



LA PERSONA PRIMA DI TUTTO

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

2022 - 2024

PREMESSA

Il Piano della Performance, previsto dal D.Lgs. 150/2009 e, da quest'anno, integrato all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), rappresenta un importante documento di programmazione nella vita di un'Azienda. Definisce operativamente gli obiettivi, le azioni, gli indicatori, e i compiti attribuiti ad ogni dipendente. Sulla base di questo piano, viene valutata la performance organizzativa ed individuale e si rinsalda la relazione tra l'Azienda ed il proprio personale.

Obiettivi chiari, azioni ben definite, e precisa individuazione del personale che partecipa alla realizzazione delle singole attività, rappresentano importanti azioni per il coinvolgimento del personale a tutti i livelli.

Nel triennio in esame, proseguiranno i lavori volti alla crescita e all'innovazione aziendale, attraverso la prosecuzione di progetti già avviati negli anni precedenti, quali ad esempio Bla Bla Festival, centri estivi e LIFE, e attraverso l'introduzione di nuovi percorsi, come ad esempio il progetto "Non più macello" e la collaborazione con ASP Delia Repetto di Castelfranco Emilia. Quest'ultima, una partecipazione in qualità di laboratorio progettuale per il miglioramento qualitativo dei servizi affidati alle ASP, anche per la valorizzazione delle risorse umane, la razionalizzazione e l'efficientamento dei fattori di produzione.

Il 2022 si presenta come un anno di ripresa e di sfida per i servizi di ASP, riduci da un'attività straordinaria e intensa legata in particolare alla gestione dell'emergenza sanitaria da COVID19. È doveroso sottolineare come le modalità di erogazione dei servizi e i rispettivi operatori coinvolti abbiano dovuto adattarsi alle normative ancora oggi in aggiornamento, fonte di numerosi adempimenti e maggiori oneri. In questo senso, gli indirizzi alla base degli obiettivi programmati sono volti non solo alla crescita aziendale, ma anche all'individuazione di soluzioni per la stabilizzazione di misure alternative di gestione legate alla pandemia che verosimilmente accompagneranno il processo produttivo anche per buona parte del 2022.

Si segnala, a partire dall'anno 2021, il cambiamento della Direzione, non più condivisa ma distinta tra ASP e Unione Terre di Castelli. Nondimeno resta confermato l'obiettivo di una cooperazione tra gli enti citati coesa e complementare. In tale ambito andrà rivalutata la fattibilità progettuale ed organizzativo/operativa del trasferimento in ASP dei servizi Centro per le famiglie e Politiche giovanili, indirizzi che verranno approfonditi nel corso del documento.

Ciò premesso, prescindendo dalle novità organizzative e strategiche, anche per il 2022 e per gli anni che seguiranno, ASP continuerà a perseguire quelli che sono i valori essenziali finalizzati all'agire per una comunità coesa, solidale e inclusiva. Inoltre, la proposizione di tali valori non potrà esulare dal rispetto dei principi generali peraltro previsti dalle normative vigenti in tema di buon andamento della pubblica amministrazione, vale a dire soprattutto efficienza, efficacia ed economicità.

Il Piano cerca di declinare queste prospettive, adottando anche metodologie di presentazione dei dati leggermente diverse dal passato, ma sempre nel rispetto di quanto previsto dalle norme, facendo tesoro dell'importante lavoro svolto sui documenti di programmazione e pianificazione precedenti, nell'ottica di semplificazione, ma anche di trasparenza, chiarificazione e leggibilità delle informazioni.

LA DIRETTRICE


INDICE

PAGINA 3

CHI SIAMO

3 **Il rapporto con gli Enti Soci / Il contratto di servizio**

4 **L'organigramma aziendale**

PAGINA 5

COSA FACCIAMO

PAGINA 8

L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

9 **Dati dei servizi erogativi**

11 **Dati del personale**

12 **Dati economici**

PAGINA 12

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

12 **La popolazione**

13 **I portatori di interessi**

PAGINA 14

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

14 **I dipendenti**

19 **Le risorse strumentali e immobiliari**

PAGINA 21

LE RISORSE FINANZIARIE

PAGINA 22

L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

22 **Terminologie**

23 **Le linee strategiche**

23 **L'albero della performance**

25 **Aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi**

31 **La catena della pianificazione operativa**

PAGINA 32

INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO E I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

PAGINA 34

LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

PAGINA 35

ALLEGATI

Schede obiettivo anno 2022

CHI SIAMO

L'ASP è costituita con delibera regionale 1815/2006 e trae origine dalla trasformazione delle IPAB Opera Pia Casa Protetta per Anziani di Vignola e Casa Protetta Francesco Roncati di Spilamberto, a cui si aggiungono i servizi gestiti dal Consorzio Intercomunale Servizi Sociali. Una prima importante fase di riorganizzazione avviene tra il 2009 e il 2010 con l'accreditamento regionale dei servizi sociosanitari, che porta all'esterno alcune attività e coincide col rientro, da ASP a Unione Terre di Castelli, del Servizio sociale professionale. Segue un lungo periodo di incertezza in cui ASP sembra avviata alla chiusura, ma nel 2016 il Comitato di Distretto rivaluta la materia, interrompe il processo di chiusura già avviato e dispone un percorso di valutazione e riprogettazione dell'intero sistema di welfare del Distretto di Vignola, che coinvolge ASP e la Struttura Welfare Locale dell'Unione Terre di Castelli. A partire dal 2021, ASP non è più soggetta alla direzione unificata presente con Unione Terre di Castelli a partire dal 2017. Con l'Accordo di Programma ai sensi del comma 2 dell'art. 1 della L.R. 12/2013, approvato a seguito della riorganizzazione descritta, ASP è individuata quale unico soggetto gestore pubblico di servizi socio-sanitari del distretto di Vignola e di servizi educativi per la prima infanzia a gestione diretta.

IL RAPPORTO CON GLI ENTI SOCI / IL CONTRATTO DI SERVIZIO

Il rapporto con gli enti soci è disciplinato dallo Statuto, dalla Convenzione e da Accordi specifici discendenti. L'esercizio da parte di ASP della gestione di servizi e/o attività conferiti dagli enti soci è regolato da contratti di servizio. I contratti di servizio riferiti a servizi e/o attività socio-sanitari integrati sono stipulati anche dall'Azienda USL.

Le tabelle di seguito riportate illustrano i servizi gestiti dall'Azienda, distinguendo tra quelli accreditati e quelli non coinvolti dal processo di accreditamento.

