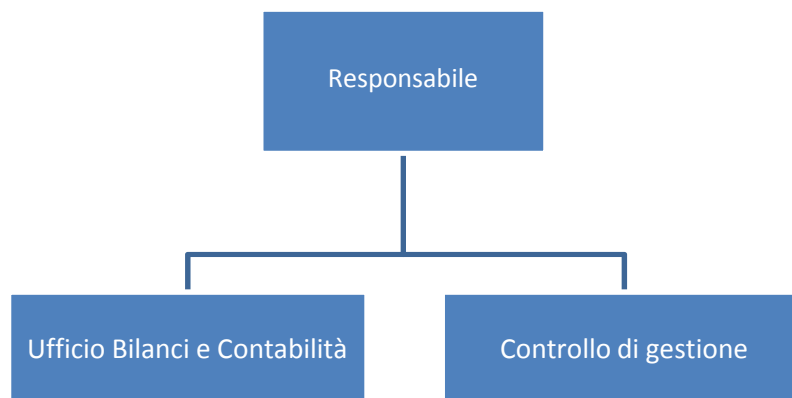
## BILANCI E CONTABILITA'

Gestisce tutte le attività contabili e di rispondenza agli obblighi tributari.

### Obiettivi:

elaborazione budget di previsione 2014 e unificazione dei sistemi di contabilità a partire dal 1.1.2014, con possibilità di sperimentare le procedure nel mese di dicembre 2013

### Organigramma:



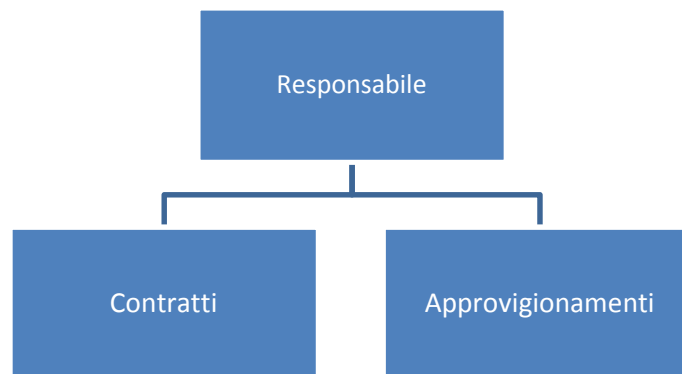
## APPALTI, SERVIZI E FORNITURE

La proposta è quella di un Ufficio Appalti, Servizi e Forniture centralizzato, che si occupi in maniera standardizzata di tutte le procedure di affidamento, secondo normativa. I contratti vigenti al 31.12.2013 passeranno in capo all'ASP unica.

### Obiettivi:

Ufficio centralizzato, che si occupi in maniera standardizzata di tutte le procedure di affidamento e degli acquisti, secondo normativa; ha funzione di supporto tecnico-giuridico ai Responsabili di procedimento, insieme all'Ufficio Legale, per le rispettive competenze.

### Organigramma:



## **UFFICIO LEGALE**

### **Obiettivi:**

garantire aggiornamento normativo costante a servizi e settori; consulenza normativa in materia di gare e appalti; consulenza agli organismi di gestione dell'ASP unica; gestione dei contenziosi, oltre che proiettandosi nelle nuove attività dell'ASP.

## **SISTEMA INFORMATICO**

Ufficio tecnico che cura l'implementazione, l'aggiornamento e la manutenzione di hardware e software. E' il riferimento tecnico per il corretto funzionamento dei sistemi informatici.

