



**AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA  
"Giorgio Gasparini" – Vignola (MODENA)**

ENTI PUBBLICI TERRITORIALI SOCI:

Unione Terre di Castelli e Comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro di  
Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Montese, Savignano sul Panaro,  
Spilamberto, Vignola, Zocca.

***IL PIANO DELLA PERFORMANCE***

-

***2012 – 2013 – 2014***

Allegato alla

Delibera di Consiglio di Amministrazione n. 15 del 24 luglio 2012

### **Presentazione del piano**

Il Piano della Performance è un Documento di Programmazione, previsto dal Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150 (cd. Decreto Ministro Brunetta), al fine di assicurare e garantire elevati standard qualitativi ed economici del servizio erogato, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale.

La finalità è quella di rendere partecipe la comunità ed in particolare gli utenti dell'ASP degli Obiettivi che l'Azienda si è data per il prossimo triennio, garantendo trasparenza e ampia diffusione tra i cittadini, operatori, utenti, associazioni di volontariato, ecc.

Il Piano della Performance, ai sensi dell'art. 10, lett. a) del citato D.L.vo, costituisce un "... documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio, che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori necessari alla misurazione e valutazione della performance dell'intera Azienda, nonché gli Obiettivi assegnati al personale dirigenziale con rispettivi indicatori".

L'Azienda, pertanto, intende recepire il dettato normativo, così come previsto, avviando un percorso innovativo aziendale, anche in ossequio alle indicazioni e contenuti forniti dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT).

Atteso che ogni operatore deve condividere la responsabilità del raggiungimento dei risultati aziendali e che un forte coinvolgimento degli operatori aumenta l'impegno nella gestione aziendale, è necessario che chiunque comprenda come il proprio lavoro contribuisce al risultato strutturale e aziendale; risulta, pertanto, indispensabile produrre ogni utile informazione sulle strategie dell'Azienda, la sua Mission, la visione e le priorità, assicurando trasparenza e fattiva partecipazione.

Il Piano in esame è orientato ad assicurare un forte legame tra la missione dell'Azienda, i programmi, gli obiettivi e le azioni intraprese, nonché tra risultati, processi e risorse.

## INDICE

1. Chi Siamo
2. Cosa facciamo
3. Come operiamo
4. L'amministrazione in cifre
5. Il mandato istituzionale e la "Mission"
6. Analisi del contesto esterno
  - 6.1. La popolazione
  - 6.2. I portatori di interessi
7. Analisi del contesto interno
  - 7.1. Il sistema di governo dell'ASP
  - 7.2. L'organigramma aziendale
  - 7.3. I dipendenti
  - 7.4. Le risorse finanziarie
8. L'albero della performance
  - 8.1. La terminologia
  - 8.2. Le linee strategiche
  - 8.3. L'albero della performance  
Tabella 1 – L'albero della performance: il collegamento tra mandato istituzionale-mission e aree strategiche
  - 8.4. Obiettivi strategici  
Tabella 2 – L'albero della performance: Il collegamento fra aree strategiche e obiettivi strategici
  - 8.5. La catena della pianificazione operativa
9. Integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione
10. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance
  - 10.1. Il processo seguito per l'attuazione del ciclo di gestione delle performance

## 1. Chi siamo

L'ASP "Giorgio Gasparini" è una azienda pubblica, costituita sulla base della normativa regionale, a cui gli enti pubblici territoriali soci hanno conferito compiti per l'erogazione e il funzionamento di servizi socio sanitari e socio assistenziali in favore di anziani non autosufficienti, disabili e fasce deboli della popolazione residente nel distretto sociale di Vignola. Gli enti pubblici territoriali soci dell'ASP sono: l'Unione Terre di Castelli e i Comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Montese, Savignano sul Panaro, Spilamberto, Vignola e Zocca.

L'ASP "Giorgio Gasparini" ha avviato la propria attività a partire dal 01 gennaio 2007, e nasce dalla trasformazione e fusione in un'unica organizzazione, obbligatoria ai sensi della vigente normativa regionale, delle due Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB) "Opera Pia Casa Protetta per Anziani", che fino al 31 dicembre 2006 ha gestito la casa protetta/RSA ed il centro diurno per anziani siti a Vignola in Via Libertà n. 871, e "Casa Protetta Francesco Roncati", che fino al 31 dicembre 2006 ha gestito la casa protetta ed il centro diurno per anziani siti a Spilamberto in Via Bianca Rangoni n. 4.

L'Unione Terre di Castelli e la disciolta Comunità Montana Appennino Modena Est hanno poi allora anche deciso, per semplificare il quadro istituzionale dei soggetti pubblici erogatori di servizi socio-assistenziali presenti nel Distretto, di conferire a tale Azienda i servizi e le attività che, a partire dal 01 aprile 1997, erano stati via via affidati al Consorzio Intercomunale Servizi Sociali (Co.I.S.S.) di Vignola. Tale Consorzio è stato perciò disciolto in data 31 dicembre 2006.

Dalla sua nascita sono intervenute diverse modifiche rilevanti dell'ambito di attività dell'azienda con il rientro agli enti pubblici territoriali soci delle competenze in ordine a: Servizio Assistenza Anziani; Servizio Sociale Professionale; Contributi economici in favore di minori, adulti e anziani; Centri socio riabilitativi diurni disabili convenzionati; Contributi alla mobilità e per l'adattamento ambiente domestico; sportello e equipe territoriale CAAD.

L'ASP è, oggi quindi, un ente gestore, autonomo nelle scelte organizzative, ma non negli indirizzi; ne consegue che non ha perciò la responsabilità delle politiche socio-assistenziali del territorio, ma bensì soltanto del migliore utilizzo, in termini di efficienza-efficacia-economicità-qualità del servizio, delle risorse che le vengono assegnate per la gestione delle competenze conferite.

Opera in una realtà complessa sia per il numero di servizi, sia per il numero di interlocutori istituzionali - in primis, i dieci Soci, nove comuni e l'Unione Terre di Castelli - sia per il particolare momento storico di crisi economica internazionale che ha ricadute importanti sulle scelte anche del welfare locale, sia per il percorso di accreditamento che dovrà ridisegnare l'organizzazione dell'offerta dei servizi del distretto quindi dell'Azienda.

## 2. Cosa facciamo

L'ASP ha esclusivamente compiti connessi alla gestione e funzionamento di servizi; mentre non ha compiti regolatori, valutativi e d'indirizzo, affidati, dalla normativa regionale di riferimento, al soggetto competente, individuato nel Comitato di Distretto e alla struttura di supporto tecnico, il Nuovo Ufficio di Piano dell'Unione Terre di Castelli.

L'ASP è, quindi, un'azienda pubblica chiamata a produrre servizi socio assistenziali e socio sanitari in favore della popolazione residente nel territorio della zona sociale di Vignola (coincidente con il territorio del Distretto Sanitario di Vignola). I targets della popolazione afferente ai servizi dell'ASP sono: anziani non autosufficienti, anziani parzialmente autosufficienti e in condizioni di fragilità e disagio sociale; disabili, dall'uscita dal percorso scolastico e fino all'età anziana, sia in condizione di "gravità" sia in condizione di "non gravità"; adulti in condizioni di fragilità e disagio sociale.

Nel definire l'attività dell'azienda è utile collegare la situazione operativa ed erogativa dell'ASP, nonché il modello organizzativo su cui si basa la produzione dei servizi, a due momenti fondamentali della vita dell'azienda: l'inizio e la fine del percorso di accreditamento.

I servizi che di seguito saranno indicati con (\*) sono oggetto di accreditamento, di cui alla DGR 514/09, coinvolti nel percorso dall'accreditamento transitorio all'accreditamento definitivo, e rappresentano la maggior parte dei servizi dell'Azienda; tale percorso che si concretizzerà nel periodo 2011 – 2013, definisce la cornice di riferimento che guiderà l'operatività dell'azienda per la gran parte del periodo d'interesse del

presente piano triennale delle performance e comporterà per l'ASP una modifica sostanziale della propria area d'attività.

Il percorso di passaggio dall'accreditamento transitorio all'accreditamento definitivo è stato definito da scelte di programmazione territoriale intervenute in due successivi passaggi e deliberate dal Comitato di Distretto, di cui l'ultima è la n. 3 del 15/06/2012.

I Servizi gestiti dall'ASP "Giorgio Gasparini" di Vignola, nell'anno 2011, all'inizio del percorso di passaggio dall'accreditamento transitorio all'accreditamento definitivo, organizzati in due aree erogative (di produzione), sono:

#### **AREA GESTIONE INTERVENTI ASSISTENZIALI (AGIA)**

1. **SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE (\*)** socio assistenziale e socio educativo – Attualmente è gestito in forma congiunta ASP – ATI (coop. Sociali Domus Assistenza e Gulliver). Opera su tutto il territorio dell'Azienda, è organizzato in quattro nuclei territoriali, è attivo 365 giorni all'anno; opera nell'arco di 12 ore giornaliere e per emergenze può intervenire anche sulle 24 ore.
2. **SERVIZIO INSERIMENTO LAVORATIVO** - Gestito direttamente, svolge attività di orientamento, progettazione individualizzata, coordinamento, sviluppo collaborazioni e gestione pratiche burocratiche e amministrative finalizzate all'inserimento lavorativo di persone disabili e in condizioni di disagio sociale, con l'utilizzo prevalente dello strumento del tirocinio formativo e d'orientamento. Il servizio svolge inoltre istruttoria e lavori di commissione L.68/99.
3. **CENTRI SOCIO RIABILITATIVI DIURNI DISABILI (\*)** – svolgono attività socio assistenziali, riabilitative, aperte alle esperienze di vita del territorio e volte a garantire sostegno e supporto alle famiglie. Le giornate di attività nell'anno 220 + 10 (centro d'estate organizzate congiuntamente), l'orario d'attività medio è superiore alle 8 ore giornaliere, è inoltre garantito il servizio di trasporto, organizzato in forma diretta e con convenzione con associazioni di volontariato. I centri sono:
  - a. **I Portici** di Vignola – Gestione diretta – posti autorizzati 25
  - b. **Le Querce** di Castelnuovo R. – Gestione Coop. Soc. Gulliver – posti autorizzati 16
  - c. **I Tigli** di Savignano s.P. – Gestione Coop. Soc. Gulliver – posti autorizzati 25
4. **LABORATORIO DI ORIENTAMENTO E PREPARAZIONE AL LAVORO CASPITA** – Gestione diretta. Garantisce esperienze occupazionali, anche con caratteristiche di assolvimento di compiti produttivi, finalizzate all'incremento del bagaglio di competenze, delle autonomie personali e relazionali. Le attività sono volte ad incrementare le competenze di base spendibili come prerequisiti ad un successivo accesso a percorsi d'integrazione lavorativa (SIL). Il laboratorio protetto (con annesso negozio) cASPita di Vignola – Gestione diretta – capacità ricettiva potenziale 20 posti, opera su 227 giornate annuali di attività – orario con utenti dalle 8,00 alle 12,30 (più iniziative "negozio" e pomeriggi per commesse urgenti).