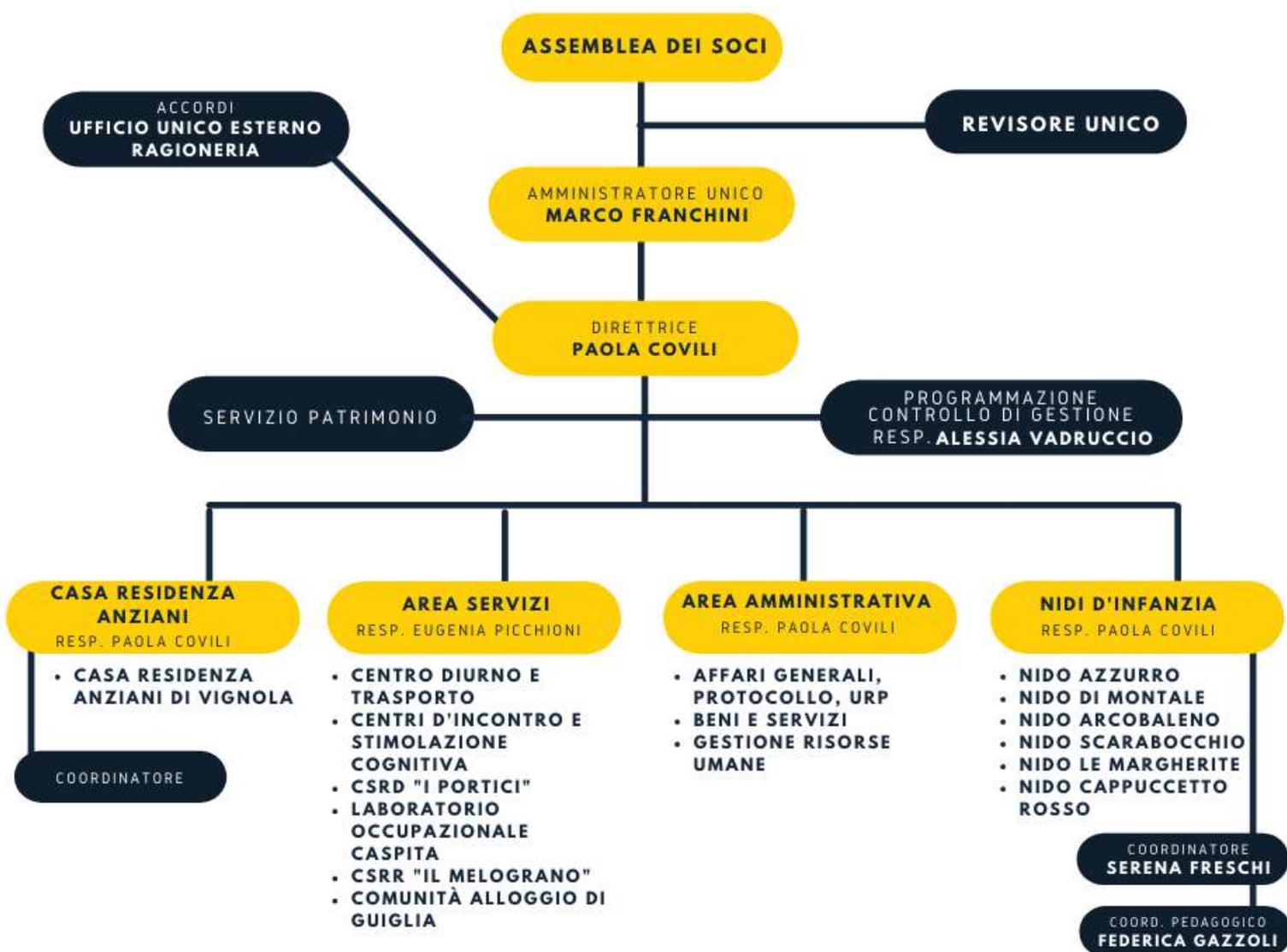
SERVIZI ACCREDITATI

	SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI:	ACCREDITAMENTO DEFINITIVO
 CASA RESIDENZA ANZIANI DI VIGNOLA	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE	FINO AL 31/12/2024
 CENTRO DIURNO ANZIANI DI VIGNOLA	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE PER IL CENTRO DIURNO E TUTTI I COMUNI PER LA STIMOLAZIONE COGNITIVA	FINO AL 31/12/2024
 CSRR IL MELOGRANO	TUTTI I COMUNI	FINO AL 31/12/2024
 CSRD I PORTICI "DOPO DI NOI"	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE	FINO AL 31/12/2024

SERVIZI NON ACCREDITATI

	SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI:	CONTRATTO DI SERVIZIO	
	COMUNITÀ ALLOGGIO "IL CASTAGNO SELVATICO" DI GUIGLIA	TUTTI I COMUNI	GESTIONE DIRETTA ASP
	LABORATORIO OCCUPAZIONALE "CASPIA"	TUTTI I COMUNI	GESTIONE DIRETTA ASP
	"SENIOR COACH" PER L'INVECCHIAMENTO ATTIVO	TUTTI I COMUNI	GESTIONE DIRETTA ASP

L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE ALL'1/01/2022



COSA FACCIAMO

L'ASP è un'azienda multi servizi e multi settore che eroga servizi ed interventi sociali, socio-assistenziali, socio-sanitari, socio-educativi ed educativi, nell'ambito territoriale del Distretto di Vignola, che coincide con quello dei Comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Montese, Savignano sul Panaro, Spilamberto, Vignola e Zocca. I target della popolazione cui si rivolgono i servizi sono: anziani, disabili e bambini in età 0/3 anni. Seguono i dati del Piano Programmatico 2022-2024.

CASA RESIDENZA ANZIANI (VIGNOLA)

La Casa Residenza per anziani - di seguito CRA - è una **struttura socio-sanitaria residenziale** destinata ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti portatori di patologie invalidanti, i quali, pur non necessitando di specifiche prestazioni ospedaliere, non possono rimanere nella propria abitazione.

Offre assistenza socio-sanitaria, con l'obiettivo di prevenire ulteriori perdite di autonomia e mantenere le capacità fisiche, psichiche, affettive e relazionali della persona ospitata operando in stretta collaborazione con la famiglia. Ha una capacità ricettiva totale di 66 ospiti.



CENTRO DIURNO ANZIANI (VIGNOLA)

Il Centro Diurno per anziani (di seguito CDA) è una **struttura socio - sanitaria semiresidenziale** che accoglie anziani con un diverso grado di non autosufficienza (moderato e/o severo) e persone con demenza con gravi disturbi comportamentali. Trattasi di un punto di accoglienza privilegiato per la gestione dei disturbi comportamentali con una capacità ricettiva totale di 25 posti, di cui 11 dedicati alla non autosufficienza e 14 dedicati ai gravi disturbi comportamentali.

STIMOLAZIONE COGNITIVA (CENTRO DIURNO)

Progetto di **assistenza alle persone con demenza nell'ambito dei servizi dedicati alla domiciliarità** ovvero interventi rivolti alle persone affette da demenza ed alle loro famiglie, le cui finalità sono di migliorare la qualità di vita delle persone con demenza e di chi se ne prende cura, con azioni e interventi coordinati e integrati nella rete territoriale dei servizi sanitari, socio sanitari e le organizzazioni del terzo settore, al fine di mantenere la persona al domicilio nel proprio contesto di vita, il più a lungo possibile.

CSRR "IL MELOGRANO"

Il Centro socio riabilitativo residenziale per disabili Il Melograno (di seguito CSRR) è un **servizio socio educativo - sanitario** destinato a persone con disabilità fisica, intellettiva, o plurima con diverso grado di non autosufficienza fisica e/o relazionale, prive del sostegno familiare adeguato o per le quali non sia possibile la permanenza a domicilio. La capacità ricettiva autorizzata è di 18 posti, con possibilità di accesso temporaneo dall'esterno per frequenza diurna, di ulteriori n. 4 posti. Il Centro accoglie un'utenza di età compresa tra i 18 e i 65 anni.



CSR D "I PORTICI"



Il Centro socio riabilitativo diurno per disabili (di seguito CSR D) "I Portici" di Vignola, si inserisce nell'area d'intervento collegata alla **domiciliarità** ed è accreditato per 25 posti. Il Servizio è destinato a ragazze/i con disabilità a prevalenza psichica o fisica, severa e/o complessa, o in condizioni di disabilità moderata o lieve, in una fascia d'età indicativamente compresa tra l'uscita dal percorso scolastico e i 35 anni circa. Per una migliore chiarificazione del servizio offerto si rimanda alla Carta dei Servizi, consegnata nel colloquio di pre-ingresso e consultabile online.

COMUNITÀ ALLOGGIO (GUIGLIA)

La Comunità Alloggio per anziani, "Il Castagno Selvatico", è una struttura residenziale a **carattere comunitario** di piccola dimensione, a prevalente accoglienza alberghiera, destinata a persone anziane autosufficienti con limitata autonomia personale, che necessitano di una vita comunitaria e di reciproca solidarietà, in quanto non hanno la possibilità e/o non intendono vivere autonomamente presso il proprio nucleo familiare. Ha una capacità ricettiva n. 7 posti. Per una migliore chiarificazione del servizio offerto si rimanda alla Carta dei Servizi, consegnata nel colloquio di preingresso e consultabile online.





LABORATORIO "CASPIA"

Il Laboratorio occupazionale "cASPita!" rappresenta uno **spazio di formazione e preparazione al lavoro** con annesso Atelier/negozio per la commercializzazione dei prodotti realizzati anche nei laboratori di altri servizi di ASP in particolare di CSRD i Portici. Il laboratorio realizza interventi di progettazione individualizzata in favore di cittadini disabili all'interno di un contesto operativo protetto. L'attività è svolta con la partecipazione attiva degli utenti ad azioni produttive in conto terzi e in conto proprio, nell'ambito di un'esperienza caratterizzata dall'essere un "ponte" di passaggio tra i servizi offerti e l'inserimento lavorativo. Il servizio non prevede la partecipazione alla spesa degli utenti ed è rivolto a un'utenza disabile, con handicap fisico o psichico.

PROGETTO "DOPO DI NOI" (PORTICI)



Il Comitato di Distretto con delibera n. 2/2021 ha approvato il **"Progetto per l'implementazione di esperienze di residenzialità e autonomia del Dopo di Noi"**. L'esperienza del progetto di convivenza è finalizzata alla costruzione di un percorso di vita stabile ed autonoma fuori dalla famiglia.

PROGETTO "SENIOR COACH"

In collaborazione con Francesco Cocco, coordinatore del progetto e autore del libro riportato nell'immagine accanto, il progetto "Senior Coach" nasce dall'oggettiva necessità di **ripensare il Welfare**, cogliendo la sfida e l'opportunità di organizzare nuove e innovative risposte a bisogni consolidati ed a bisogni emergenti, in particolare della popolazione anziana.



SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA

I nidi d'infanzia sono "Servizi educativi e sociali di interesse pubblico, aperti a tutti i bambini e le bambine di età compresa tra i tre mesi e i tre anni, che concorrono con le famiglie alla loro crescita e formazione, nel quadro di una politica per la prima infanzia e della garanzia del diritto all'educazione, nel rispetto dell'identità individuale, culturale e religiosa."

-  NIDO ARCOBALENO - CASTELVETRO DI MODENA
-  NIDO CAPPUCETTO ROSSO - VIGNOLA
-  NIDO SCARABOCCHIO - SAVIGNANO S.P.
-  NIDO LE MARGHERITE - SPILAMBERTO
-  NIDO AZZURRO - CASTELNUOVO RANGONE
-  NIDO DI MONTALE - MONTALE RANGONE



Alla iniziale finalità di cura, si sono aggiunte la "formazione e socializzazione dei bambini, nella prospettiva del loro benessere psicofisico e dello sviluppo delle loro potenzialità cognitive, affettive, relazionali e sociali", e il "sostegno alle famiglie nella cura dei figli e nelle scelte educative." (Legge Regionale 19/2016).

L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

In data odierna, non risulta ancora approvato il bilancio consuntivo 2021, per questo motivo, di seguito si riportano alcuni dati in percentuale dell'amministrazione, nello specifico costi (figura 6) e ricavi (figura 7) relativi all'annualità 2020, fortemente condizionata dall'emergenza sanitaria.



DATI DEI SERVIZI EROGATIVI

Come si evince dalla tabella sotto riportata l'emergenza pandemica, presente ancora oggi, ha coinvolto principalmente le strutture residenziali e diurne di ASP dedicate agli anziani e ai disabili, causando un importante decremento dell'utenza accolta e dell'intensità di frequenza, oltre che importanti riorganizzazioni per il rispetto delle disposizioni anti-contagio. Invero, tale situazione non ha inciso sulle modalità di l'ingresso di nuovi utenti compromettendo le modalità di turnover e provocando in questo modo l'impossibilità di sostituire tempestivamente eventuali dimissioni e/o decessi. Non solo, risultano ridotte altresì tutte le attività di laboratorio e di gruppo, outdoor e indoor. Relativamente ai Nidi d'infanzia invece, si evidenzia come l'epidemia abbia inciso sulla scelta dei posti autorizzati, diminuendo quindi, la disponibilità di accoglienza.

STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI

TIPOLOGIA	UTENTI 2019	UTENTI 2020	UTENTI 2021
CASA RESIDENZA ANZIANI DI VIGNOLA	114	81	73
COMUNITA' ALLOGGIO DI GUIGLIA	9	9	7
TOTALE	123	90	80

CENTRI DIURNI ANZIANI

TIPOLOGIA	UTENTI 2019	UTENTI 2020	UTENTI 2021
CENTRO DIURNO ANZIANI DI VIGNOLA	50	36	45

SERVIZIO SPECIALISTICO
STIMOLAZIONE COGNITIVA

STIMOLAZIONE COGNITIVA INDIVIDUALE	26	16	15
CENTRI DI INCONTRO	73	83	69
TOTALE	99	99	84

CENTRI SOCIO RIABILITATIVI DIURNI DISABILI

CENTRO	UTENTI 2019	UTENTI 2020	UTENTI 2021
I PORTICI	26	25	26
IL MELOGRANO	4	3	0
TOTALE	30	28	26

DOPO DI NOI
PALESTRA DELLE AUTONOMIE

PALESTRA DELLE AUTONOMIE	0	0	15
TOTALE	30	28	26

LABORATORIO OCCUPAZIONALE

LABORATORIO	UTENTI 2019	UTENTI 2020	UTENTI 2021
CASPITA ATTIVITA' ORDINARIA	27	20	21
CASPITA ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO	6	2	7
CASPITA PROGETTI IN COLL. CON IL SIL	4	0	0
TOTALE	37	22	28

CENTRI SOCIO RIABILITATIVI RESIDENZIALI DISABILI

CENTRO	UTENTI 2019	UTENTI 2020	UTENTI 2021
IL MELOGRANO - PROGETTI DEFINITIVI	16	17	16
IL MELOGRANO - PROGETTI TEMPORANEI	10	2	4
TOTALE	26	19	20

SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA

CENTRO	UTENTI 2019	UTENTI 2020	UTENTI 2021
ARCOBALENO - CASTELVETRO DI MO.	60	51	45
CAPPUCETTO ROSSO - VIGNOLA	42	36	37
SCARABOCCHIO - SAVIGNANO S.P.	45	37	31
LE MARGHERITE - SPILAMBERTO	45	45	51
AZZURRO - CASTELNUOVO RANGONE	78	69	77
NIDO DI MONTALE - MONTALE RANGONE	16	16	16
TOTALE	286	254	257

DATI DEL PERSONALE

Di seguito si riporta il personale presente nell'azienda al 31 dicembre, divisi tra dipendenti a tempo indeterminato/determinato - comandati/distaccati e personale somministrato, ivi comprese le sostituzioni per assenze di personale assunto.

PERSONALE DIPENDENTE TEMPO INDETERMINATO/DETERMINATO – COMANDATI E DISTACCATI														
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		EDUCATIVO NIDI		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE
AL 31/12/2019	3	2,29%	8	6,11%	3	2,29%	65	49,62%	0	0,00%	52	39,69%	131	100,00%
AL 31/12/2020	3	2,38%	9	7,14%	3	2,38%	61	48,41%	2	1,59%	48	38,10%	126	100,00%
AL 31/12/2021	2	1,63%	9	7,32%	3	2,44%	58	47,15%	6	4,88%	45	36,59%	123	100,00%
PERSONALE SOMMINISTRATO														
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		EDUCATIVO NIDI		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE
AL 31/12/2019	0	0,00%	2	3,17%	7	11,11%	37	58,73%	12	19,05%	5	7,94%	63	100,00%
AL 31/12/2020	0	0,00%	4	5,41%	8	10,81%	43	58,11%	7	9,46%	12	16,22%	74	100,00%
AL 31/12/2021	0	0,00%	4	4,94%	8	9,88%	46	56,79%	2	2,47%	21	25,93%	81	100,00%
TOTALE PERSONALE														
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		EDUCATIVO NIDI		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE
AL 31/12/2019	3	1,55%	10	5,15%	10	5,15%	102	52,58%	12	6,19%	57	29,38%	194	100,00%
AL 31/12/2020	3	1,50%	13	6,50%	11	5,50%	104	52,00%	9	4,50%	60	30,00%	200	100,00%
AL 31/12/2021	2	0,98%	13	6,37%	11	5,39%	104	50,98%	8	3,92%	66	32,35%	204	100,00%

DATI ECONOMICI

Come si evince dai dati sotto riportati si registra un progressivo incremento, collegato in particolare al consolidamento dei nuovi servizi acquisiti nel 2018 e ad una maggiore previsione di spesa dovuta ad una generale riorganizzazione dei servizi nel rispetto della normativa volta al contrasto dell'epidemia da Covid19.

BILANCIO CONSUNTIVO 2019	€ 8.791.748,00
BILANCIO CONSUNTIVO 2020	€ 9.620.128,00
BILANCIO PREVENTIVO 2021	€ 9.703.336,00

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

LA POPOLAZIONE

Nell'analisi del contesto di riferimento dell'azienda, considerando che una parte importante dei servizi offerti è rivolta alle persone anziane, ci pare opportuno fornire alcune informazioni circa la popolazione del territorio di competenza dell'ASP che coincide con il Distretto Sanitario di Vignola. La tabella sotto riportata rileva gli scostamenti della popolazione, divisa per comune e fasce di età, al 31.12.2020 rispetto al 31.12.2018. Si rileva un leggero incremento complessivo dello 0,44%, ma anche un calo della popolazione al di sotto dei 18 anni di età.