### **Rete informatica**

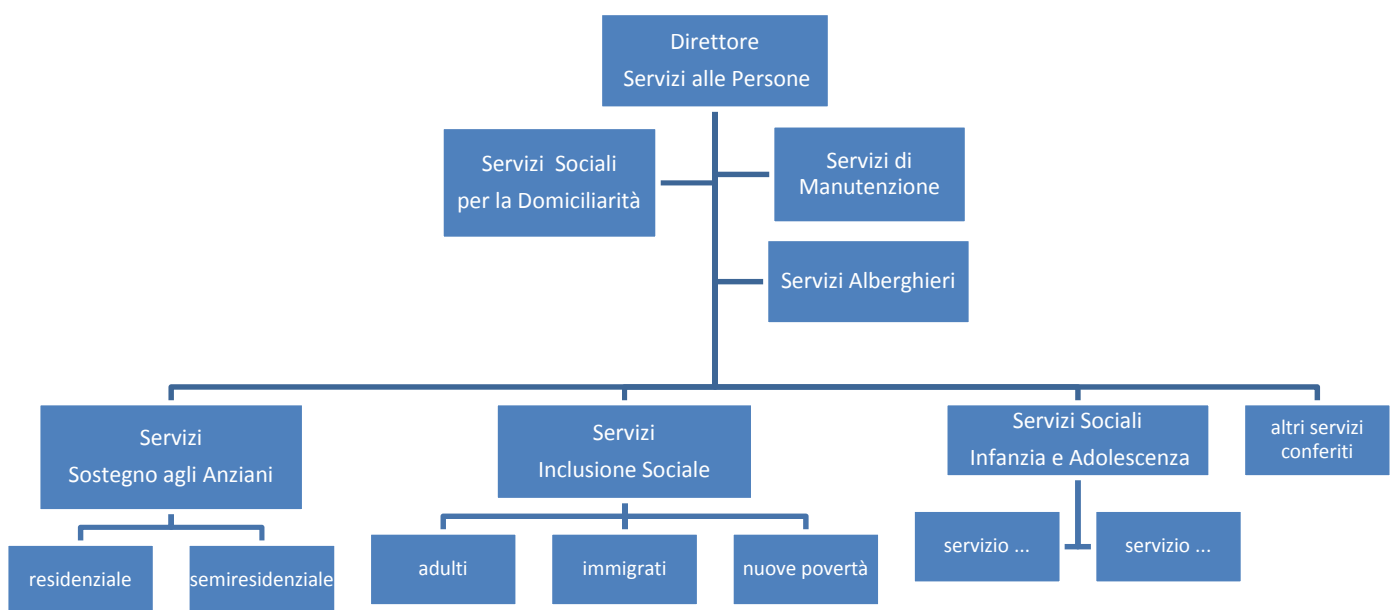
#### **Obiettivo:**

realizzare una rete informatica provvisoria che consenta la gestione unitaria delle attività realizzate con il supporto di un soft-ware applicativo, ossia: contabilità, presenze/stipendi, affitti, gestione utenti.

## DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE

Per quanto concerne l'Area dei Servizi alle Persone la proposta è quella di considerarla come una vera e propria "area di produzione" autonoma alla quale è affidata anche la gestione dei servizi alberghieri e dei servizi di supporto alla produzione.

Attualmente il modello delle due aziende è organizzato per funzioni, e in una prima fase di ASP unica si prevede l'articolazione seguente:



## SERVIZI DI MANUTENZIONE

Garantisce la manutenzione di tutte le strutture di servizio. E' suddiviso in due unità operative: Manutenzione impianti e strutture e Manutenzione attrezzature, ausili, arredi.

E' in corso il confronto con l'Area Servizi alle persone e con l'ufficio Appalti, Servizi e Forniture per definire le procedure di acquisizione e di intervento al fine di garantire una tempestiva risposta alle necessità.

## SERVIZI ALBERGHIERI

E' in fase di approfondimento il contenuto di questi servizi per avviare fin dai primi mesi del 2014 i cambiamenti necessari ai fini di una più efficace gestione degli stessi. Una prima bozza di modello organizzativo deve essere coerente con altri processi in corso, primo fra tutto quello dell'accreditamento.

Si sta ipotizzando di attribuire temporaneamente questi servizi:

- l'attività di Igiene Alimentare ed Ambientale. E' in corso di verifica la possibilità di utilizzo delle cucine di PV: da una prima analisi, la dotazione tecnica della cucina sarebbe sufficiente ma manca uno spazio adeguato alla preparazione del cibo per la distribuzione nelle diverse strutture
- l'attività di coordinamento delle lavanderie. E' in corso di verifica la possibilità di utilizzo della lavanderia dei PV: dal confronto con il gruppo Appalti, servizi, Forniture la dotazione tecnica necessaria sarebbe sufficiente
- l'attività di magazzino, che rimane centralizzato (confronto in atto con il servizio appalti e forniture)
- tutte le attività di trasporto (confronto da approfondire con i servizi di manutenzione)

## SERVIZI DI SOSTEGNO AGLI ANZIANI

### Obiettivi:

garantire la qualità e continuità del servizio; analisi dell'esistente per una progressiva/successiva integrazione delle modalità di gestione dei servizi per anziani, in ottica di miglioramento continuo; elaborazione di proposte per esperienze integrate/migliorative/innovative dell'Area Servizi

## SERVIZI CONFERITI

Non è ancora possibile in questo momento progettare un modello organizzativo completo riguardante i servizi conferiti poiché il Comune di Bologna sta ancora studiando il modello di governance e i tempi e le modalità di assegnazione dei servizi. Di seguito ci si limita ad elencare gli obiettivi e responsabilità dei servizi già affidati.

### Servizi Sociali per la Domiciliarità

#### Obiettivi:

- Garantire la continuità nella gestione dei servizi
- Verifica possibilità di integrazione progetti di domiciliarità ASP G23 con "Teniamoci per mano" ASP PV
- Modalità di integrazione "per processi" dei servizi conferiti dal Comune di Bologna

### Servizi Inclusione Sociale

#### Obiettivi:

- Attuazione del decentramento della contabilità e della protocollazione in uscita a partire dal 1.1.2014
- Verifica di punti di incontro, confronto di procedure e modalità tra settori di Servizio, a partire dal fatto che esistono già assonanze su progetti sperimentali e che il modello per processi è già praticato in alcuni servizi (es. SRAR, microcredito..)
- Integrazione dei processi di sub committenza, supporto alla progettazione, supporto al SST
- In prospettiva del conferimento di ulteriori servizi da parte del Comune, ragionare di un contenitore per accesso e presa in carico, per indirizzare al meglio le scelte del Comune
- Decentramento rilevazione presenze in corso di anno 2014