#### **AREA GESTIONE STRUTTURE (AGS)**

5. **CENTRI DIURNI ANIZANI (\*)** - servizio semiresidenziale rivolto ad anziani con diverso grado di non autosufficienza e/o disturbo comportamentale che nasce a sostegno della domiciliarità e va ad integrare a pieno titolo la rete dei servizi domiciliari. Il trasporto è organizzato attraverso una convenzione con un'associazione di volontariato. I centri sono:
  - a. **Il Centro Diurno di Vignola** – a gestione congiunta ASP – ATI (coop. Sociali Domus Assistenza e Gulliver) specializzato nella gestione dei disturbi comportamentali. Ha una capacità ricettiva totale di 25 posti, di cui 11 dedicati alla non autosufficienza e 14 dedicati ai gravi disturbi comportamentali.
  - b. **Il Centro Diurno di Spilamberto** – a gestione congiunta ASP – ATI (coop. Sociali Domus Assistenza e Gulliver) è specializzato nell'accoglienza di anziani con problemi sanitari rilevanti. Ha una capacità ricettiva totale di 18 posti, di cui 13 dedicati alla non autosufficienza e 5 dedicati ai disturbi comportamentali.
  - c. **Il Centro Diurno di Castelnuovo Rangone** – a gestione congiunta ASP – ATI (coop. Sociali Domus Assistenza e Gulliver), è destinato all'accoglienza di persone anziane non autosufficienti, in assenza di disturbi comportamentali o sanitari rilevanti. Ha una capacità ricettiva totale di 9 posti, di cui 8 dedicati alla non autosufficienza e 1 dedicato all'autosufficienza.
6. **LA CASA RESIDENZA/RSA/ALTA INTENSITÀ (\*)** è una struttura socio-sanitaria residenziale destinata ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti di grado medio ed

elevato, che non necessitano di specifiche prestazioni ospedaliere. Casa Residenza: ospita di norma anziani non autosufficienti con bisogni assistenziali e sanitari di diversa intensità (disturbi comportamentali, disabilità severe e moderate). RSA (Residenza Sanitaria Assistenziale)/Alta Intensità: ospita anziani non autosufficienti con elevati bisogni sanitari correlati ad elevati bisogni assistenziali. Le residenze sono:

**a. Casa Residenza/RSA VIGNOLA**

- i. **Nucleo Casa Protetta** gestito in appalto dalla ATI (coop. Sociali Domus Assistenza e Gulliver) e operativamente dalla Coop. sociale Gulliver. Con capacità ricettiva di 36 posti letto.
- ii. **Nucleo RSA** completamente gestito con personale dipendente dell'ASP. Con capacità ricettiva di 30 posti letto: di cui 27 definitivi e 3 temporanei riabilitativi.

**b. Casa Residenza "F. Roncati" di SPILAMBERTO**

- i. **Nucleo Casa Protetta** gestito in appalto dalla ATI (coop. Sociali Domus Assistenza e Gulliver) e operativamente da Domus Assistenza Coop. sociale Con capacità ricettiva di 32 posti letto.
- ii. **Nucleo Alta Intensità** completamente gestito con personale dipendente dell'ASP. Con capacità ricettiva di 30 posti letto.

**7. COMUNITÀ ALLOGGIO DI GUIGLIA** - è una struttura socio-assistenziale residenziale di ridotte dimensioni, di norma destinata ad anziani non autosufficienti di grado lieve che necessitano di una vita comunitaria e di reciproca solidarietà. E' gestita in appalto dalla Coop Domus. La Comunità ha una capacità ricettiva autorizzata di 12 posti

La nuova programmazione di ambito distrettuale prevede la conferma e la continuazione dell'originale percorso per l'accreditamento definito nel primo piano di adeguamento, per quanto relativo ai servizi:

1. l'accreditamento transitorio all'ASP quale soggetto gestore dei seguenti servizi:
  - Centro Diurno per disabili "I Portici" di Vignola, per il quale si prevede in seguito l'accreditamento definitivo all'ASP medesima;
2. l'accreditamento transitorio congiunto all'ASP e alla Coop. sociale Gulliver di Modena quali soggetti gestori dei seguenti servizi:
  - Centro Diurno per disabili "I Tigli" di Savignano sul Panaro;
  - Centro Diurno per disabili "Le Querce" di Castelnuovo Rangone,per i quali si prevede in seguito l'accreditamento definitivo alla Coop. sociale Gulliver di Modena.

Mentre si prevede la modifica della programmazione sugli altri servizi, per i quali si sta definendo il nuovo piano di adeguamento, che andranno così a configurarsi:
3. l'accreditamento transitorio congiunto all'ASP e alla ATI Domus assistenza coop. sociale di Modena (capofila) e Coop. sociale Gulliver di Modena quali soggetti gestori dei seguenti servizi:
  - Servizio di Assistenza Domiciliare per adulti ed anziani e Servizio Educativo Domiciliare per adulti disabili, per i quali si prevede in seguito l'accreditamento definitivo all'ASP, per i territori dei Comuni di Montese, Zocca e Guiglia, del Servizio di Assistenza Domiciliare per adulti ed anziani; e l'accreditamento definitivo alla ATI Domus assistenza coop. sociale di Modena (capofila) e Coop. sociale Gulliver di Modena, per i territori dei Comuni di Castelvetro, Castelnuovo Rangone, Marano sul Panaro, Spilambreto, Savignano sul Panaro e Vignola del Servizio di Assistenza Domiciliare per adulti ed anziani; e per tutto il territorio distrettuale del Servizio Educativo Domiciliare per adulti disabili;
  - Casa Residenza/RSA per anziani di Vignola e Centro Diurno per anziani di Vignola, per i quali si prevede in seguito l'accreditamento definitivo all'ASP;
  - Casa Residenza per anziani di Spilamberto, Centro Diurno per anziani di Spilamberto e Centro Diurno per anziani di Castelnuovo Rangone, per i quali si prevede in seguito l'accreditamento definitivo alla ATI Domus assistenza coop. sociale di Modena (capofila) e Coop. sociale Gulliver di Modena.

Si evidenzia inoltre che nel periodo di valenza del presente piano, così come preannunciato dalla Regione, il percorso di accreditamento si allargherà coinvolgendo altri servizi conferiti all'azienda, e tra questi le comunità alloggio per anziani, e ai laboratori protetti per disabili. L'unico servizio e attività che si

prevede avrà una stabilità operativa riconducibile al periodo d'interesse, rimane il Servizio Inserimento Lavorativo.

### 3. Come operiamo

Le strategie aziendali e le conseguenti attività gestionali sono improntate, ad una intensa operatività indirizzata a percorsi di programmazione tesi a garantire la produzione di servizi richiesta alla azienda secondo criteri di efficacia, efficienza e qualità, da esprimere nell'ambito di un servizio pubblico. L'Azienda deve inoltre essere orientata ad esplorare e cogliere tutte le opportunità d'integrazione con gli altri soggetti pubblici operanti sul territorio, con la finalità di produrre efficaci economie di scala ed un razionale utilizzo delle risorse pubbliche messe a disposizione.

### 4. L'Amministrazione "in cifre"(dati anno 2011)

<b>n. servizi gestiti direttamente</b>	<b>5</b>
<b>n. servizi gestiti attraverso appalto</b>	<b>5</b>
<b>n. servizi a gestione mista</b>	<b>4</b>
<b>n. di sedi</b>	<b>7</b>
<b>n. di utenti nell'anno 2011</b>	<b>1.420</b>
<b>n. di dipendenti al 31/12/2011</b>	<b>118</b>
<b>Bilancio consuntivo d'esercizio 2011</b>	<b>€ 8.106.620,91</b>
<b>Bilancio annuale economico preventivo 2012</b>	<b>€ 8.398.136,00</b>

### 5. Il mandato istituzionale e la "Mission"

Nel contesto regionale emiliano romagnolo un passaggio determinante per il futuro con il quale l'ASP "G. Gasparini" è chiamata a confrontarsi è quello dell'accreditamento dei servizi sociosanitari che comporta per i servizi coinvolti in questo processo l'individuazione in capo ad un unico soggetto gestore della responsabilità gestionale.

Per la prevalenza dei servizi dell'ASP come già esposto è coinvolta nel percorso di accreditamento che dovrà andare a superare la gestione mista dei servizi, quindi l'Azienda è e sarà coinvolta in un importante percorso di riorganizzazione e ridefinizione delle competenze di gestione di servizi sulla base degli indirizzi formulati dagli enti Soci e dal Comitato di Distretto.

La finalità di ASP "G. Gasparini" di Vignola è, quindi, quella di essere un ente gestore pubblico di servizi rivolti alle persone. Tali servizi sono quelli rivolti alla popolazione anziana prevalentemente non autosufficiente, ai disabili e agli adulti con patologie assimilabili a quelle geriatriche, con patologie psichiatriche, con problemi di dipendenza o di disagio sociale.

La logica è quella di riuscire a offrire servizi di qualità, secondo criteri di equità su tutto il territorio distrettuale, contribuendo con il proprio apporto a costruire una comunità capace di sostenere le famiglie nel lavoro di cura e capace di prendersi cura delle persone, anche delle più gravi, avendo attenzione alla loro storia personale e alle loro relazioni familiari e sociali.

I servizi ASP vogliono essere servizi aperti alla comunità in cui ciascuno possa dare il proprio contributo a migliorare la qualità della vita delle persone seguite e delle loro relazioni.

I valori ai quali si ispira l'attività dell'Azienda sono illustrati con molta chiarezza dall'art. 4 dello Statuto:

- a) pone al centro del proprio agire il rispetto della dignità della persona e garantisce la riservatezza degli interventi;
- b) riconosce il valore ed il ruolo delle famiglie quali ambiti di relazioni significative per la crescita, lo sviluppo e la cura della persona e favorisce le iniziative di reciprocità e di auto-aiuto delle persone e delle famiglie;
- c) favorisce l'autonomia e la vita indipendente, con particolare riferimento al sostegno alle scelte di permanenza al proprio domicilio delle persone in condizione di non autosufficienza o con limitate autonomie;

- d) favorisce il diritto all'educazione ed all'armonico sviluppo psico-fisico dei minori, nel rispetto del diritto alla partecipazione alle scelte che li riguardano;
- e) rispetta le diverse identità e culture dei cittadini stranieri;
- f) persegue la flessibilità e l'adeguatezza delle risposte ai bisogni dei cittadini;
- g) favorisce la promozione di iniziative di mutualità, tese allo sviluppo della solidarietà, della convivenza e dell'integrazione sociale;
- h) favorisce uno sviluppo attivo del ruolo del volontariato e del privato-sociale, sia nella gestione che nella progettazione degli interventi;
- i) consolida l'integrazione territoriale a livello intercomunale per evitare duplicazioni, ottimizzare le risorse finanziarie, strumentali ed umane e pervenire ad una omogenea diffusione dei servizi e delle attività, con particolare riferimento al loro potenziamento nell'area montana;
- j) si coordina ed integra con gli interventi sanitari, educativi, dell'istruzione e delle politiche abitative, nonché con le attività di formazione, di avviamento e di reinserimento al lavoro;
- k) si confronta con le Organizzazioni Sindacali della Zona Sociale in relazione alla gestione dei servizi ed attività rivolti all'utenza.

L'Azienda riconosce nell'apporto professionale degli operatori un fattore determinante per la qualità dei servizi alla persona; a tal fine:

- a) promuove la formazione degli operatori come strumento della qualità ed efficacia degli interventi e dei servizi, per favorire l'integrazione professionale e lo sviluppo dell'innovazione organizzativa e gestionale;
- b) favorisce l'apporto ed il coinvolgimento delle rappresentanza collettive nel sistema delle relazioni sindacali e lo sviluppo delle relazioni interne.