Comuni	da 0 a 17 anni		% incremento	da 18 a 64 anni		% incremento	da 65 a		% incremento	Totale		% incremento
	2018	2020		2018	2020		2018	2020		2018	2020	
Castelnuovo R.	2.700	2.597	-3,81%	9.136	9.130	-0,07%	3.235	3.354	3,68%	15.071	15.081	0,07%
Castelvetro	2.002	1.941	-3,05%	7.034	7.046	0,17%	2.275	2.297	0,97%	11.311	11.284	-0,24%
Guiglia	586	597	1,88%	2.345	2.433	3,75%	973	973	0,00%	3.904	4.003	2,54%
Marano s/P	991	981	-1,01%	3.185	3.215	0,94%	1.091	1.101	0,92%	5.267	5.297	0,57%
Montese	481	443	-7,90%	1.836	1.755	-4,41%	1.014	1.010	-0,39%	3.331	3.208	-3,69%
Savignano s/P	1.555	1.518	-2,38%	5.572	5.591	0,34%	2.148	2.180	1,49%	9.275	9.289	0,15%
Spilamberto	2.166	2.187	0,97%	7.624	7.623	-0,01%	2.964	3.035	2,40%	12.754	12.845	0,71%
Vignola	4.556	4.613	1,25%	15.280	15.475	1,28%	5.572	5.638	1,18%	25.408	25.726	1,25%
Zocca	670	659	-1,64%	2.662	2.640	-0,83%	1.243	1.268	2,01%	4.575	4.567	-0,17%
Totale	15.707	15.536	-1,09%	54.674	54.908	0,43%	20.515	20.856	1,66%	90.896	91.300	0,44%

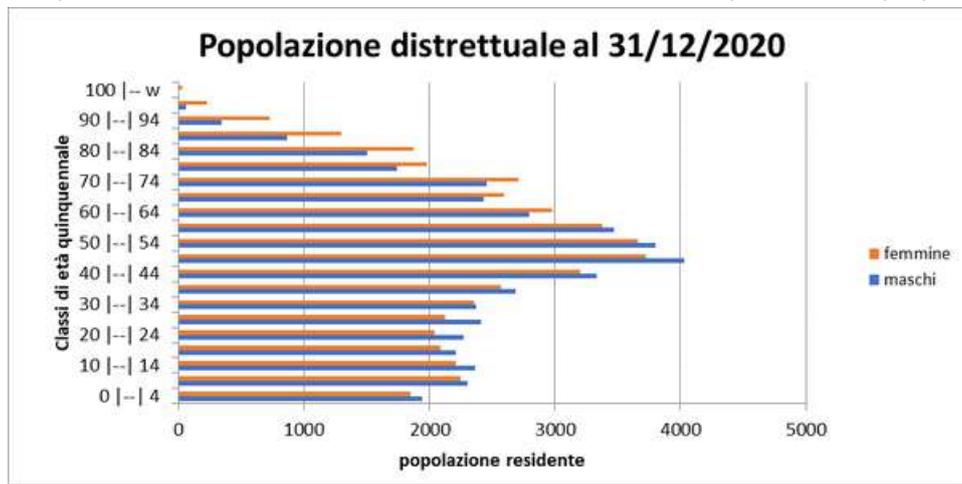
Il grafico di seguito riportato rappresenta il numero di residenti divisi per genere e classi di età quinquennali della popolazione al 31/12/2020 del Distretto di Vignola. Si nota come nella popolazione 0-55 anni vi sia una prevalenza maschile che si inverte nelle età superiori ai 60 anni. L'indice di dipendenza della popolazione anziana, che è dato dal rapporto tra la popolazione sopra i 65 anni e quella tra 15-64 anni, indica la percentuale di anziani di cui deve farsi carico la parte di popolazione attiva, nel nostro territorio al 31.12.2020 ed è pari al 36,26 (al 31.12.2019 era 36,10).

L'indice di vecchiaia (calcolato come rapporto tra anziani di 65 anni e oltre e giovani fino a 14 anni di età), sempre al 31.12.2020 è pari a 161,29 ogni 100 giovani (al 31.12.2019 era 158,47).

Il complesso di questi dati evidenzia come nel nostro territorio si registri un incremento costante della popolazione anziana pari al + 1,66 % e un incremento della popolazione adulta (18-64 anni) dello 0,43%, non compensati dalla popolazione giovane (0-17 anni) che cala del 1,09%.

L'incremento della popolazione anziana rappresenta da un lato una criticità per l'intero sistema del welfare, in quanto comporta l'aggravamento delle condizioni sanitarie di soggetti fragili che richiedono di poter fruire di servizi sociali, sanitari e socio sanitari, e, dall'altro, rappresenta una sfida per l'ASP, come per gli altri soggetti gestori di servizi per anziani del territorio, a rispondere alle accresciute e diversificate esigenze in un momento di scarsità di risorse economiche.

Nella tabella sotto riportata i dati relativi ai nuovi nati, anche rispetto alla popolazione residente.



I PORTATORI DI INTERESSI

I portatori di interessi di un'azienda pubblica possono essere definiti il sistema degli attori sociali del proprio contesto di riferimento. Dall'immagine, anche se non esaustiva, emerge la complessità del sistema di relazioni in cui ASP è inserita e la molteplicità di rapporti che intrattiene, la molteplicità di soggetti a cui è dar conto della propria azione.

Gli **Enti Soci**, intesi nella loro rappresentanza politico-istituzionale, sono considerati come **portatori di interessi interni**, in quanto determinano gli indirizzi di funzionamento dell'ASP, e a loro vanno restituiti non solo i 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 quella di definire le scelte di programmazione territoriale dei servizi del territorio.



ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

I DIPENDENTI

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA AL 31/12/2021

AREA DI ATTIVITA'	QUALIFICA		SOST. MAT.	TEMPO DET.	TEMPO INDET.	DIST.TO	COM.TO	SOM.TO	TOT.	TOT. SETT. ATTIVITA'	% PER AREA
UFFICIO DI DIREZIONE	DIRETTORE	DIR.			1				1	2	0,98%
	ISTRUTT. DIR./RESP. AREA	D1/D3			1				1		
AREA SOCIO ASSISTENZIALE EDUCATIVA	ISTR. DIR./COORD. SERVIZIO	D1		1	1				2	104	50,98%
	EDUCATORE COORDINATORE	D1			2				2		
	PSICOLOGO							1	1		
	EDUCATORE PROF.LE	C			11	2		7	20		
	EDUCATORE ANIMATORE	C						1	1		
	RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C			5				5		
	ASS. DI BASE							2	2		
COLLABORATORE SOC. ASS	B3				36			35	71		
AREA SANITARIA	INFERMIERI PROF.LI	D1		3	3				6	8	3,92%
	T.D.R.	D1						2	2		
AREA TECNICA DEI SERVIZI	AUTISTA MANUTENTORE	B3			2			1	3	11	5,39%
	OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1							0		
	COLLABORATORE CUOCO	B3						4	4		
	COLLAB. SERV. AUSILIARI	B3			1				1		
	ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1						1	1		
	ESECUTORE LAVANDERIA	B1						2	2		
AREA EDUCATIVA NIDI	ISTR.DIR./COORD.SERVIZIO	D1			1				1	66	32,35%
	PEDAGOGISTA	D1		1					1		
	EDUCATORE INFANZIA	C	1		29			15	48		
	COLL. PROFES. TEC. NIDI	B3			2				2		
	ESECUTORE TECNICO NIDI	B1			11			6	17		
AREA AMMINISTRATIVA	COLLAB. AMM.VO	B3			1			2	3	13	6,37%
	ISTRUTTORE AMM.VO	C			6			1	7		
	ISTR. AMM.VO TECNICO	C			1				1		
	ISTRUTTORE DIRETTIVO	D			1			1	2		
TOTALE COMPLESSIVO		****	1	5	115	2	0	81	204	204	100,00%

La distribuzione delle Risorse umane nelle varie aree vede una netta prevalenza di dipendenti impiegati nell'area erogativa 93% (50,98% nel Socio/Assistenziale/educativo, 32,35% Educativa scolastica, 3,92% Sanitaria e 5,39% nel Tecnico dei servizi), seguiti, con percentuali molto inferiori, dai dipendenti impiegati nell'area di supporto alla produzione, servizio amministrativo/tecnico (6%) e nel settore Dirigenziale e direttivo (1%).

Nell'organizzazione delle attività, il personale somministrato ha contribuito al mantenimento della qualità nell'erogazione dei servizi e al raggiungimento degli obiettivi previsti. L'Azienda, ha ritenuto e ritiene di riconoscere anche a tale personale la corresponsione della produttività per la performance organizzativa, destinando delle risorse extra rispetto al Fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività.

