

**dott. GIANCARLO ALVIANI**  
**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Aldo Pahor

e p.c.

Al direttore Generale

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA ITIS  
Via Pascoli, 31  
34129 TRIESTE

**RELAZIONE CONCLUSIVA DEL CICLO PERFORMANCE 2024 DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E DELLA DIREZIONE GENERALE DELL'AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA ITIS DI TRIESTE**

❖ **Premessa di metodo**

La presente relazione fornisce un quadro conclusivo del ciclo di performance del personale dirigenziale e della direzione generale dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ITIS di Trieste per l'anno 2024. Essa analizza sinteticamente gli esiti e gli effetti ottenuti, identifica le criticità riscontrate e valuta le strategie adottate. Sono inoltre presentate conclusioni e raccomandazioni finalizzate al miglioramento delle performance, in linea con le richieste della Presidenza e del Consiglio di amministrazione in carica. L'OIV ha richiesto di esaminare eventuali lamentele formalizzate dall'utenza o dagli stakeholder, nonché un elenco delle situazioni di maggiore criticità registrate (incidenti, eventi straordinari, ecc.).

❖ **Contesto di osservazione**

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha esaminato le attività svolte dalle diverse Aree nel periodo di riferimento, la documentazione relativa ai progetti strategici e individuali, le audizioni della dirigenza e della direzione generale, nonché le relazioni di consuntivo fornite dai singoli direttori di area e dal Direttore Generale. Inoltre, è stato considerato il contesto organizzativo, la strategia aziendale desunta dai documenti di programmazione, il PIAO e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi. Si registra un significativo turnover nell'assetto dirigenziale rispetto all'esercizio precedente.

❖ **Obiettivi aziendali**

Agli obiettivi strategici si affiancano gli obiettivi operativi. Gli indicatori di risultato adottati permettono di esprimere i risultati attesi in fase di attuazione degli obiettivi, risultando documentati nei report analizzati. Nel caso di relazioni carenti di indicatori, il sottoscritto ha provveduto a verificare:

- ✓ Gli eventi verificatisi nel perimetro temporale dell'esercizio finanziario, dalla fase di assegnazione degli obiettivi fino all'approvazione del conto consuntivo.
- ✓ La coerenza tra gli esiti degli obiettivi e quanto documentato negli altri piani e programmi aziendali (ricavabili dai colloqui con il Direttore Generale e dalla documentazione in AT e pubblicata all'albo).
- ✓ La natura degli obiettivi, distinguendo tra meri adempimenti amministrativi di attività ordinaria e quelli che includono una misurazione del miglioramento atteso.
- ✓ La distinzione tra obiettivi di destinazione della spesa e obiettivi di risultato atteso.

- ✓ La chiarezza degli obiettivi, valutando se siano generici o se siano state predisposte condizioni per una misurazione precisa dell'attività svolta.

L'analisi condotta dall'OIV consente di affermare che gli obiettivi strategici assegnati risultano pragmatici e focalizzati su azioni di sviluppo strutturale, mentre gli indicatori adottati appaiono adeguati e performanti. Anche gli obiettivi operativi risultano concreti e orientati al raggiungimento di risultati tangibili.

#### ❖ **Audit del personale dirigenziale e della direzione generale**

Alle ore 09:00 di martedì 25 marzo 2025, presso la sede dell'Azienda, si sono tenute le audizioni del personale apicale, concluse nella tarda mattinata.

#### ➤ **Settore Ragioneria dott.ssa Giulia Ventin**

La dott.ssa Ventin, insediatasi lo scorso anno, ha affrontato numerose gare d'appalto, tra cui quella relativa al brokeraggio vinta da RP SEVERAL, garantendo continuità al servizio. Ha espresso fiducia nel lavoro del Comitato di Valutazione Sinistri (CVS), il cui obiettivo principale è l'assessment dei rischi all'interno della struttura protetta, anche con l'intento di valutare se in bilancio debbano essere inserite risorse dedicate.