## 6. Analisi del contesto esterno

### 6.1 La popolazione

Il territorio sul quale l'ASP effettua le sue prestazioni ed i suoi servizi presenta, complessivamente, un costante e significativo aumento demografico. Il fenomeno interessa, in modo più o meno marcato tutti i Comuni. Per meglio dettagliare la situazione la tabella qui di seguito riportata evidenzia gli aspetti più significativi dell'incremento della popolazione analizzando i dati di un arco temporale di dieci anni.

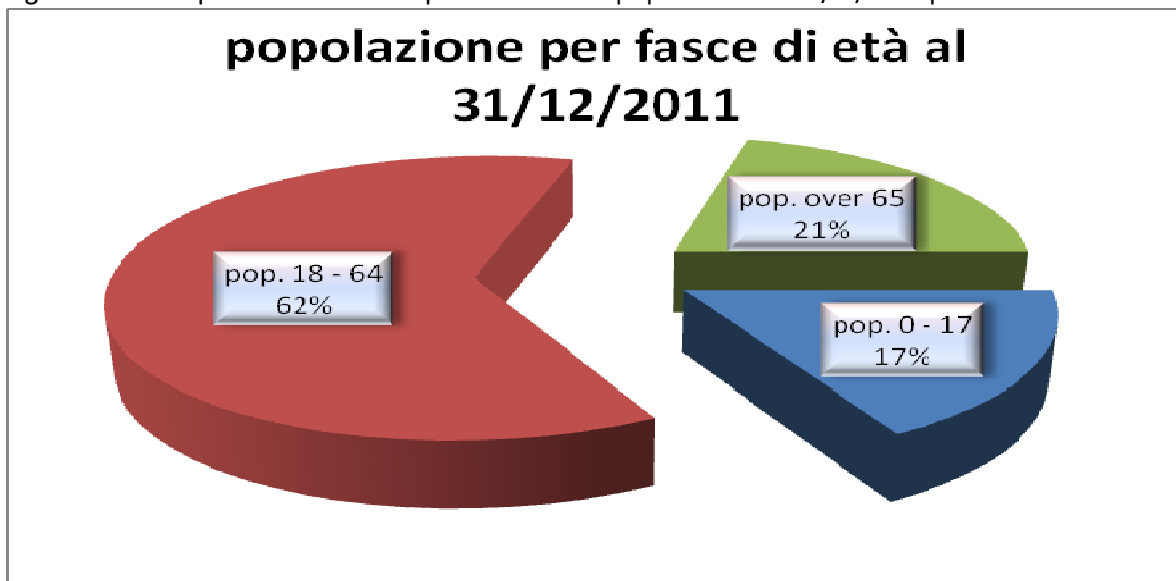
Tabella: Totale popolazione residente

COMUNE	TOTALE POPOLAZIONE 1998 - 2011															
	AL 31/12/2001		AL 31/12/2004		AL 31/12/2007		AL 31/12/2008		AL 31/12/2009		AL 31/12/2010		AL 31/12/2011		AUMENTO 1998 - 2011	
	NR	%	NR	%	NR	%	NR	%	NR	%	NR	%	NR	%	NR	%
CASTELNUOVO R	12.081	15,59%	12.724	15,64%	13.563	15,90%	13.951	16,01%	14.196	16,07%	14.324	16,21%	14.497	16,41%	3.272	29,15%
CASTELVETRO	9.620	12,41%	10.278	12,63%	10.698	12,54%	10.823	12,42%	10.933	12,37%	11.165	12,64%	11.320	12,81%	2.247	24,77%
GUIGLIA	3.709	4,79%	4.017	4,94%	4.110	4,82%	4.110	4,72%	4.115	4,66%	4.095	4,63%	4.018	4,55%	543	15,63%
MARANO S.P.	3.684	4,75%	3.870	4,76%	4.363	5,11%	4.417	5,07%	4.588	5,19%	4.716	5,34%	4.875	5,52%	1.404	40,45%
MONTESE	3.178	4,10%	3.280	4,03%	3.380	3,96%	3.403	3,90%	3.420	3,87%	3.407	3,86%	3.384	3,83%	225	7,12%
SAVIGNANO S.P.	8.371	10,80%	8.746	10,75%	9.197	10,78%	9.423	10,81%	9.403	10,64%	9.452	10,70%	9.460	10,71%	1.269	15,49%
SPILAMBERTO	10.952	14,13%	11.376	13,98%	11.644	13,65%	11.954	13,72%	12.190	13,80%	12.318	13,94%	12.455	14,10%	1.860	17,56%
VIGNOLA	21.276	27,45%	22.351	27,47%	23.419	27,45%	24.109	27,66%	24.509	27,74%	24.802	28,07%	25.132	28,44%	4.693	22,96%
ZOCCA	4.631	5,98%	4.716	5,80%	4.942	5,79%	4.970	5,70%	4.999	5,66%	5.024	5,69%	5.018	5,68%	637	14,54%
<b>TOTALE</b>	<b>77.502</b>	<b>100,00%</b>	<b>81.358</b>	<b>100,00%</b>	<b>85.316</b>	<b>100,00%</b>	<b>87.160</b>	<b>100,00%</b>	<b>88.353</b>	<b>100,00%</b>	<b>89.303</b>	<b>101,08%</b>	<b>90.159</b>	<b>102,04%</b>	<b>16.150</b>	<b>21,82%</b>

La tabella evidenzia un aumento progressivo della popolazione del territorio. Tra i comuni si evidenziano alcune tendenze già registrate anche negli anni precedenti, ovvero il comune con la percentuale più bassa di crescita nel territorio dei comuni montani risulta Montese, mentre tra i comuni della pianura è Savignano s/P. I comuni che invece registrano il maggior incremento risultano essere per la pianura Castelnuovo Rangone e Castelvetro, mentre per la montagna sono Marano sul Panaro e Guiglia. In particolare fino al 2007 la percentuale di incremento di popolazione riferita al comune di Guiglia risultava la più alta sia tra i comuni montani che nel complesso del territorio, già dal 2008 pur rimanendo elevata la percentuale di Guiglia, il comune che registra il più alto tasso di incremento è Marano sul Panaro.



Il grafico sotto riportato illustra la ripartizione della popolazione al 31/12/2011 per classi di età:



Si segnala come nei dieci anni presi ad esame l'incremento per la popolazione 0-17 anni pari al 48,40%, per la popolazione 18-64 anni l'incremento è del 16,00% mentre per la popolazione 65 anni-oltre è pari al 22,13%.

L'aumento della popolazione minorile è dovuto in buona misura all'aumento dei minori stranieri presenti sul territorio. La popolazione adulta è quella che, nel medio periodo, aumenta meno rispetto al totale; evidentemente è questa fascia d'età che assorbe in negativo l'aumento molto più marcato della popolazione minorile. L'aumento della popolazione anziana, invece è sostanzialmente in linea con l'aumento della popolazione nel suo complesso. La più logica conclusione che se ne può trarre è che il fenomeno immigratorio, sicuramente molto più intenso per la popolazione minorenni e, in parte, anche adulta, compensi il fenomeno del naturale invecchiamento.

Il bacino di utenza potenziale dell'Azienda viste le caratteristiche dei servizi erogati, è in incremento e questa è una opportunità, ma nella quale risiede anche una "minaccia" o criticità ovvero l'invecchiamento della popolazione comporta anche un aggravamento delle condizioni sanitarie della stessa nel momento in cui si rivolgono alle tipologie di servizi gestiti dall'Azienda. Questo aspetto comporta la sfida che viene richiesta all'Azienda ovvero che a quasi parità di risorse (finanziarie ed umane) si risponda adeguatamente ai nuovi bisogni rappresentati dall'utenza.

## 6.2 I portatori di interessi

I portatori di interessi (usando una terminologia tecnica anglosassone gli "stakeholder") di una pubblica amministrazione possono essere definiti come i destinatari ultimi dell'azione dell'amministrazione stessa, vale a dire il sistema degli attori sociali del proprio contesto di riferimento.

Diversi sono i criteri che sono stati finora utilizzati dalle amministrazioni per individuare le varie categorie di portatori di interessi: uno dei più ricorrenti è quello che li distingue fra "portatori di interessi interni" e "portatori di interessi esterni". Su questa base i portatori di interessi dell'Azienda possono essere così indicati:

### A) PORTATORI DI INTERESSI INTERNI

- 1) L'Assemblea dei soci;
- 2) Le risorse umane;
- 3) Le rappresentanze sindacali unitarie;

### B) PORTATORI DI INTERESSI ESTERNI

- 1) I Comuni del territorio e le loro associazioni;
- 2) Il Comitato di Distretto;
- 3) Il Distretto sanitario di Vignola e l'Azienda Usl di Modena;
- 4) Il sistema scolastico e gli enti di formazione;

- 5) Altri soggetti della pubblica amministrazione;
- 6) Le organizzazioni sindacali e di categoria;
- 7) Le organizzazioni di volontariato ed i volontari singoli;
- 8) I fornitori;
- 9) Gli utenti:
  - 9.1) Famiglie;
  - 9.2) Soggetti svantaggiati;
  - 9.3) Disabili;
  - 9.6) Anziani;
 ed i loro familiari;
- 10) Le rappresentanze degli utenti:
  - 10.1) Il Comitato consultivo misto;
  - 10.2) I Comitati utenti/parenti;
- 11) L'opinione pubblica.

Si tratta di un elenco che, anche se non esaustivo, esprime la complessità del sistema di relazioni in cui l'ASP è inserita e la molteplicità di rapporti che essa intrattiene, con la conseguente molteplicità di soggetti a cui è importante che essa possa dar conto della propria azione.

Gli Enti Soci, intesi nella loro rappresentanza politico-istituzionale, sono stati considerati come portatori di interessi interni, essi determinano gli indirizzi di funzionamento dell'ASP, e si ritiene importante che anche a loro siano restituiti non solo parametri di valutazione dell'andamento economico-finanziario, ma una più complessiva serie di indicatori di attività che consentano di comprendere come l'Azienda stia perseguendo gli obiettivi assegnati.

Tra i portatori di interesse esterni il Comitato di Distretto ha un ruolo determinante avendo tra le proprie competenze in materia di accreditamento delle strutture socio - sanitarie, come stabilito dalla DGR 514/09, quella di definire le scelte di programmazione territoriale dei suddetti servizi.

## 7. Analisi del contesto interno

### 7.1 Il sistema di governo dell'ASP

Il sistema di governo dell'ASP è articolato su tre livelli definiti, oltre che dalla normativa regionale di riferimento (delibera di Consiglio Regionale 624/2004), anche dallo Statuto dell'Azienda e dai Regolamenti di funzionamento.

**Livello di indirizzo strategico:** (quali e quanti servizi l'Azienda deve erogare, obiettivi economici e qualitativi di funzionamento da raggiungere, internalizzazione o esternalizzazione di servizi, politica tariffaria generale...) di competenza dell'Assemblea dei Soci.

**Livello di indirizzo gestionale** (obiettivi gestionali e organizzativi sulla base degli indirizzi generali ricevuti dai Enti Soci, definizione piano tariffario annuale, controllo dell'andamento della gestione e del raggiungimento degli standard qualitativi e dei risultati economici definiti...) di competenza del Consiglio di Amministrazione.