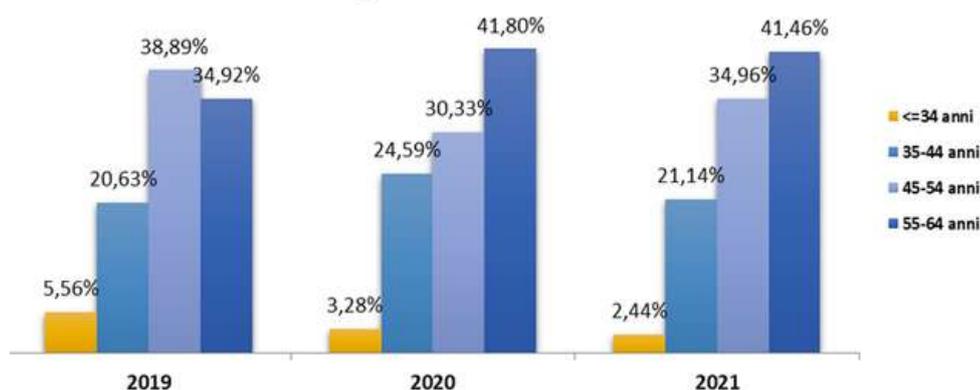
Con delibera dell'Amministratore Unico n. 37 del 10/11/2021 si è provveduto all'aggiornamento del piano triennale del Fabbisogno di personale ed alla conseguente approvazione circa la rimodulazione della dotazione organica aziendale.

PERSONALE AL 31/12/2021 ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO, DETERMINATO, COMANDATO e DISTACCATO IN ENTRATA, DIVISO PER GENERE E CLASSI DI ETA'														
QUALIFICA		< -34		35-44		45-54		55-66		TOTALE		TOT.	%	
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F			
DIRETTORE	DIRIGENTE								1	-	1	1	0,81%	
RESPONSABILE AREA	D1/D3					1				-	1	1	11,38%	
EDUCATORE COORDINATORE	D1							1	1	1	1	2		
ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				2					-	2	2		
ISTRUTTORE DIRETTIVO						2				-	2	2		
PEDAGOGISTA	D1					1					1	1		
PSICOLOGA	D1										-	-		
INFERMIERI PROFESSIONALI	D1		1		1	1	1	1	1	2	4	6		
EDUCATORE PROF.LE	C				4	6		3		-	13	13	44,72%	
EDUCATORE INFANZIA	C		1		10	11		8		-	30	30		
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C						3	2		-	5	5		
ISTRUTTORE AMM.VO	C				1	1	2	3		1	6	7		
ISTRUTTORE TECNICO	C									-	-	-		
COLLABORATORE SOC. ASS	B3		1	2	5	2	9		17	4	32	36	43,09%	
AUTISTA MANUTENTORE	B3			1		1				2	-	2		
COLLAB. AMM.VO	B3								1	-	1	1		
COLLAB. SERVIZI AUSILIARI DI SUPPORTO	B3								1	-	1	1		
COLLABORATORE CUOCO	B3									-	-	-		
ESECUTORE TECNICO SERVIZI SOCOLASTICI	B3						1		1	-	2	2		
ESECUTORE TECNICO SERVIZI SOCOLASTICI	B1						1		10	-	11	11		
			0	3	3	23	5	38	2	49	10	113	123	100,00%
			3		26		43		51		123			
			2,44%		21,14%		34,96%		41,46%		100,00%			

La distinzione per sesso del personale dipendente a tempo indeterminato dall'Azienda evidenzia un elevato tasso di femminilizzazione dell'occupazione (91,86%). A tal riguardo, si segnala l'importante presenza del CUG (Comitato Unico di Garanzia) la cui finalità è da sempre quella di contrastare fenomeni di discriminazione negli ambienti di lavoro favorendo - tra gli altri aspetti - la parità di genere.

Per quanto riguarda invece l'inquadramento contrattuale, la maggioranza del personale dell'ASP - pari al 43% sul totale dei dipendenti - è collocato nella categoria B, mentre l'area dirigenziale e di categoria D rappresenta l'11 % del totale del personale dipendente al 31.12.2021.

Personale dipendente per fasce di età negli anni 2019 - 2020 - 2021



Un dato significativo emerge dall'analisi dell'età anagrafica dei dipendenti: al 31/12/2021 il 56,1% delle Risorse Umane è di età compresa tra i 35 e i 54 anni, il 41,46% dei dipendenti dell'Azienda ha un'età superiore ai 55 anni, e solo il 2,44% dei dipendenti ha un'età inferiore ai 34 anni.

TUTELA DEI DIRITTI CONTRATTUALI (MATERNITÀ, ASPETTATIVE, FERIE ED ASSENZE)

Relativamente al personale dipendente a tempo indeterminato si riportano i dati riguardante le assenze registrate che indicano le giornate medie di assenza pro-capite (di rilevanza economica per malattia, infortunio, permessi vari previsti dal CCNL escluse le ferie e le assenze per maternità) e la percentuale dei relativi giorni di assenza calcolata sul tempo teorico di presenza:

ASSENZE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO - ANNO 2021	TOTALE	% di incidenza sulle giornate lavorabili
GIORNATE LAVORABILI	30.712	100,00%
GIORNATE LAVORATE	21.897	71,30%
TOTALE ASSENZE	8.815	28,70%
DETTAGLIO DELLE ASSENZE		
GIORNATE ASSENZA PER MALATTIA E MAL COVID	1.618	5,27%
GIORNATE ASSENZA PERMESSI L.104/1992	354	1,15%
GIORNATE CONGEDO L.104/1992	613	2,00%
GIORNATE ASSENZA ALTRI PERMESSI	149	0,49%
GIORNATE ASSENZA PER INFORTUNI	143	0,47%
GIORNATE ASSENZA PER FERIE	3.650	11,88%
GIORNATE ASSENZA PER RECUPERO ORE STRAORDINARIE	660	2,15%
GIORNATE CONGEDO PARENTALE -D.LGS151/2001 E CONG. COVID	304	0,99%
GIORNATE DISPONIBILITA' NIDO	667	2,17%
GIORNATE GESTIONE ESECUTRICI NIDO	44	0,14%
GIORNATE DI PERMESSI ART. 32 e 35 CCNL	181	0,59%
GIORNATE ASPETTATIVA SENZA ASSEGNI	432	1,41%

In ottemperanza con quanto previsto dalla normativa, si sono attivate procedure di monitoraggio rispetto alle assenze dal servizio che consentano di individuare situazioni critiche a cui sia necessario porre eventuali correttivi ovvero interventi tesi a ridurre al minimo le assenze e ottenere migliori standard di efficienza.

La tabella sopra riportata indica assenze dal lavoro previste dal CCNL o da specifiche normative, si rileva come dato significativo ai fini di una valutazione quello dalle assenze per malattia che registrano una percentuale pari al 5,27% rispetto al 6,69% registrato nel 2020 (percentuale inclusiva delle assenze per isolamento/quarantena causa Covid19).

I valori risultano comunque in linea con quelli pubblicati da altre ASP della provincia e della regione. Il dato è significativo anche in termini di "valutazione di clima" e di valutazione del "burnout" nelle organizzazioni e nelle equipe di lavoro. Il dato delle assenze per malattia, inoltre, va letto in modo integrato con l'elevato numero di personale con prescrizioni e con l'età media del personale dipendente che sta progressivamente aumentando come si evidenzia nella tabella e nel grafico sotto riportato.

L'Azienda assicura l'applicazione di tutti gli istituti miranti all'obiettivo della conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura familiare.

La condizione di limitazione parziale alla mansione prevede la prosecuzione dell'attività nella medesima mansione, ma con l'individuazione delle prestazioni/attività che non possono essere svolte, ciò comporta la ridefinizione del mansionario di quel dipendente con la necessaria attribuzione ad altri delle attività prescritte ed a volte con la necessità di adibizione a differente servizio.

Le seguenti tabelle fanno riferimento al **personale dipendente con limitazioni e part time**, la cui percentuale è calcolata sul totale del personale dipendente presente nell'anno 2021.

QUALIFICA	LIMITAZIONE PARZIALE	% RISPETTO AGLI OPERATORI DIPENDENTI DI MEDESIMA QUALIFICA	TOTALE OPERATORI MEDESIMA QUALIFICA
COLLABORATORE SOC. ASS	17	47,22%	36
EDUCATORE PROF.LE	2	15,38%	13
EDUCATORE INFANZIA	1	3,33%	30
ESECUTORE TECNICO NIDI	3	27,27%	11
TOTALE	23	25,56%	90
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI		18,70%	

Il dato delle unità di personale dipendente con prescrizioni che rappresenta il 18,70% del totale del personale, evidenzia un'importante criticità, considerando poi che la maggior parte di questo personale ha la qualifica di Collaboratore Socio Assistenziale, quindi personale dei servizi erogativi. Il tipo di prescrizioni per il personale CSA, difficilmente consente l'impiego presso la CRA ed è stato necessario ricollocarlo presso altri servizi, ma questo non sempre consente la migliore organizzazione in termini di efficienza. Si segnala una riduzione del personale con limitazioni rispetto all'anno 2020 in cui la percentuale ammontava al 21% sul totale dei dipendenti (200) e al 30% sul totale degli operatori di medesima qualifica (104).