Per la formazione del CVS, era necessario individuare un avvocato e un medico legale. La scorsa settimana, tali figure sono state valutate tramite audizioni dalla dott.ssa Eleonora Brischia e dal Direttore Generale, dott.ssa Agosti. Questo rappresenta un ulteriore passo verso il completamento del CVS, obbligo previsto dalla legge Gelli. Tale legge affronta temi cruciali come la sicurezza delle cure e la responsabilità civile e penale degli operatori sanitari. Le linee guida, attese a lungo e recentemente emanate, sono ora un riferimento obbligatorio nei giudizi sulla responsabilità sanitaria. Inoltre, la legge ha introdotto buone pratiche clinico-assistenziali, migliorando la chiarezza e la certezza del diritto in materia di responsabilità medica.

Entro giugno il CVS entrerà in funzione e sarà composto dal Comitato di Direzione, il Direttore Sanitario, l'RSPP e tutti i Dirigenti. Parteciperanno anche il dott. Puglia di RP SEVERAL e il nostro RSPP. La dirigenza è impegnata nella costituzione di questo comitato da circa dieci mesi, con la dott.ssa Brischia che ha perfezionato un regolamento per il suo funzionamento.

La contabilità economico-patrimoniale è ora a regime. Il passaggio della tesoreria a Crédit Agricole è stato completato, con investimenti su strumenti finanziari proposti dalla banca, grazie anche alla collaborazione della Direttrice di Filiale, figura molto disponibile all'ascolto. Gli interessi attivi registrati sono superiori a quelli degli anni precedenti. Attualmente, la cassa ammonta a circa 4 milioni di euro, una liquidità considerevole. Il patrimonio include circa 300 unità immobiliari, molte delle quali ricevute tramite donazioni o eredità. Non sono mai state effettuate acquisizioni sul mercato. Gli immobili non bisognosi di sistemazione vengono messi in locazione, generando affitti attivi per un milione di euro all'anno. Questo contribuisce a calmierare le rette degli ospiti in un'ottica di maggiore sostenibilità.

Quest'anno è stato avviato un progetto con l'Università di Trieste per il benessere organizzativo.

Relativamente alla questione già affrontata lo scorso anno sull'eventuale assoggettamento all'IVA della parte immobiliare, il consulto con l'avvocato, prof. Marellò, è ancora in corso. Anche sull'IRES permangono alcune incertezze da approfondire con lo stesso professionista.

La dirigente ha relazionato sui propri obiettivi raggiunti, come descritto nella relazione già fornita. Per quanto riguarda il controllo di gestione, si è cercato di rendere trasparenti i criteri utilizzati per definire

i costi, ritenendo che criteri condivisi portino a una maggiore accettazione da parte degli utenti. Come obiettivo futuro, la dirigente prevede un ulteriore miglioramento di questo aspetto. Semestralmente viene elaborato un prospetto di costi e ricavi per monitorare i risultati dei 13 centri di attività.

In merito ai tempi di pagamento delle fatture, la dirigente ha riferito che è stata strutturata una procedura che garantisce il rispetto dei 30 giorni. È stato inoltre segnalato il recupero di rette e affitti non versati, con il supporto di un legale dedicato: sono stati recuperati 20.000 euro di rette precedentemente insolute. Su richiesta del Direttore Generale, le regolarizzazioni avvengono ora presso i Servizi alla Persona e non più presso la Ragioneria. È stato redatto un testo per spiegare agli ospiti gli aspetti contabili, diffuso ad aprile 2024. Si punta a promuovere PAGOPA come strumento di pagamento, automatizzando il sistema per le certificazioni fiscali, nonostante sia necessario ancora un breve periodo di strutturazione del flusso di lavoro.