**Livello di esecuzione tecnica** (traduzione in scelte gestionali concrete degli obiettivi ricevuti, assegnazione obiettivi operativi alla struttura tecnica e controllo del grado di raggiungimento degli stessi, realizzazione degli interventi ..) di competenza del Direttore.

L'Assemblea dei Soci dell'ASP è composta dal Presidente/Sindaco di ciascun Ente pubblico territoriale socio, o da loro delegati; questi ultimi possono ricevere delega a tempo indeterminato o anche limitata ad una o più sedute.

Ogni Socio possiede una quota di rappresentanza definita ai sensi dell'art. 3 della Convenzione costitutiva dell'ASP sottoscritta fra gli Enti soci, con Delibera di Assemblea n.1 del 21/01/2010.

Il Presidente dell'Assemblea dei Soci, che ha il compito di sovrintendere ai lavori dell'Assemblea e di garantirne il funzionamento, è nominato dai Soci in seno all'Assemblea stessa.

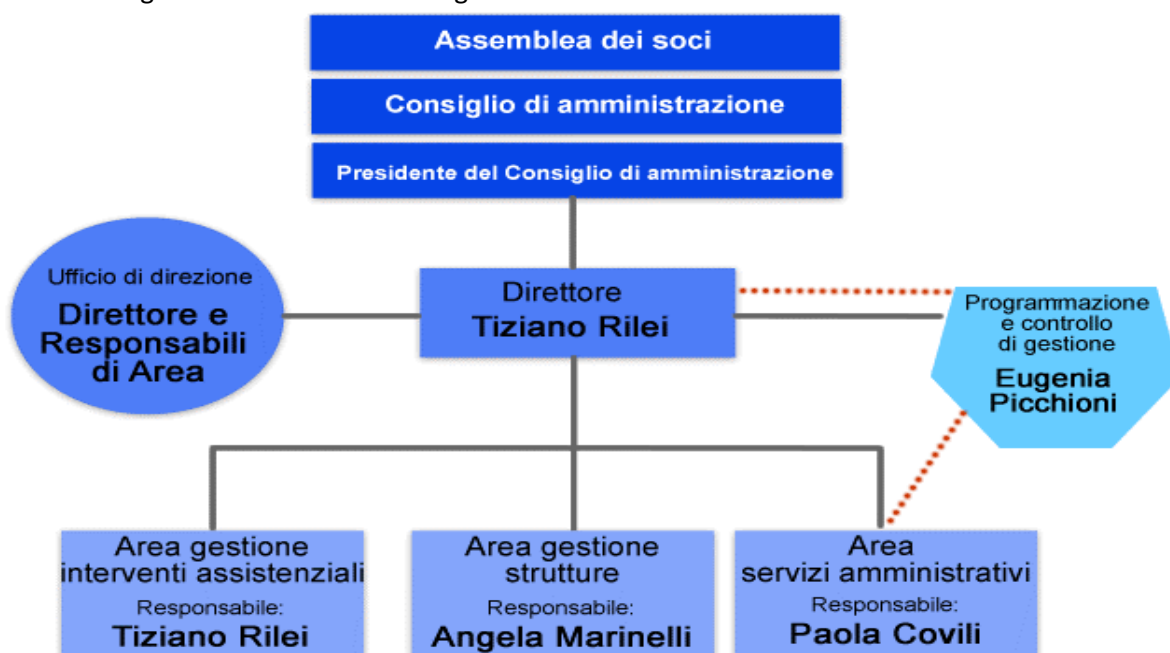
Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre membri nominati dall'Assemblea dei Soci. Elege al proprio interno un Presidente ed un Vice Presidente e dura in carica 5 anni.

Il Direttore viene scelto dal Consiglio d'Amministrazione e il suo incarico coincide con il mandato del Consiglio stesso, potendo essere rinnovato dal Consiglio successivo. Ha la responsabilità tecnica della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi fissati.

Il Direttore sulla base del modello organizzativo deliberato dal Consiglio di Amministrazione può nominare dei Responsabili di Area incaricati di posizione organizzativa con autonomi poteri di spesa e di gestione, cui viene attribuito uno specifico Centro di Responsabilità. Il Direttore infine presiede l'Ufficio di Direzione cui partecipano i Responsabili di Area sopra citati. L'Ufficio di Direzione ha il fine di agevolare l'attività di programmazione, raccordo e coordinamento delle attività di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica di competenza delle diverse strutture.

## 7.2 L'organigramma aziendale

La struttura organizzativa aziendale al 1° gennaio 2012:



La scelta organizzativa dell'Azienda prevede che i Responsabili di Area, per la gestione dei servizi di competenza, siano supportati da figure quadro con funzioni di coordinamento (Coordinatori di Servizio sia con Posizione organizzativa che senza) e coordinamento operativo (Responsabili Attività Assistenziali) oppure da figure cui vengono attribuite specifiche responsabilità ai fini di una gestione efficace ed efficiente dei processi aziendali.

Rispetto ai servizi gestiti dalle aree erogative già sopra illustrati l'organizzazione aziendale prevede la gestione dei **servizi di supporto** alla erogazione, organizzati nell'**AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI**, a cui si sommano servizi in convenzione con l'Unione Terre di Castelli per la gestione della risorsa umana (economico e giuridico del personale), e finanziario. Le macro funzioni in capo all'Area Servizi Amministrativi, sono:

- assistenza, gestione e trattamento giuridico del personale dell'Azienda, (con il supporto consulenziale dell'Unione "Terre di Castelli");
- organizzazione, gestione, acquisizione e razionalizzazione dei beni strumentali e dei servizi necessari per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- adempimenti attuativi del D.Lgs. 81/2008 e ss.mm. e ii. e sviluppo di un sistema integrato di gestione della sicurezza e salute sul luogo di lavoro;
- assistenza agli organi, segreteria e affari generali, protocollo;
- gestione complessiva delle rette dei centri socio riabilitativi semiresidenziali per disabili;
- gestione amministrativa complessiva del servizio assistenza domiciliare;
- gestione utility, servizi tecnologici e informatici

Tutta l'organizzazione fa infine capo alla direzione, che con lo strumento operativo dello "ufficio di Direzione" (direttore e responsabili d'area) e la figura di staff adibita al Controllo di Gestione e programmazione, governa la complessiva attività dell'azienda.

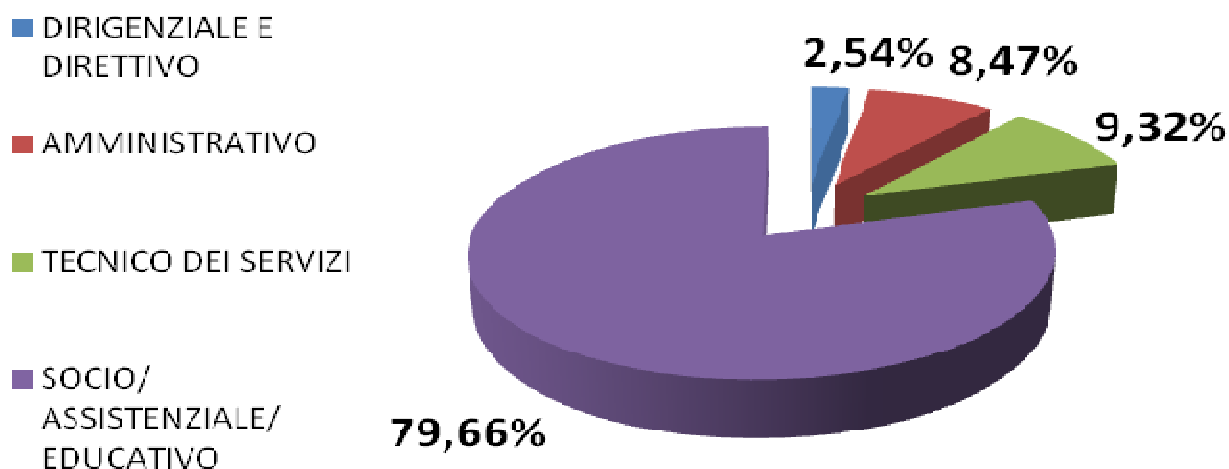
### 7.3 I dipendenti

Al 31.12.2010 e al 31.12.2011 il numero dei dipendenti dell'ASP era rispettivamente di n.122 e n. 118 unità così suddivisi:

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA A FINE PERIODO											
QUALIFICA		31/12/2010 ASP					31/12/2011 ASP				
		SOST. MAT.	TEMPO DET.	TEMPO INDET.	SOMMINISTRATO	TOT.	SOST. MAT.	TEMPO DET.	TEMPO INDET.	SOMMINISTRATO	TOT.
DIRETTORE	DIRIGENTE		1			1			1	1	
ISTRUTT. DIRETT./ RESPONSABILE AREA	D1/D3			3		3			2	2	
COORDINATORE CASA PROTETTA	D1			2		2			2	2	
ASSISTENTE SOCIALE	D1			1		1			1	1	
EDUCATORE COORDINATORE	D1			3		3			3	3	
EDUCATORE PROF.LE	C		1	14	1	16			13	16	
EDUCATORE ANIMATORE	C					0				0	
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C			6		6			6	6	
COLLABORATORE SOC. ASS	B3	2	4	55	6	67	1	5	49	11	
AUTISTA MANUTENTORE	B3			1		1			1	1	
OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1				1	1			1	1	
COLLABORATORE CUOCO	B3			6	1	7			5	3	
ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1				1	1				0	
ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1			1		1			1	1	
<b>TOTALE SENZA AMMINISTRATIVI</b>	*****	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>92</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>84</b>	<b>18</b>	
COLLAB. AMM.VO	B3		1	1	1	3			1	1	
ISTRUTTORE AMM.VO	C			6	1	7		1	6	7	
ISTRUTTORE DIRETTIVO	D			2		2			2	2	
<b>TOTALE AMMINISTRATIVI</b>	****	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	****	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>101</b>	<b>12</b>	<b>122</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>93</b>	<b>118</b>	

PERSONALE DIPENDENTE										
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE
AL 31/12/2010	4	3,64%	10	9,09%	8	7,27%	88	80,00%	110	100,00%
AL 31/12/2011	3	3,00%	10	10,00%	7	7,00%	80	80,00%	100	100,00%
PERSONALE SOMMINISTRATO										
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE
AL 31/12/2010	0	0,00%	2	16,67%	3	25,00%	7	58,33%	12	100,00%
AL 31/12/2011	0	0,00%	0	0,00%	4	22,22%	14	77,78%	18	100,00%
TOTALE PERSONALE										
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE
AL 31/12/2010	4	3,28%	12	9,84%	11	9,02%	95	77,87%	122	100,00%
AL 31/12/2011	3	2,54%	10	8,47%	11	9,32%	94	79,66%	118	100,00%

## PERSONALE AL 31/12/2011



La distinzione per sesso del personale dipendente a tempo indeterminato dall'Azienda evidenzia un elevato tasso di femminilizzazione dell'occupazione (93,55%), e l'età media è di 48 anni.