Il personale a tempo indeterminato con orario part-time rappresenta il 20,33% e l'articolazione tra le categorie professionali si evidenzia nella seguente tabella:

QUALIFICA	PART TIME	% RISPETTO AGLI OPERATORI DI MEDESIMA QUALIFICA	TOTALE OPERATORI MEDESIMA QUALIFICA
COLLABORATORE SOC. ASS	9	23,08%	39
ESECUTORE TECNICO NIDI	1	9,09%	11
COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI	2	100,00%	2
EDUCATORE INFANZIA	8	27,59%	29
EDUCATORE PROF.LE	4	36,36%	11
COLL. SERV. AUSILIARI DI SUPPORTO	1	100,00%	1
TOTALE	25	26,88%	93
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI		20,33%	

SORVEGLIANZA SANITARIA E SICUREZZA

ART. 41 D.LGS. 81/2008 E SS.MM.II.

La sorveglianza sanitaria è uno degli adempimenti fondamentali per monitorare lo stato di salute dei lavoratori indipendentemente dalla tipologia di contratto stipulato (a tempo indeterminato, determinato o somministrato, lavoratori atipici quali inserimenti lavorativi e tirocinanti). La Sorveglianza sanitaria è effettuata dal Medico Competente dell'Azienda che lo espleta attraverso:

- Visite preventive e/o pre-assuntive;
- Visite periodiche (la cui periodicità viene stabilita dal Medico Competente in coerenza con i contenuti del "Protocollo Sanitario" e definita in base alla mansione specifica a cui è adibito il dipendente);
- Visita in occasione del cambio di mansione;
- Visita su richiesta del lavoratore;
- Visita precedente alla ripresa del servizio in caso di assenza per malattia e/o infortunio per un periodo superiore ai 60gg consecutivi.
- Visita per il rientro Covid-19

Sorveglianza sanitaria	2019	2020	2021
Visite periodiche e di controllo dell'idoneità alla mansione	17	37	28
Visite preventive	44	71	82
Visite su richiesta del lavoratore	5	6	3
Visite precedenti alla ripresa del servizio a causa di assenza protratta per + di 60 gg	6	5	4
Visita in occasione del cambio mansione	0	4	1
Visita rientro Covid-19		26	30
Totale lavoratori visitati	72	149	148

La variazione del numero di visite preventive negli anni evidenzia la frequenza delle visite a cadenza biennale; si segnala inoltre, per l'anno 2021, l'incremento del numero relativo alle visite per rientro post COVID 19.

LAVORO AGILE / LAVORO DA REMOTO

Tra gli obiettivi trasversali dell'Azienda per il 2022 è presente il consolidamento del Lavoro Agile/lavoro da remoto, come proseguimento di quanto ipotizzato 2021 ed in attuazione di quanto previsto dall'art. 14 della L. n. 124/2015, della direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017, n. 3/17 e in osservanza della Ln. 81/2017.

Rispetto alle modalità di attuazione delle suddette modalità di lavoro, si segnala che ASP ha recepito con delibera AU n. 42/2022 la **delibera della Giunta dell'Unione n. 123/2021** recante "Autorizzazione al lavoro agile e al lavoro da remoto in via transitoria - indirizzi agli enti" nelle more dell'approvazione del nuovo CCNL Enti Locali che andrà a disciplinare in via definitiva le linee di attuazione dello Smart Working.

Attualmente è previsto che il lavoro da remoto possa essere concesso ai dipendenti che ne facciano richiesta per un massimo di 1 giorno a settimana, fatte salve particolari situazioni di necessità e urgenza, legate al Covid e non solo, per le quali possono essere concessi più giorni anche in via continuativa.

Trattasi di una modalità di lavoro finalizzata in particolare alla promozione del lavoro per obiettivi, stimolando l'**autonomia**, la **responsabilità** e la **produttività** dell'azienda, senza rinunciare ad un'agevole **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**.

L'obiettivo di consolidamento del Lavoro agile come modalità di lavoro è rivolto a tutto il personale ASP assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato, ivi compreso il personale somministrato e il personale in posizione di comando proveniente da altri enti, in relazione alle effettive esigenze organizzative di ciascun Servizio/Area, alla compatibilità con il profilo professionale ricoperto e alla peculiarità delle relative mansioni.

Sulla base dei presupposti indicati nel POLA adottato con delibera dell'Amministratore Unico n. 4 del 3/09/2021, da integrarsi per l'anno in oggetto all'interno del PIAO, il Lavoro Agile presuppone una revisione delle modalità di svolgimento delle attività sul piano organizzativo e logistico, e l'analisi sui processi in relazione alla digitalizzazione, all'impatto su privacy, ecc. Infatti le opportunità che la modalità agile di svolgimento dell'attività lavorativa può fornire prevedono, come fattore abilitante, l'attuazione di quelle progettualità di trasformazione digitale che l'Azienda ha in programma di realizzare con una maggiore priorità nei prossimi anni.

LE RISORSE STRUMENTALI E IMMOBILIARI

ATTREZZATURE

SOCIO ASSISTENZIALI - SANITARIE - EDUCATIVE

Le attrezzature in uso ai servizi assistenziali, educativi e scolastici sono presenti in dotazione necessaria per il corretto svolgimento delle attività. È prevista una manutenzione ordinaria periodica al fine del mantenimento in efficienza delle attrezzature stesse. È previsto l'acquisto di beni strumentali finalizzati a migliorare l'attività di cura (letti attrezzati per persone non autosufficienti, sollevatori, materassi antidecubito, ecc.) che periodicamente devono essere sostituiti per garantire l'efficienza del servizio oltre a facilitare l'operatività del personale socio assistenziale e sanitario e garantire la sicurezza dell'ospite e del lavoratore. Si prevede inoltre l'acquisto di mobili e arredi, attrezzature varie ed informatiche in modo trasversale per tutti i servizi aziendali funzionali al corretto svolgimento delle attività.

Inoltre, è stato impostato un progetto di miglioramento delle strumentazioni informatiche e del complessivo sistema di rete anche per consentire un adeguato sviluppo dei programmi informatici in uso sia ai servizi erogativi, sia all'area Amministrativa. I nuovi acquisti sono effettuati seguendo criteri di economicità e secondo le richieste avanzate dai responsabili dei servizi.

DOTAZIONI E SISTEMI INFORMATICI

È presente una rete informatica con postazioni di lavoro sia negli uffici che nelle strutture. L'Azienda è dotata di Posta elettronica certificata; i servizi usufruiscono della posta elettronica ordinaria. L'Amministratore Unico, la direzione, i Responsabili di Area, i dipendenti di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi, le Responsabili delle Attività Assistenziali e il personale dedicato a particolari progetti sono dotati di posta elettronica nominativa. Sono in fase di implementazione ulteriori indirizzi di posta elettronica nominativa anche al fine di agevolare le comunicazioni interne.

L'Amministratore Unico, la direzione, i Responsabili di Area/Servizio, l'Istruttore Direttivo di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi sono dotati di firma digitale. Sono informatizzati, come previsto anche dalla normativa, i sistemi di Protocollazione e tenuta degli atti gestionali e deliberativi. L'ufficio personale è dotato di un sistema informatico, come anche la Ragioneria. I servizi erogativi sono dotati di differenti sistemi informatici coerenti con le esigenze e le specificità degli stessi.

Il Progetto di Lavoro Agile, come sopra brevemente descritto, presuppone un ripensamento dell'infrastruttura e dotazione informatica ed il superamento della modalità analogica nell'esecuzione delle attività. La necessità di presidiare e sviluppare in maniera più organica il tema della digitalizzazione dei processi aziendali, quale uno tra i fattori abilitanti per un efficace lavoro agile prevede che nel corso del 2022 sia strategico l'adeguamento informatico. Si prevedono le seguenti misure tecnologiche:

- Rispetto alla tecnologia, la conferma della modalità VPN attualmente in parte utilizzata, prevedendo la possibilità di connettere direttamente il PC da remoto ai servizi in rete o in cloud, senza quindi necessità di avere il doppio computer e prevedendo che il dispositivo si sposti con il lavoratore.
- Rispetto alla strumentazione, si prevede di dotare di un PC portatile di proprietà di ASP i lavoratori che svolgono il lavoro anche in modalità agile, ipotizzando nel tempo una sostituzione dei PC fissi con PC portatili.