Si è discusso anche di un possibile modello dati da condividere con i settori per migliorare il processo di controllo di gestione. L'ente non ha in corso mutui ipotecari, e, rispetto agli indicatori di dissesto stabiliti dalla Regione, l'ITIS è in una posizione estremamente positiva. Infine, si è registrato un risultato di esercizio positivo, nonostante numerosi accantonamenti.

➤ ***Servizio Tecnico dott.ssa arch. Laura Visintin***

Entra nel terzo anno di attività, essendo arrivata a gennaio 2023. Sulle affittanze esterne, è stato sostenuto un costo di 200 euro per ogni lettera dell'avvocato. Sono stati eseguiti due sfratti. Il patrimonio immobiliare è caratterizzato da unità molto vecchie, molte delle quali dotate di stufe, rendendo difficile una programmazione efficace di manutenzione. Attualmente si sta lavorando su alcuni immobili sfratti, con l'obiettivo di risistemarli e renderli disponibili sul mercato delle affittanze. Relativamente agli alloggi sfratti, si sta valutando quanto investire per rimetterli sul mercato. I sopralluoghi vengono effettuati raramente.

Per quanto riguarda la formazione, il gruppo amministrativo SOPI conta due persone. L'obiettivo è far sì che possano assumere maggiori responsabilità amministrative. Attualmente, seguono tutti i contratti, gli aggiornamenti ISTAT, la postalizzazione e la gestione di PAGOPA. Si intende alleggerire il carico amministrativo del tecnico, concentrandolo sulle questioni più specificatamente tecniche, affidando alle risorse SOPI alcune delle mansioni amministrative. Una collega in smart working, ottenuto per motivi di salute, supporta le gare più importanti. La scorsa settimana è stato coinvolto anche l'informatico, che ora sta ricevendo formazione sugli appalti, per verificare se possa collaborare su questo ambito.

Un obiettivo primario è l'insediamento di ASUGI. Sono stati affrontati rapporti non semplici, in parte dovuti alla mancanza di riferimenti. Per quanto riguarda l'antincendio, in ITIS sono stati svolti diversi incontri con i Vigili del Fuoco e la soprintendenza. Si stanno sostituendo le lampade di emergenza, con l'abbinamento dei quadri elettrici, tramite appalto. Il collega Lorenzo, responsabile di questa attività, è temporaneamente indisposto per via di un infortunio. Un ragazzo in stage sta fornendo supporto con AutoCAD, seguendo anche il lavoro degli elettricisti.

La demolizione della ciminiera è stata un intervento rilevante. Con la direzione lavori affidata a un professionista esterno, i lavori sono durati due mesi e il cantiere è stato smantellato entro Ferragosto. Non essendoci materiali riutilizzabili, dopo le analisi, si è proceduto con il conferimento in discarica normale. Successivamente, il piazzale è stato riasfaltato, lasciando le fondazioni in loco. Attualmente, l'area è concessa in uso oneroso ai vicini, che stanno ristrutturando un edificio adiacente. Con questa concessione onerosa è stato possibile coprire i costi della demolizione. In futuro, si pensa di ampliare i parcheggi nella zona.

Lo studio di vulnerabilità sismica è stato inserito tra le priorità. Si sta inoltre valutando la vendita e il frazionamento di alcune particelle, come intercapedini e cortili. Si tratta di beni che erano del Comune e non sono stati perfezionati al momento della vendita.

Per quanto riguarda l'immobile di Viale XX Settembre, è stato effettuato un controllo della sicurezza, incluso nella relazione della Direttrice. L'immobile di Via D'Azeglio beneficia di un finanziamento regionale e si è in attesa di individuare un professionista per i lavori. Gli appartamenti in Via Manzoni 8 sono stati messi a bando più volte, ma non si sono trovate persone con i requisiti necessari. Lo scorso anno sono stati indetti nove bandi.