QUALIFICA		personale dipendente a tempo indeterminato 31/12/2011		
		maschi	femmine	totale
DIRETTORE	DIRIGENTE	1	0	1
ISTRUTT. DIRETT./ RESPONSABILE AREA	D1/D3	0	2	2
COORDINATORE CASA PROTETTA	D1	0	2	2
ASSISTENTE SOCIALE	D1	0	1	1
EDUCATORE COORDINATORE	D1	1	2	3
EDUCATORE PROF.LE	C	1	12	13
EDUCATORE ANIMATORE	C	0	0	0
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C	0	6	6
COLLABORATORE SOC. ASS	B3	2	47	49
AUTISTA MANUTENTORE	B3	1	0	1
OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1	0	0	0
COLLABORATORE CUOCO	B3	0	5	5
ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1	0	0	0
ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1	0	1	1
TOTALE SENZA AMMINISTRATIVI	*****	6	78	84
COLLAB. AMM.VO	B3	0	1	1
ISTRUTTORE AMM.VO	C	0	6	6
ISTRUTTORE DIRETTIVO	D	0	2	2
TOTALE AMMINISTRATIVI	****	0	9	9
TOTALE COMPLESSIVO	****	6	87	93

## 7.4 Le risorse finanziarie

Di seguito vengono riportati i dati aggregati di costo e di ricavo per tipologia riferiti al consuntivo 2011 alla previsione 2012 e al Piano Programmatico 2013 e 2014.

BILANCIO								
RICAVI								
Tipologia	Cons. 2011		Prev. 2012		Prev. 2013		Prev. 2014	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%	Importo	%
TARIFFE	2.907.920,07	35,87%	2.805.840,00	33,41%	1.466.789,00	27,67%	1.488.792,00	27,98%
ONERI SANITARI	3.406.329,00	42,02%	3.633.627,00	43,27%	2.182.985,00	41,18%	2.215.732,00	41,64%
RICAVI PROPRI DIVERSI	287.488,72	3,55%	420.183,00	5,00%	376.937,00	7,11%	382.592,00	7,19%
QUOTA ENTI SOCI	1.504.883,12	18,56%	1.538.486,00	18,32%	1.274.360,00	24,04%	1.234.341,00	23,20%
<b>RICAVI Totale</b>	<b>8.106.620,91</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.398.136,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.301.071,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.321.457,00</b>	<b>100,00%</b>
COSTI								
Tipologia	Cons. 2011		Prev. 2012		Prev. 2013		Prev. 2014	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%	Importo	%
PERSONALE	2.911.050,01	35,91%	2.893.085,00	34,45%	2.629.364,00	49,60%	2.648.503,00	49,77%
ACQUISTO BENI	379.490,71	4,68%	352.720,00	4,20%	174.406,00	3,29%	177.024,00	3,33%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	3.461.977,55	42,71%	3.804.379,00	45,30%	1.233.370,00	23,27%	1.237.963,00	23,26%
CONTRIBUTI	140.220,38	1,73%	222.700,00	2,65%	226.041,00	4,26%	229.431,00	4,31%
QUOTA SPESE GENERALI	796.272,28	9,82%	755.004,00	8,99%	724.638,00	13,67%	710.584,00	13,35%
ALTRI COSTI	417.609,98	5,15%	370.248,00	4,41%	313.252,00	5,91%	317.952,00	5,97%
<b>COSTI Totale</b>	<b>8.106.620,91</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.398.136,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.301.071,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.321.457,00</b>	<b>100,00%</b>

Risulta evidente come il percorso di Accreditamento vada a ridefinire anche da un punto di vista finanziario il complessivo bilancio dell'Azienda, l'uscita dalla competenza di gestione di diversi servizi ne è conseguenza diretta. L'elemento critico è rappresentato sicuramente dall'incremento dell'incidenza delle spese generali per le quali la contrazione non può essere proporzionale alle riduzioni di servizi ed attività conferite e quindi di spesa, in quanto vi sono spese ed attività non comprimibili ma dovuti, per le quali le variazioni sopra esposte sono praticamente ininfluenti.

## 8. L'albero della performance

### 8.1 Terminologia

In questa sezione si ritiene utile fornire una breve descrizione dei termini ricorrenti, che sono stati utilizzati in questo documento e in eventuali documenti citati, con lo scopo di facilitare la lettura e la comprensione del testo:

**Performance:** la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (F. Monteduro);

**Ciclo di gestione della performance:** il processo attraverso il quale l'amministrazione definisce gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali, gli indicatori e i valori attesi e provvede alla misurazione, alla valutazione, alla premiazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti;

**Piano della performance:** è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire;

**Misurazione della performance:** è l'attività di rilevazione dei dati indicativi che rappresentano gli scostamenti tra valori attesi e valori conseguiti riferiti a obiettivi, processi o prodotti o impatti sui cittadini;

**Valutazione della performance:** è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti;

**Rendicontazione sulla performance:** la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;

**Sistema di misurazione e valutazione della performance:** il complesso dei criteri che definiscono gli ambiti, le metodologie, le fasi, i tempi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance;

**Obiettivo:** definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici;

**Risultato:** è l'effetto oggettivo e/o tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato;

**Indicatore:** aspetto o caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo;

**Target:** valore desiderato che un'entità si prefigge di ottenere rispetto ad un dato indicatore;

**Stakeholder:** qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall'ottenimento degli obiettivi dell'amministrazione o comunque dalla sua azione;

**Outcome:** impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione; nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

## 8.2 Le linee strategiche

L'azienda, oltre a dover rispondere del proprio operato alla complessiva platea degli stakeholder, deve avere piena consapevolezza del quadro di riferimento istituzionale e operativo in cui si colloca e al cui interno esprime operativamente la propria mission.

Per meglio comprendere il contesto a cui si fa riferimento, si introduce il concetto di "cliente", enunciazione sicuramente non abituale in una pubblica amministrazione, ma che ben si coniuga con la specificità dell'ASP.

L'ASP ha due principali "clienti", i primi sono gli utenti dei servizi, i cittadini che direttamente saggiano gli effetti dell'azione erogativa dei servizi. Collegati a questi, i loro famigliari e, generalmente le associazioni e le organizzazioni di riferimento territoriali. I secondi, sono le "istituzioni" che rappresentano gli aventi titolo a garantire azioni previste da leggi, normative e/o scelte legittime rappresentative della cittadinanza. Questi secondi soggetti sono rappresentati dalla "committenza" dell'azienda, in prima istanza, e dalla assemblea dei soci, gli "azionisti", come coniugata espressione della committenza nell'ambito del governo d'indirizzo aziendale. Collegati a questi sono i cittadini e più in generale, il "pubblico interesse".

La risposta al "cliente" cittadino che fruisce dei servizi erogati, cioè è il diretto interessato della "produzione" aziendale, deve rispondere alle attese collegate al soddisfacimento di bisogni personali, in un contesto della migliore qualità possibile del servizio offerto. La risposta al "cliente" azionista, cioè la assemblea dei soci e la committenza, si collega all'efficace utilizzo delle risorse disponibili, in un contesto di qualità erogata collegato ai requisiti previsti e determinati dalla normativa di specie applicabile.

L'attuale contesto di contrazione delle risorse a disposizione del welfare locale, nonché il quadro di riferimento normativo applicabile e i requisiti minimi lì previsti, non sempre trovano soddisfacenti punti d'incontro.

Il ruolo dell'ASP, quale soggetto erogatore pubblico di servizi, si esprime quindi nel sollecitare l'attenzione sui punti in cui si possono coniugare le esigenze dei due principali "clienti". Si dovrà quindi avere la massima attenzione alle esigenze dei cittadini utenti dei servizi, garantendo la massima qualità possibile dei servizi prodotti; e congiuntamente, garantire un'efficace ed efficiente organizzazione produttiva che consideri sia le risorse disponibili sia i requisiti di qualità da garantire, possibilmente superando i valori minimi previsti dalla normativa. Ovvero, conservando i valori minimi previsti, implementare la produzione con quegli elementi di qualità non strettamente connessi alle risorse economiche ma collegabili ad altri valori incrementali percepiti, basati prioritariamente sul valore aggiunto da collegare alla gestione della

relazione, la valorizzazione del “clima” del lavoro assistenziale e migliorando il “come” si realizza l’azione assistenziale, di cura e di tutela.

Altri elementi da considerare nella analisi delle linee strategiche, possono essere letti guardando il rovescio della medaglia appena esposta, e si riconducono sempre ad elementi di contesto collegati alla particolare natura delle linee di produzione aziendale. Queste, per una parte rilevante, sono caratterizzate da compiti e attività prevalentemente quotidiani e routinari, e che è nella corretta esecuzione di detti compiti che si concretizza la qualità espressa nel prodotto “assistenza, cura e tutela dell’utente”. L’elemento critico da considerare è quindi il collegamento esistente tra routine quotidiana e accuratezza operativa con la qualità del servizio erogato. La difficoltà maggiore è quindi riuscire a coniugare l’attività di routine, di per se stessa a rischio, in quanto alla routine si collega la perdita di attenzione, l’abbassamento dei livelli di partecipazione, l’esecuzione “meccanica” dell’attività, e la “perdita” degli indici di pertinenza sui “particolari”; con gli elementi qualitativi alti, che come detto si collegano alla valorizzazione del “come si fa”, che ha un valore esponenziale accrescitivo sulla “qualità”, rispetto al “cosa si fa”.

Tale condizione riguarda la gran parte dei servizi gestiti dall’ASP, e in particolar modo i servizi rivolti all’utenza più complessa e maggiormente caratterizzata dalla condizione della non autosufficienza, il livello di coinvolgimento e di adesione del personale ha una diretta incidenza sulla qualità percepita, elemento fondamentale dell’erogazione dei servizi, e conseguentemente, le collegate ricadute che si hanno con l’utenza, i familiari, le organizzazioni e le associazioni di categoria, la committenza tecnica e “politica” dei servizi; più in generale, su tutti i portatori d’interesse..

Per altri servizi, ovvero per altri ruoli, è invece la capacità progettuale, la capacità di gestire in modalità partecipata le attività, che da corpo al valore aggiunto di qualità espressa dai servizi stessi.

I primi elementi che delineano le linee strategiche aziendali si collegano quindi all’efficace utilizzo delle risorse messe a disposizione dell’azienda, e a garantire un’erogazione di servizi caratterizzati da una qualità elevata, superiore nell’esito a quelli che sono i requisiti minimi previsti dalle normative di specie applicabili.

Tali elementi contestuali, si collocano nella condizione temporale e organizzativa che coinvolge l’azienda nell’ambito della programmazione di ambito territoriale, ci si deve quindi collegare al percorso di accreditamento già precedentemente richiamato, nel periodo di valenza del presente piano vede coinvolti la gran parte dei servizi gestiti dall’ASP “Giorgio Gasparini”. L’ASP è, quindi chiamata a realizzare le azioni e a dar corpo agli impegni assunti nei piani di adeguamento coerenti con le linee di indirizzo di programmazione territoriale definite dal Comitato di Distretto. I piani di adeguamento, congiuntamente alle relazioni tecnico gestionali hanno portato alla concessione di accreditamento transitorio, individuandone i soggetti gestori, per i servizi così come precedentemente dettagliato. L’evoluzione della fase che è iniziata nel 2011, si concluderà nell’anno 2013 con la concessione dell’accredimento definitivo, che vedrà, per ogni servizio, un unico soggetto gestore con responsabilità unitaria nell’erogazione dello stesso. La gestione di questo processo sarà il fulcro strategico dell’attività che l’azienda dovrà sviluppare nel breve-medio periodo, collegandosi e non disattendendo, come detto, le attese in ordine alla gestione delle risorse e al mantenere un elevato livello qualitativo della produzione.