TELEFAX E FOTOCOPIATRICI

L'uso dei telefax è stato ridimensionato privilegiando il servizio di posta elettronica e posta elettronica certificata e il "fax to mail" informatico. Il consumo di carta viene ridotto in particolare usando il fronte/retro dei fogli per la fotocopiatura. Le macchine sono collegate in aree di lavoro dove è possibile massimizzare la capacità di stampa in relazione all'esigenze di riproduzione. Le macchine fotocopiatrici sono a noleggio, inclusivo della manutenzione.

TELEFONIA

L'Azienda è dotata di risponditore automatico, che consente all'utente di selezionare il servizio con cui desidera interloquire e ogni numero è dotato di casella vocale per lasciare messaggi. Questa scelta ha consentito di utilizzare l'operatore precedentemente addetto al centralino ad alte attività amministrative. L'utilizzo di apparecchi cordless nelle strutture assistenziali permette il miglioramento delle comunicazioni fra il personale sia interno che verso l'esterno in quanto rende lo stesso sempre raggiungibile durante l'espletamento del servizio di assistenza.

L'Amministratore Unico, la direzione, i Responsabili di Area/Servizio, l'Istruttore Direttivo di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi, le Responsabili delle Attività Assistenziali, il personale dedicato a particolari progetti, sono dotati di cellulare di servizio; in alcuni servizi sono presenti anche uno o più cellulari sia da utilizzare nelle attività esterne e per ovviare a emergenze che compromettessero la linea fissa, questo al fine di rendere più immediata ed efficiente la possibilità di contatto con detti operatori e per garantire sicurezza e reperibilità per gli operatori in attività sul territorio.

AUTOVETTURE DI SERVIZIO

Automezzi di proprietà dell'Asp: 12 autovetture;

Automezzi di proprietà dell'Asp concessi in comodato d'uso gratuito per i servizi dell'Area Welfare: 7 autovetture;

Automezzi di proprietà dell'UTC concessi in comodato d'uso gratuito ad ASP: 1 autovettura.

BENI IMMOBILI

L'Asp è proprietaria del 100% della Casa Residenza/Centro diurno per anziani di Vignola, già di proprietà dell'IPAB "Opera Pia Casa Protetta per Anziani" di Vignola, con annessa la nuova costruzione sede della Direzione e dell'Area Amministrativi (attualmente ospita ha n. 5 ufficio per l'Unione) e del 39% della Casa Residenza/Centro diurno per anziani di Spilamberto, già di proprietà dell'IPAB "Casa Protetta Francesco Roncati" di Spilamberto. Tali immobili sono naturalmente inseriti tra il patrimonio indisponibile nell'inventario dell'ASP. È evidente quindi che l'obiettivo dell'ente è quello di mantenere efficienti tali strutture, programmando quegli interventi atti a garantire la loro piena funzionalità.

LE RISORSE FINANZIARIE

Di seguito vengono riportati i dati aggregati di costo e di ricavo per tipologia riferiti alle previsioni 2021, 2022 e 2023 contenute nel Piano Programmatico 2021-2023.

Nella tabella sotto riportata sono iscritti i totali delle varie tipologie di ricavi e costi.

COSTI complessivi						
Tipologia	Previsione 2021		Previsione 2022		Previsione 2023	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
PERSONALE	4.803.779	49,51%	4.712.915	46,45%	4.712.915	46,45%
ACQUISTO BENI	321.355	3,31%	305.485	3,01%	305.485	3,01%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	3.792.975	39,09%	4.319.031	42,57%	4.319.031	42,57%
CONTRIBUTI	36.500	0,38%	37.953	0,37%	37.953	0,37%
ALTRI COSTI	748.726	7,72%	771.243	7,60%	771.243	7,60%
COSTI Totale	9.703.336	100,00%	10.146.627	100,00%	10.146.627	100,00%

RICAVI complessivi						
Tipologia	Previsione 2021		Previsione 2022		Previsione 2023	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
TARIFFE	2.330.889	24,02%	2.746.975	27,07%	2.746.975	27,07%
ONERI (FRNA; ONERI SANITARI)	3.116.320	32,12%	3.014.508	29,71%	3.014.508	29,71%
RICAVI PROPRI DIVERSI	1.170.601	12,06%	1.352.031	13,32%	1.352.031	13,32%
QUOTA ENTI SOCI	3.085.527	31,80%	3.033.113	29,89%	3.033.113	29,89%
COSTI Totale	9.703.336	100,00%	10.146.627	100,00%	10.146.627	100,00%

Al momento dell'approvazione del presente documento non essendo ancora approvata la previsione di Bilancio per l'anno 2022 e il Piano programmatico triennale 2022-2024, si è riportato quanto contenuto nel Piano Programmatico 2021-2023.

L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

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 e, 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 un 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.

LE LINEE STRATEGICHE

Le linee strategiche adottate fino ad oggi fondano i propri presupposti sul mandato affidato ad ASP, ossia la creazione di valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione dei servizi e la garanzia di un'efficienza di gestione. Come anticipato in premessa, verrà data prosecuzione alle strategie di innovazione già avviate, senza per questo escludere la possibilità di nuovi interventi e percorsi di collaborazione. Inoltre, il cambio "strutturale" dell'ufficio di direzione comporterà senz'altro un maggior impegno in termini di comunicazione e collaborazione con l'Unione Terre di Castelli affinché la cooperazione tra gli enti continui ad essere efficace.

Ad oggi, persiste l'emergenza pandemica da Covid19 iniziata nel 2020, la quale continua a vincolare ASP ad una differente organizzazione dei servizi in ottemperanza alle molteplici normative di settore. L'incertezza rispetto all'evolversi dell'epidemia, compromette almeno in parte le previsioni circa gli obiettivi e gli indirizzi rispettivamente raggiungibili e perseguibili, stanti le misure precauzionali che da essa derivano e per le quali risulta impossibile prevedere l'esatta modalità di intervento. Nondimeno, si è deciso di adottare una strategia di previsione che veda un 2022 ancora caratterizzato dalle limitazioni normative per il contenimento dei contagi almeno fino al mese di settembre, per poi ipotizzare un ultimo trimestre in cui i servizi possano progressivamente tornare ad una modalità di gestione ordinaria, ma pur sempre innovativa. Resta salvo, come poc'anzi anticipato, il fine ultimo di tali strategie, vale a dire quello di dare un concreto valore a tutta la collettività garantendo una gestione efficace ed efficiente dei servizi erogati.

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 e coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. ASP 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 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, ma anche interventi di innovazione, sviluppo, visibilità e trasparenza verso l'esterno;

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.

L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO ISTITUZIONALE E AREE STRATEGICHE

MISSION	<i>Creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione e l'innovazione dei servizi perseguendo l'efficienza di gestione</i>			
	AREA STRATEGICA	ASSE A	ASSE B	ASSE C
	<i>"Relazioni e collaborazioni esterne – ottimizzazione dei processi"</i>	<i>"Perseguimento della qualità, innovazione e trasparenza"</i>	<i>"Miglioramento, sviluppo e ampliamento dei Servizi"</i>	
OUTCOME	Soddisfazione dei bisogni specifici di ogni territorio	Consolidamento dei servizi già attivati e stabilizzazione delle attuali gestioni	Sviluppare e realizzare azioni innovative per il miglioramento della qualità e dell'efficienza dei servizi erogati	
	Promuovere le pari opportunità	Adattamento e sviluppo di azioni volte al contrasto dell'epidemia e delle conseguenze sociali ed economiche provocate nell'ambito dei servizi erogati	Mantenimento/miglioramento della qualità percepita dall'utente/famiglia	
	Creare responsabilità sociale	Mantenere e sviluppare standard qualitativi nei servizi diretti sia all'utenza che allo staff	Gestire i servizi contemplando il giusto equilibrio tra il rispetto delle disposizioni collegate all'emergenza sanitaria e in continua evoluzione, e le finalità proprie di ogni servizio, puntando a percorsi di qualità.	
	Creazione di un sistema integrato che generi sinergie ed eviti ridondanze e sovrapposizioni	Gestire i processi organizzativi avendo attenzione alla valorizzazione delle risorse umane e alla stabilizzazione del bilancio	Facilitare la conduzione dei servizi portando integrando i cambiamenti provocati dall'epidemia	

AREE STRATEGICHE, OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI

In premessa alla definizione delle linee di indirizzo che seguiranno, si sottolinea come, successivamente alla riorganizzazione dei servizi iniziata nel 2018 (cfr. cap. 1), il 2020 e il 2021 siano stati interamente caratterizzati da una gestione in piena emergenza epidemiologica, implicando in questo modo la persistente riorganizzazione non più solo dei servizi, ma dell'intero assetto aziendale. In tal senso, nel corso del 2022, seguirà la gestione dell'emergenza COVID ripensando e ridefinendo i servizi erogati, contemplando il giusto equilibrio tra il rispetto delle relative disposizioni in continua evoluzione, e le finalità proprie di ogni servizio, puntando non solo a percorsi di qualità, ma anche e soprattutto alla sicurezza degli ospiti e dei nostri operatori.