➤ **Settore sociale/servizi alla persona Dott.ssa Rossana Missan e dott.ssa Miriam Tonetto**

Nel 2023 Rossana Missan è rimasta a casa per malattia a partire da settembre, rientrando solo dopo agosto 2024. Durante lo stesso periodo, si sono susseguite diverse situazioni critiche: una persona in maternità, la collega Costanza (che ha anche qualifica di avvocato e competenze specifiche); un'altra persona ha presentato dimissioni volontarie; si è registrato un caso di malattia importante. Inoltre, l'economa è stata assente per due mesi e, al rientro, ha lavorato con orario ridotto. A maggio è stato assunto un nuovo collega a tempo determinato, che tuttavia si è dimesso a dicembre. È stato un periodo impegnativo.

L'obiettivo principale era raggiungere un tasso di occupazione elevato. Gli assistenti sociali, oltre al lavoro sui piani, si sono dedicati anche al Segretariato. Gli amministrativi si sono impegnati per fornire informazioni tempestive.

La condivisione puntuale del piano assistenziale è stata particolarmente curata. Un obiettivo personale è stato quello di modificare il modulo per la domanda di accoglienza, lavorando in sinergia con la collega avvocato, così da aggiornarlo e rafforzarlo in linea con la giurisprudenza. Con l'OIV si è discusso di etica e adesione morale, valutando l'opportunità di richiedere la firma sulla domanda di ammissione anche in presenza di un amministratore di sostegno o altre tutele.

Si sta inoltre rivedendo la procedura per prevenire comportamenti lesivi o autolesionistici, tema di accreditamento regionale ma anche rilevante per l'Ente, sia per gli obblighi di segnalazione all'ordine da parte degli assistenti sociali sia per tutelare l'immagine dell'Ente sotto la direzione del dirigente. Tra gli obiettivi, si dà grande importanza alla centralità dei bisogni e della famiglia. Sono stati organizzati incontri dedicati ai nuovi accolti, oltre ai consueti incontri residenza per residenza. Questi eventi, svolti semestralmente in auditorium, si sono rivelati molto utili.

Da settembre, è stata introdotta una cassetta in ogni residenza, dove è possibile lasciare **elogi, richieste o segnalazioni**.

Per quanto riguarda i rapporti con il Direttore Sanitario, si sta cercando un approccio sempre più collaborativo.

Tra gli obiettivi, vi è la stipula di una convenzione con l'università. È stato presentato un bando regionale per un assegno di ricerca, relativo a un progetto innovativo con il docente e formatore Alan Matiassi, che è atteso.

Un altro obiettivo riguarda la Cooperativa KCS. La prima bozza del progetto è stata presentata a luglio 2024.

Sono in corso attività di dialogo e collaborazione tra la Casa di Riposo della diocesi e l'ITIS.

Per quanto concerne la gestione della farmacia, le forniture ASL vengono effettuate su richiesta settimanale dei nostri infermieri. Il servizio si occupa invece di acquisizioni dirette, quali paracetamolo, guanti e altro materiale necessario.

➤ **Segreteria e Direzione Generale dott.ssa Eleonora Brischia**

Sono stati apprezzati tutti gli obiettivi delineati e gli indicatori relativi, registrando un ampio consenso riguardo alla loro rilevanza e alla possibilità di attuarli con efficacia. Dai circoli della qualità ai rappresentanti dei degenti in Consiglio, passando per i responsabili di nucleo, la dirigente ha riportato l'estensione e la varietà degli ambiti di azione del Settore. Questo sottolinea una partecipazione trasversale e una forte condivisione degli intenti strategici, dimostrando un coinvolgimento attivo delle diverse componenti organizzative.

Per quanto riguarda il collaudo, tutte le procedure sono state completate con successo, senza riscontrare problematiche. Questo risultato rappresenta un passo avanti verso il consolidamento delle attività operative e l'efficienza gestionale.