Questo cambiamento radicale segue, in tempi molto brevi per un’organizzazione, altri cambiamenti intervenuti alla fine dell’anno 2010, e che hanno avuto e avranno i loro effetti anche nell’anno 2011 e 2012. Ci si riferisce prioritariamente al rientro agli enti pubblici territoriali del Servizio Sociale Professionale e della contribuzione economica in favore di anziani, adulti e minori.

Questi cambiamenti, coniugati anche al richiamato percorso di accreditamento, hanno modificato e modificheranno radicalmente la struttura organizzativa e le linee di produzione quantitative dell’azienda.

L’Azienda, sta quindi vivendo un complessivo percorso di ridefinizione e riorganizzazione che comporta inevitabilmente dei cambiamenti, anche rilevanti, che toccano trasversalmente tutte le aree e tutti i dipendenti.

Questa condizione, peraltro caratterizzata da una sospensione dei piani di adeguamento e un lungo periodo di indeterminazione di programmazione, tocca, come tutti i cambiamenti, sia l’apparato organizzativo sia ogni singolo dipendente. Le ordinarie condizioni che accompagnano cambiamenti così importanti, come ad esempio: le resistenze al cambiamento; la svalorizzazione del “nuovo”; il timore del nuovo vissuto come ridiscussione delle capacità professionali; la valorizzazione delle esperienze consolidate;



la maggiore rigidità e l'utilizzo più ampio di giudizi aprioristici e generalizzazioni; sono elementi che andranno attentamente governati e gestiti, sia per l'incidenza che possono avere sull'esito della riorganizzazione, sia per le ricadute negative che possono esserci nei confronti dell'utenza. Non va infine sottovalutato l'effetto che questo cambiamento, in gran parte con gli stessi meccanismi, ha nei confronti degli utenti e dei loro famigliari. L'azienda deve quindi affrontare, governandoli, i richiamati percorsi di cambiamento, in un ambiente che non è neutro, bensì è anch'esso in gioco, con tutte le conseguenze che ne potrebbero derivare.

Questo elemento ha una tale rilevanza, che in sede degli organi d'indirizzo alti dell'azienda, si sono definiti precisi e puntuali obiettivi strategici da perseguire con la massima priorità, e tra questi si segnala testualmente:

- ✓ “evitare linee di frattura e ricadute negative sull'utenza dei servizi in conseguenza dei cambiamenti che si dovranno realizzare”;
- ✓ “garantire una gestione della risorsa umana che riduca al minimo le possibili resistenze al cambiamento; che colga le normali dinamiche di gestione del personale quali occasioni facilitanti i percorsi di cambiamento; che consideri, nei percorsi di ricollocazione del personale, le situazioni di presenza di prescrizioni e/o le eventuali posizioni sovra numerarie che si dovessero determinare”.

Come si segnalava nel precedente punto 2), pochi sono i servizi dell'azienda non interessati dal percorso di accreditamento. Tra questi, in una prospettiva di medio periodo, permarrà il solo servizio inserimento lavorativo (SIL) afferente all'Area (AGIA). Tale servizio è comunque anch'esso interessato da profonde modifiche del quadro di riferimento progettuale, incidenti sull'organizzazione del servizio.

Tra queste si evidenzia:

- la chiusura, alla fine dell'anno 2011, del progetto quadro provinciale, a cui il SIL partecipava in partnership con l'ente di formazione accreditato Modena Formazione srl;
- il confluire di solo una minima parte degli utenti inseriti nel richiamato progetto quadro, nel protocollo d'intesa provinciale per l'inserimento lavorativo L. 68/99;
- la riduzione complessiva dei finanziamenti, determinata dalla chiusura del finanziamento FSE (progetto quadro), solo in parte compensato dall'incremento previsto dal FRD (protocollo d'intesa), collegato ad un significativo incremento delle attività burocratico – amministrative – rendicontali collegate al “modificato” Protocollo d'intesa Provinciale.

Tale situazione, a parità di risorse umane destinate al servizio, ovvero ad una seppur minima riduzione delle stesse, si collega con una cornice di riferimento che raccoglie elementi critici di una certa importanza, e tra questi:

- la crisi economica produttiva ha un'incidenza rilevante proprio sul SIL e sulla possibilità operativa messa in campo dal servizio; si rammenta che lo strumento principale del lavoro è la formazione in situazione, attivata nell'ambito di tirocini organizzati nelle normali sedi di lavoro; e proprio la situazione di “crisi” ha ridotto fortemente le sedi di tirocinio attivabili su progetti individualizzati;
- la capacità di risposta del tessuto produttivo territoriale di assorbire, attraverso assunzioni, gli utenti del servizio (l'indicatore d'esito più evoluto dell'attività del servizio è collegato al numero di assunzioni realizzate), si è fortemente ridotto;
- vi è stata una implementazione dell'attività conferita al SIL, avviata a partire dall'anno 2010 e programmata anche nel prossimo anno, su progetti distrettuali di “tirocini anticrisi”;
- un costante incremento dell'utenza indirizzata al servizio da parte della rete dei servizi territoriali.

Strategica, è considerata per la committenza, l'attività del SIL, per le implicazioni e le generali ricadute che ha per l'utenza del territorio, ed anche considerando il particolare momento congiunturale.

La situazione di cambiamento rappresentata, non poteva non coinvolgere anche l'area di supporto alle arre produttive aziendali, l'Area servizi amministrativi. Tale area, già a partire dalla riduzione dei servizi conferiti all'ASP, è stata oggetto di significative azioni di riorganizzazione. Malgrado ciò, si sono evidenziate delle criticità che possiamo definire trasversali, in quanto, incidendo su l'area di supporto, inevitabilmente determinano ricadute anche nell'attività erogativa e nelle valutazioni di bilancio. Si segnala quindi:

- Nella complessiva organizzazione dell'Azienda, anche sul fronte economico, l'uscita di alcuni Servizi ha comportato una incidenza maggiore sui minori servizi rimasti conferiti, dei complessivi oneri di gestione aziendale, infatti se alcune spese hanno potuto essere contenute altre non sono ulteriormente comprimibili, come i compiti istituzionali e il complessivo spettro di attività finalizzate al funzionamento aziendale. Le attività si sono in parte ridotti nella quantità ma non nel numero degli adempimenti e nella diversificazione degli stessi, mentre si è ridotto il numero degli addetti.
- La riduzione dei servizi conferiti all'azienda, ha ridotto i benefici di una economia di scala di alcune funzioni amministrative; contemporaneamente si sono amplificati gli elementi di criticità collegati sia ad una incomprimibilità di alcuni costi, sia ad un generale aumento degli adempimenti amministrativi.

Strategico risulta per l'azienda la continuazione del percorso di razionalizzazione dei servizi di supporto. Particolare attenzione andrà dedicata alla rivisitazione e eventuale implementazione dei supporti informatici all'attività aziendale, ciò anche in ragione dell'incrementata attività rendicontale e documentale collegata all'accreditamento dei servizi. Le attese riguardano un'ulteriore riduzione del personale in attività di supporto alle aree erogative e il conseguente abbassamento della percentuale di incidenza delle spese generali sul costo complessivo dell'azienda. Nei percorsi di riorganizzazione e razionalizzazione degli interventi di supporto, ci si pone inoltre l'obiettivo di incidere, senza prevedere l'incremento delle complessive risorse, sull'area delle forniture e manutenzioni, attendendosi riscontri positivi sia sul versante del contenimento della spesa, sia nell'azione qualitativa "ambientale" degli spazi e strutture destinati alla produzione.

Sempre nell'area dei servizi di supporto, ma con un più marcato coinvolgimento delle aree erogative, anche alla luce delle nuove esigenze di trasparenza, valorizzazione della risorsa umana e qualità organizzativa, si evidenzia la necessità di riorganizzare e strutturare la raccolta di dati, che seppur presente, ha la esigenza di essere definita con modalità e procedure più intellegibili alla lettura dei portatori di interesse. Si aprono quindi campi d'intervento riguardanti

- La riorganizzazione del complessivo sistema di monitoraggio e rendicontazione dell'attività realizzata e dei risultati ottenuti nella gestione dei servizi.
- La rivalutazione degli strumenti di valutazione dell'operatività aziendale, sia organizzativa, sia della performance individuale e di servizio.
- La declinazione dei nuovi compiti di gestione dei debiti informativi connessi al rapporto con la committenza e con gli altri soggetti gestori congiuntamente accreditati, e l'organizzazione degli interventi, nonché il loro aggiornamento in progress.
- La riorganizzazione e l'implementazione del sistema di monitoraggio degli esiti della qualità percepita dei vari portatori d'interesse, prioritariamente per l'utenza, i famigliari le associazioni e organizzazioni territoriali.
- La implementazione di un nuovo sistema di monitoraggio dell'attività e dell'organizzazione aziendale.

Le linee strategiche così definite, anche in ragione della particolare situazione dell'azienda che come più volte detto è interessata a profondi e significativi cambiamenti, toccano tutti gli aspetti organizzativi e operativi aziendali. Incidono in modalità trasversale su tutti i servizi, sia produttivi sia di supporto; toccano l'area di confine nel rapporto con la committenza e con gli altri soggetti gestori congiuntamente accreditati; riguardano la complessiva erogazione di servizi, coinvolgendo, ai vari livelli e per le specifiche responsabilità di ruolo e funzione tutti i dipendenti dell'ASP. Tutti i collaboratori, dai responsabili d'area, ai coordinatori, ai quadri e fino agli operatori tutti, sono pienamente partecipi dei risultati attesi in ordine agli obiettivi strategici designati. Gli elementi di qualità collegati alla realizzazione di specifici progetti, verranno prospettati sia considerando gli operatori direttamente coinvolti sull'obiettivo, sia gli operatori del servizio, che con azioni anche suppletive, permettono agli operatori direttamente coinvolti sul progetto di esprimere operativamente la loro azione. Infine, si vuole ribadire l'assoluta importanza da attribuire ai fattori incrementali della qualità percepita non direttamente collegati all'incremento delle risorse disponibili, fra i quali, fattori relazionali, fattori di clima e fattori di personalizzazione degli interventi, che dovranno vedere

la piena adesione di tutti gli operatori ASP, partendo dagli operatori di base che gestiscono il rapporto quotidiano con l'utenza dei servizi.

### **8.3 L'albero della performance**

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, linee strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione (Cfr. Deliberazione n.112/2010 CIVIT).

L'ASP "G. Gasparini" ha inteso rappresentare l'albero della performance nei suoi contenuti generali, rimandando al Piano degli Obiettivi operativi, oggetto di aggiornamento per gli anni di riferimento, la definizione dei programmi operativi per la realizzazione del mandato aziendale.