Un ulteriore elemento di rilievo è stato l'introduzione di un nuovo regolamento sugli incentivi funzioni tecniche. Questo strumento, calibrato sul nuovo codice appalti, è stato studiato per valorizzare il contributo dei collaboratori, promuovere il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente e sostenere il miglioramento delle performance individuali e di squadra. L'adozione del regolamento rappresenta un segnale forte di attenzione verso la crescita professionale e la motivazione del personale.

Il coinvolgimento di tutte le figure chiave, dai rappresentanti degli assistiti ai responsabili organizzativi, ha garantito un approccio sinergico e una visione olistica nella progettazione e realizzazione degli obiettivi. Tale dinamismo organizzativo ha permesso di consolidare una cultura dell'eccellenza e della qualità, con un focus sulla centralità degli utenti e la valorizzazione del contributo delle risorse interne.

➤ **Direzione Generale dott.ssa Maria Teresa Agosti**

La dott.ssa Maria Teresa Agosti, in qualità di Direttore Generale, ha guidato con determinazione l'Azienda di Servizi alla Persona ITIS durante il 2024, dimostrando una visione chiara e un approccio sistematico al raggiungimento degli obiettivi strategici.

**Attività e Obiettivi Principali della struttura e approccio del Direttore:**

1. **Cura e Potenziamento della Qualità nei Servizi** La dott.ssa Agosti ha supervisionato e promosso l'introduzione del Direttore Sanitario nelle residenze per anziani non autosufficienti, un ruolo essenziale attivo dal 19 agosto 2024 per garantire una gestione igienico-organizzativa ottimale. Ha anche guidato il potenziamento della comunicazione con i familiari degli utenti attraverso strumenti come la newsletter settimanale e i circoli di qualità, favorendo il dialogo e l'ascolto delle esigenze.
2. **Interventi Strutturali e Gestione del Patrimonio** Ha coordinato le complesse attività legate all'adeguamento antincendio dell'edificio storico, culminando nella predisposizione del Progetto di fattibilità tecnico ed economica, quindi l'avvio della ristrutturazione di Via D'Azeglio, con l'inserimento di soluzioni abitative innovative e nella riqualificazione di appartamenti sfitti per il mercato degli affitti.
3. **Sostenibilità e Equilibrio Economico** Attraverso un'accurata revisione dei processi gestionali, si è potuto mantenere un livello di occupazione della residenza per anziani pari al 99%, garantendo stabilità economica. Ha supervisionato l'introduzione di nuovi strumenti per la

gestione patrimoniale e avviato la semplificazione delle procedure amministrative per le rette di accoglienza.

4. **Promozione della Collaborazione e Innovazione** Ha svolto un ruolo chiave nella firma di convenzioni con l'Università degli Studi di Trieste, rafforzando il legame tra ricerca e servizi ITIS. Tra i progetti innovativi spicca il protocollo operativo con il Dipartimento di Ingegneria per nuove soluzioni abitative e il partenariato per il progetto europeo Cross-Care 2.0, che ha consolidato il portierato sociale del rione Barriera Vecchia come punto di riferimento territoriale.
5. **Recupero di Attività Pregresse e Obiettivi Regolamentari** Uno degli obiettivi più significativi è stata la chiusura delle attività amministrative relative al collaudo dei lavori Altieri, un processo complesso risalente al 2015. La dott.ssa Agosti ha inoltre guidato la predisposizione di un nuovo regolamento per incentivi tecnici, tenendo conto delle recenti normative.
6. **Formazione e Benessere Organizzativo** Ha accolto la proposta di innovazione nella formazione (di dirigenti e personale) con il progetto "Grows," che, utilizzando la teoria dei giochi, punta al miglioramento del benessere organizzativo. Questo progetto ha ottenuto un assegno di ricerca e rappresenta un passo avanti nella valorizzazione del personale.

**Visione e Leadership:** La dott.ssa Agosti si è distinta per la capacità di coniugare innovazione, efficienza e attenzione alle esigenze degli utenti e dei dipendenti. La sua gestione ha posto solide basi per il futuro dell'Ente, valorizzando la qualità dei servizi e promuovendo un dialogo costruttivo con tutte le parti coinvolte.