La struttura complessiva del piano delle performance dell'ASP "Giorgio Gasparini" si sviluppa su tre assi:

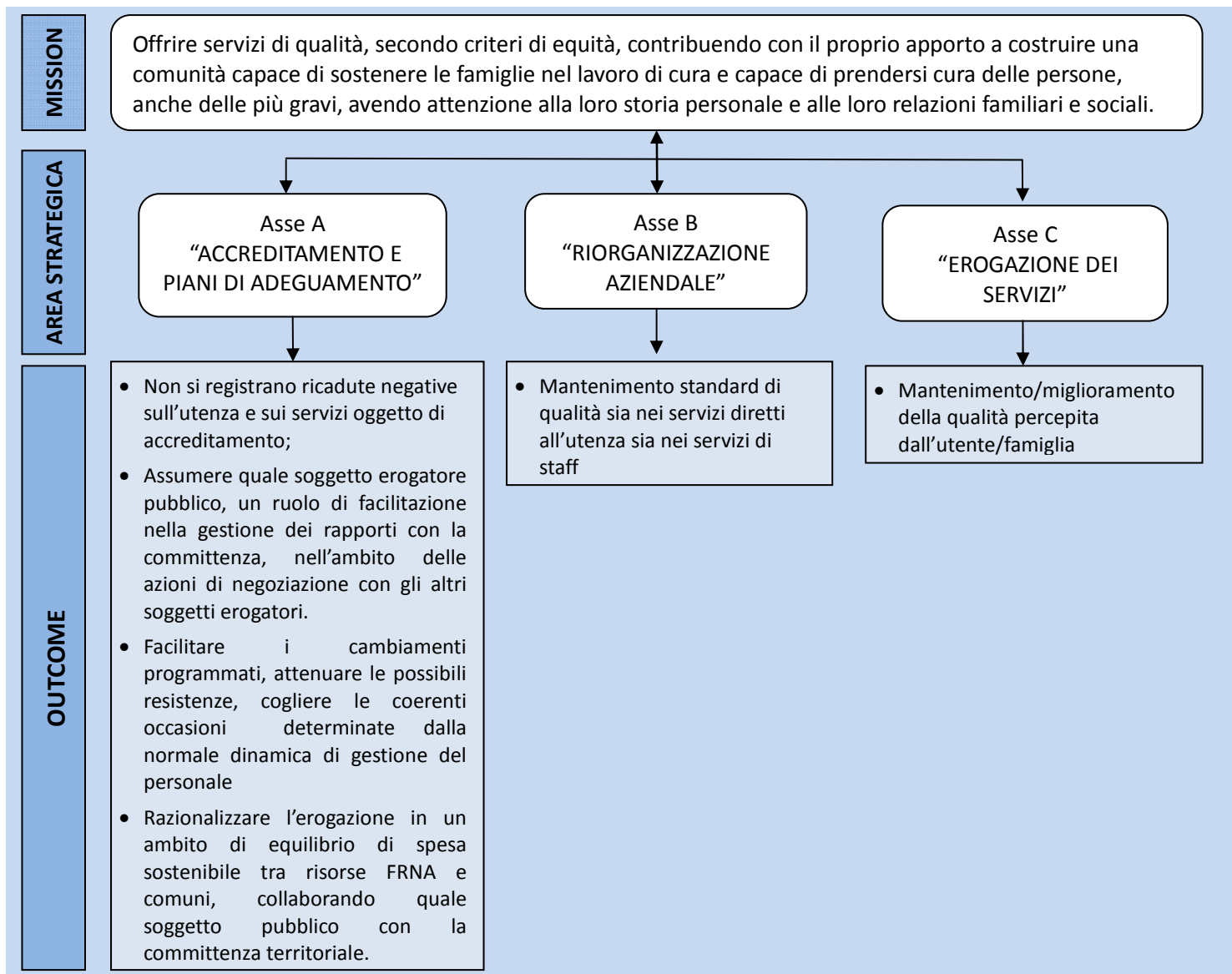
Asse "A": azioni strategiche di natura trasversale, che coinvolgono complessivamente l'Azienda nella sua relazione con gli enti di riferimento e le istituzioni della committenza;

Asse "B": azioni strategiche di natura trasversale, che impegnano l'Azienda ad azioni centrate sulla organizzazione interna, funzionali ad obiettivi di qualità e sviluppo della "produzione" a costi inferiori;

Asse "C": azioni strategiche centrate sulle Aree d'attività, con collegamenti funzionali sia a realizzare azioni proprie degli obiettivi di carattere trasversale (Assi "A" e "B"), sia per intervenire su obiettivi specifici dell'Area e/o del servizio.

**Tabella 1**

**L'albero della performance: Il collegamento fra mandato istituzionale-mission e aree strategiche**



**8.4 Obiettivi strategici**

L'assunzione della responsabilità unitaria in capo ad un unico gestore del servizio, anche per le attività squisitamente sanitarie; l'adozione di standard erogativi quali-quantitativi unificati di ambito regionale; l'adozione di un sistema di remunerazione unitario di ambito regionale; sono gli elementi significativi degli obiettivi e delle finalità collegati al percorso di accreditamento. L'ASP, come gestore "pubblico" di servizi, assume un ruolo privilegiato nel rapporto con la committenza distrettuale nella fase di passaggio dall'accREDITAMENTO transitorio all'accREDITAMENTO definitivo.

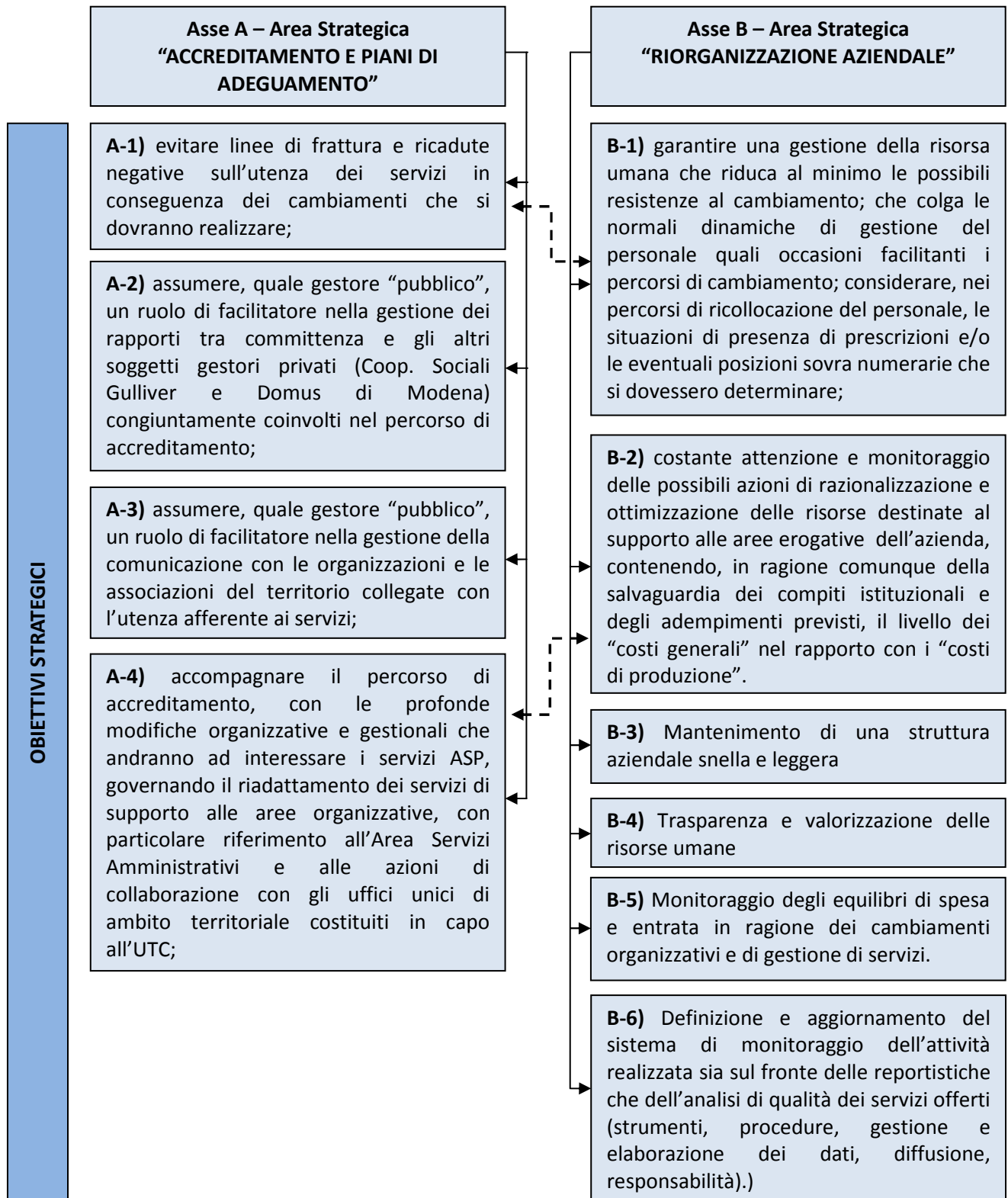
A conclusione di detto percorso, l'ASP avrà la responsabilità di gestione unitaria per tre servizi e per la minima parte del territorio per un quarto servizio, sui nove servizi oggetto di accreditamento. Nel periodo si dovranno realizzare esternalizzazioni (cessioni di ramo d'azienda) che coinvolgeranno in modo significativo tre servizi; gli altri due servizi sono già attualmente gestiti da organizzazione cooperativa esterna.

In questo ambito di significativa trasformazione delle competenze conferite all'ASP, gli organi d'indirizzo politico amministrativo territoriali hanno evidenziato obiettivi strategici, su cui l'ASP dovrà prioritariamente prestare la massima attenzione e garantire coerenti interventi.

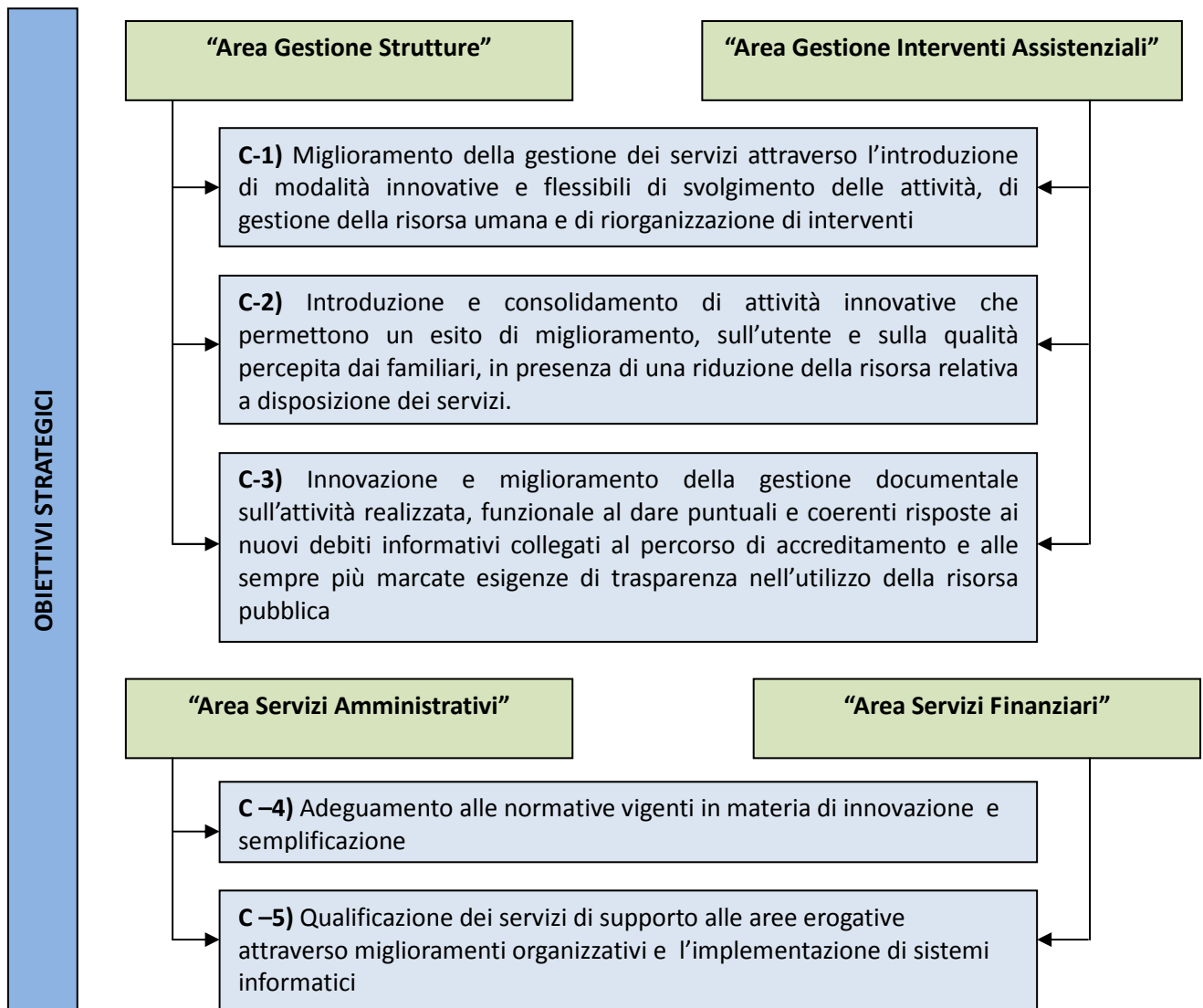
Si richiama l'attenzione ai contenuti del precedente capitolo 6.2 (linee strategiche), che pongono la cornice di riferimento operativa e organizzativa in cui le aree erogative e di supporto dell'azienda dovranno programmare la propria operatività.

**Tabella 2**

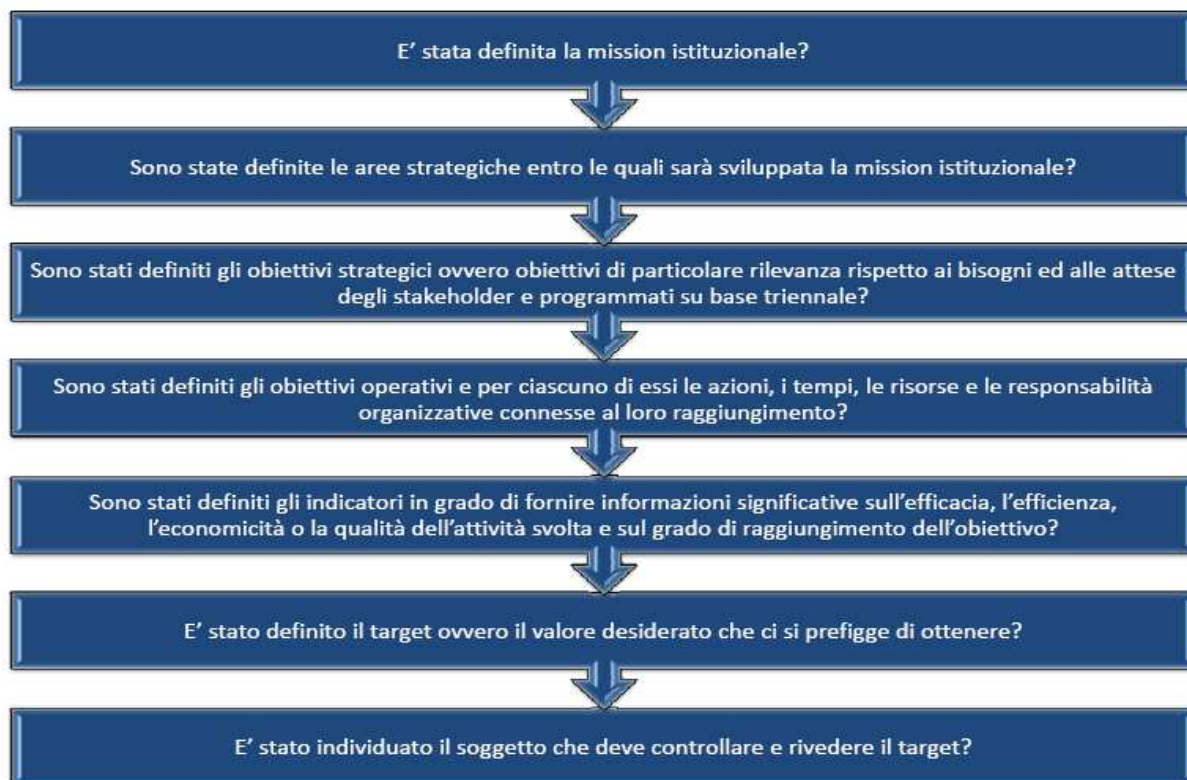
**L'albero della performance: Il collegamento fra aree strategiche e obiettivi strategici**



**Asse C – Area Strategica  
“EROGAZIONE DEI SERVIZI”**



## 8.5 La catena della pianificazione operativa



Sono state fin qui descritte le prime tre fasi della catena della pianificazione operativa, le rimanenti fasi, relative all'identificazione degli obiettivi operativi e dei piani operativi (azioni, tempi, risorse, responsabilità, indicatori, target), saranno oggetto di successiva deliberazione del Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi operativi costituiscono un traguardo che l'organizzazione o il servizio si prefigge di raggiungere nel corso dell'anno per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

Agli obiettivi operativi devono essere associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano, per quanto possibile, gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (Art 8 D.Lgs150/2009), ovvero:

- attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## 9. Integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione

I controlli interni dell'ASP sono ordinati secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione.

L'attività di controllo e di valutazione della gestione operativa è volta ad assicurare il monitoraggio permanente e la verifica costante della realizzazione degli obiettivi e della corretta, tempestiva, efficace, economica ed efficiente gestione delle risorse, nonché, in generale, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, con particolare riferimento all'attività assolta dagli organi tecnici, da attuarsi mediante apprezzamenti comparativi dei costi e dei rendimenti.

Rientrano nell'oggetto del controllo valutativo anche le disposizioni assunte dalla funzione dirigenziale in merito alla gestione ed all'organizzazione delle risorse umane, anche con riguardo all'impiego delle risorse finanziarie destinate all'incentivazione del personale ed alla remunerazione accessoria delle relative responsabilità, della qualità delle prestazioni e della produttività, collettiva ed individuale.

Il sistema di controllo interno è strutturato in modo integrato e deve: garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa; verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati; valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti; garantire il costante controllo degli equilibri finanziari ed economici della gestione; valutare le prestazioni dei Responsabili e del Direttore, attraverso gli strumenti vigenti.

Il controllo sulla qualità effettiva dei servizi è svolto secondo modalità definite dall'Azienda in funzione della tipologia dei servizi e tali da assicurare comunque la rilevazione della soddisfazione dell'utente, la gestione dei reclami e il rapporto di comunicazione con i cittadini.

<b>Controllo di regolarità amministrativa e contabile</b>	
SOGGETTI	Revisore unico, Ragioniere e Ufficio di Direzione
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa dell'Azienda
LOGICA	Pubblicistica
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Revisore Unico è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

<b>Controllo di gestione</b>	
SOGGETTI	Figura interna all'Azienda a supporto del sistema di programmazione e controllo in coordinamento con l'Ufficio di Direzione
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, il Direttore e i responsabili di area



<b>Valutazione del personale</b>	
SOGGETTI	Organismo Indipendente di Valutazione Direttore e Responsabili di area
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono inoltrati al Consiglio di Amministrazione che ne approva l'impianto generale.

<b>Valutazione e controllo strategico</b>	
SOGGETTI	Organismo Indipendente di Valutazione e Consiglio di Amministrazione
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
LOGICA	Aziendale
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono approvati dagli organi di governo competenti

L'ASP ha articolato la programmazione finanziaria ed economica in relazione alle funzioni e ai servizi tipici e agli obiettivi operativi dell'anno di riferimento. Pertanto, ogni singolo obiettivo operativo è ancorato non solo ai riferimenti strategici ma anche alla programmazione finanziaria ed economica al fine di garantire una correlazione stretta tra momento strategico e momento gestionale.

## **10. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance**

AZIONI	ATTORI	PERIODO
Approvazione Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009	Consiglio di amministrazione	Dicembre 2010
Approvazione della convenzione per la gestione in forma unitaria nel territorio dell'Unione dei comuni "Terre di Castelli" dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Consiglio di amministrazione	Dicembre 2010
Nomina dell'Organismo indipendente di valutazione	Giunta dell'Unione Terre di Castelli	Gennaio 2011
Approvazione piano delle performance 2011	Consiglio di amministrazione	Dicembre 2011
Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità	Consiglio di amministrazione	Giugno 2012
Delibera nomina Nucleo di Valutazione dell'area vasta dell'Unione Terre di Castelli	Giunta dell'Unione Terre di Castelli	In corso di approvazione
Piano delle performance triennale 2012 - 2014	Consiglio di Amministrazione	Luglio 2012
Pianificazione operativa 2012	Consiglio di amministrazione sentito l'Ufficio di Direzione	In corso di approvazione

Sistema di misurazione e di valutazione delle performance	O.d.V. Direttore, Ufficio di Direzione e CdA	In fase di approvazione
---	--	----------------------------

## 10. 1 Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione

Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione vengono individuate come un insieme di percorsi e strumenti che si sviluppano in un arco temporale di più anni e nel corso degli stessi sono migliorabili, puntualizzabili e modificabili. L'avvio del nuovo percorso potrà sviluppare esperienze e azioni in ordine a:

- 1) Partecipazione sinergica, quale soggetto gestore pubblico accreditato, alle complessive azioni coordinate di ambito territoriale riconducibili a scelte partecipate degli enti soci.
- 2) Garantire i più alti livelli quali quantitativi nell'erogazione delle attività rivolta all'utenza dei servizi in coerenza con le risorse a disposizione e gli standard previsti dalle normative di specie applicabili;
- 3) Definizione degli indicatori di outcome per la verifica degli impatti prodotti dalle politiche amministrativo-gestionali; implementare un coerente sistema di monitoraggio e misurazione dell'attività realizzata;
- 4) Definizione di una banca dati e una strumentazione reportistica di riferimento degli indicatori di performance;
- 5) Rilevazione del ben-essere organizzativo e definizione delle azioni di miglioramento organizzativo;
- 6) Attuazione di azioni finalizzate alla rilevazione della soddisfazione finale dei bisogni dell'utenza, dei familiari ed alle organizzazioni e alle associazioni;
- 7) Sviluppo e diffusione della cultura della qualità e della trasparenza dei servizi;
- 8) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di nuove forme di partecipazione e collaborazione;
- 9) Potenziamento del controllo di gestione quale servizio preordinato a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi, finalizzato alla definizione di modelli organizzativi e gestionali dell'azienda che garantiscano maggiori livelli di produttività.