#### ❖ **Conclusioni**

Punti di forza:

- ✓ **Pianificazione strategica solida:** I vertici aziendali hanno definito, anche per quest'anno, obiettivi strategici chiari e concreti, allineati con la mission dell'azienda e supportati da indicatori di performance ben definiti.
- ✓ **Esecuzione efficiente:** Sono proseguiti i progressi nel raggiungimento degli obiettivi strategici, grazie a una pianificazione accurata, un'allocazione efficiente delle risorse e un monitoraggio costante dei progressi.
- ✓ **Gestione efficace del personale:** La Direzione Generale si conferma impegnata significativamente nello sviluppo e nella motivazione del personale, promuovendo una cultura di lavoro positiva e collaborativa.
- ✓ **Comunicazione efficace:** La struttura ha comunicato in modo chiaro e trasparente con il Consiglio di amministrazione, il personale, i docenti e gli altri stakeholder esterni, creando un clima di fiducia e collaborazione diffuso. I documenti di gestione pubblicati all'albo risultano strutturati in modo formalmente corretto, facilitando la consultazione e la comprensione da parte di tutti gli interessati. Inoltre, la Direzione Generale ha promosso una cultura di comunicazione aperta e bidirezionale, incoraggiando il feedback da parte del personale e degli altri stakeholder.

Raccomandazioni:

- ✓ **Continuare a rafforzare la pianificazione strategica:** occorre continuare a sviluppare piani strategici a lungo termine che tengano conto delle tendenze emergenti e delle sfide future.
- ✓ **Promuovere l'innovazione:** permane il compito di incoraggiare l'innovazione e la sperimentazione all'interno dell'azienda, per identificare nuove opportunità di miglioramento e crescita.
- ✓ **Investire nello sviluppo del personale:** occorre continuare a investire nella formazione e nello sviluppo del personale, per garantire che i dipendenti possiedano le competenze e le conoscenze necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali.

- ✓ **Rafforzare la collaborazione con gli stakeholder:** si rende necessario continuare a rafforzare le relazioni con gli stakeholder chiave.

In generale, la Direzione Generale dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ITIS di Trieste ha dimostrato una leadership sana e attiva che sta orientando l'azienda verso un futuro di risultati concreti costanti.

Si registra un continuo complessivo miglioramento organizzativo dell'Azienda.

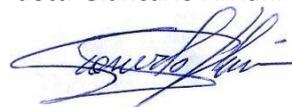
Le conclusioni sopracitate si basano sulle seguenti evidenze:

- ✓ Il ciclo di performance del personale dirigenziale e del Direttore Generale dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ITIS di Trieste per l'anno 2024 è stato valutato positivamente dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).
- ✓ Le audizioni con il personale apicale dell'azienda hanno rivelato un diffuso apprezzamento per la leadership della Direzione Generale.
- ✓ La Direzione Generale ha raggiunto risultati significativi nel raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali con impegno significativo nello sviluppo e nella motivazione del personale.
- ✓ La Direzione Generale ha comunicato in modo chiaro e trasparente con il Consiglio di amministrazione, il personale e gli altri stakeholder.

Si ritiene che le conclusioni e le raccomandazioni sopracitate siano utili per la Direzione Generale nel suo impegno continuo a migliorare le prestazioni dell'azienda e a raggiungere gli obiettivi di eccellenza.

*Trieste, 26 marzo 2025*

L'OIV  
dott. Giancarlo Alviani



Borgo San Silvestro 40,

43121 PARMA

MOB 377.6792013

UFFICIO: 0524.376016

FAX : 178.2213369

EMAIL : [alviani@mac.com](mailto:alviani@mac.com)

PEC : [giancarlo.alviani@pecgiornalisti.it](mailto:giancarlo.alviani@pecgiornalisti.it)