A ciò si aggiunge l'attenzione riposta ad ulteriori possibilità di progettazioni e innovazioni, in aggiunta a quelle già programmate nel corso del 2021 e che, a causa delle criticità sopra richiamate, sono state sospese. In proposito, si citano a titolo di esempio il progetto LIFE e lo studio di fattibilità relativo alla progettazione del Centro Diurno di Guiglia[1].

Le motivazioni che spingono l'azienda a fondare parte dei propri obiettivi sullo sviluppo di nuove progettualità, risiedono nell'attenzione che ASP dedica alla dimensione dell'innovazione e dello sviluppo, probabilmente le uniche direttrici per il lavoro futuro. Invero, trattasi di aspetti fondati su valori essenziali, i quali orientano un agire aperto alla comunità che sia diretto alla costruzione di una collettività coesa e solidale. Tali valori, possono essere così riassunti:

- **Centralità della persona**, con i suoi bisogni, ma anche con le sue risorse e capacità, con particolare attenzione all'infanzia e all'utenza più fragile;
- **Qualità dei servizi**, intesa non solo come rigoroso rispetto di standard funzionali e strutturali ed elevata professionalità degli operatori, ma anche come capacità di accoglienza e attrazione, a partire dall'attenzione alla dimensione dell'appartenenza dei lavoratori all'Azienda;
- **Prospettiva di sviluppo**, intesa come promozione di una gestione efficiente, efficace e sostenibile in un'ottica di evoluzione dei servizi e dell'idea di welfare solidale e partecipativo;
- **Innovazione**, intesa come capacità di uno sguardo oltre l'orizzonte attuale, con particolare riferimento alla formazione, ai nuovi servizi e alle tecnologie;
- **Efficienza** nella gestione.

In tale contesto, sarà di grande rilevanza strategica l'attività di coordinamento istituzione delle ASP, con il supporto tecnico dello staff di direzione, affinché l'interlocuzione con i livelli istituzionali regionali sia sempre più orientata al raggiungimento di obiettivi comuni e alla definizione di ambiti di confronto efficaci finalizzati a garantire la sostenibilità delle gestioni dei servizi alla persona.

Tutto ciò premesso, di seguito si riportano gli indirizzi strategici per la formulazione del Piano della Performance triennale. Oltre agli elementi progettuali specifici che verranno espone all'interno delle rispettive aree/servizi di intervento, gli indirizzi condivisi pongono le proprie basi avendo come riferimento il Documento Unico di Programmazione 2022 - 2024 dell'Unione Terre di Castelli che definisce i propri ambiti di intervento tra "Organizzazione al servizio della propria comunità", "Comunità del buon vivere, equa e solidale", "Comunità di risorse per il futuro" e "Comunità sostenibile: tra sviluppo e ambiente, tutela e rigenerazione".

Condividendo gli ambiti di intervento delineati nel territorio distrettuale, si riportano di seguito le linee di indirizzo che si ritiene di perseguire per il triennio 2022 – 2024, già tracciate nella cornice degli indirizzi di mandato di cui alla propria precedente deliberazione nr. 1/2020 e negli indirizzi formulati per la definizione dei documenti di programmazione 2021/2023 di cui al verbale n. 6/2020.

A) CONSOLIDAMENTO DELLE GESTIONI RELATIVE AI SERVIZI EDUCATIVI, SOCIO-ASSISTENZIALI E SOCIO-SANITARI

Tra gli indirizzi si riconferma anzitutto il consolidamento delle gestioni relative ai servizi educativi, socio-assistenziali e socio-sanitari, nelle forme fino ad ora adottate.

A tal riguardo, si sottolinea come in un primo mandato, l'Assemblea dei Soci abbia ritenuto di non dover ridefinire le scelte gestionali adottate, confermando gli asset istituzionali deliberati in precedenza, così da garantire una corretta valutazione sull'operato di ASP una volta trascorso un congruo periodo di gestione consolidata. Il consolidamento dei servizi rivolti all'utenza ASP, non può però che passare da un ripensamento del modello organizzativo dell'Azienda che trova la sua massima espressione nella valorizzazione delle funzioni intermedie di coordinamento e nella più complessiva revisione dei servizi amministrativi e di staff, e da un progetto di sviluppo di cui tratteremo nei punti seguenti.

B) I SERVIZI ALLA PERSONA TRA SVILUPPO E INNOVAZIONE

ASP continua a perseguire l'obiettivo di sviluppare progettazioni orientate a rispondere efficacemente ai bisogni della collettività nei diversi ambiti di azione perseguendo la linea dell'Out Of Pocket e cercando la realizzazione di un sistema "a misura" della cittadinanza coinvolta. Il fine è quello di individuare e avviare sperimentazioni di servizi e interventi in collaborazione con i Comuni per rispondere ai bisogni specifici di ogni territorio e per collaborare nella risoluzione di problematiche di interesse locale anche per targets differenti. Inoltre ASP già a fine 2020 e nel 2021 ha partecipato a progettazioni locali e nazionali, anche in partnership con altre realtà, per lo sviluppo di nuove progettualità volte a privilegiare forme di servizio e di intervento multidimensionale. In generale, comunque, è giusto precisare che la progettazione ha subito rallentamenti causati principalmente da una gestione prioritaria e straordinaria dell'emergenza sanitaria. Per il 2022/2024 si prevedono:

Area Servizi Educativi per la prima Infanzia:

- L'avvio di servizi educativi, anche nella forma di **Piccoli Gruppi Educativi** – PGE – nei comuni montani, al fine di consentire la messa a terra di interventi che, favoriti dalle azioni previste dai finanziamenti regionali (contributi alle imprese, alle giovani coppie, ecc...), contribuiscano al permanere delle famiglie su territori ad oggi non adeguatamente coperti da servizi a supporto della genitorialità, in particolare nell'ambito 0-3 e 0-6. La logica è anche quella di procedere all'individuazione e all'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi in collaborazione con i comuni, per rispondere ai bisogni degli specifici territori, per collaborare nella risoluzione di problematiche specifiche di interesse locale e favorire quanto più possibile l'occupazione locale, sempre nel rispetto delle disposizioni che disciplinano il reclutamento di personale nell'ambito della P.A.;
- **Bla Bla Festival**. Il Festival con la sua seconda edizione ha evidenziato la dimensione ultra territoriale dell'evento, collocandosi sempre di più ad un livello che lo affianca ai grandi eventi festival.

Sulla terza edizione, prevista per l'autunno 2022, la collaborazione con il personale educativo dei Nidi e con il Centro per le Famiglie dell'Unione TdC, che dovrà avviarsi fin dall'inizio del nuovo anno, consoliderà la crescita del festival e metterà al centro dei grandi eventi le competenze e professionalità interne ad ASP e Unione;

- **Ramia.** Nel corso dei primi mesi del 2022 dovranno essere valutate e scelte le opzioni per la presa in carico e l'acquisizione della proprietà del nuovo Nido di Marano in modo tale da consentire l'avvio del prossimo anno educativo a gestione pubblica. Come Ramia anche i nuovi Nidi di prossima realizzazione nei Comuni Soci potranno trovare nella gestione pubblica una offerta di qualità e di diversificazione delle sperimentazioni. In via trasversale la scelta è infatti quella di sviluppare le attività sperimentali e innovative che vengono svolte nei Nidi d'Infanzia ASP, anche al fine di incentivarne le iscrizioni ed a valorizzare l'apporto del personale nella diversificazione l'offerta progettuale (Progetto Inglese al Nido, outdoor educational, approccio Montessoriano, pet therapy...);
- Verrà data continuazione altresì a tutte le progettualità avviate nel 2021, tra cui il **Zeroseiplus** che vede la collaborazione con la Cooperativa Dolce ed il Nuovo Nido di Montale, nel Villaggio eco-sostenibile in fase di costruzione.

Servizi per la disabilità:

- Tra questi vi rientrano i progetti "**Dopo di Noi**" e "**Durante Noi - Le Casette**" i quali consentono percorsi di autonomia e di vita indipendente. Per il "Dopo di Noi" si prevede lo sviluppo della parte operativa già avviata a settembre 2021 realizzata presso il CSRD I Portici, con il trasferimento presso l'appartamento di Savignano s/P, per il "Durante Noi - Le Casette -" si vedrà nell'anno 2022 il consolidamento di quanto fatto nel 2021 e l'avvio delle fasi più operative;
- **Non più Macello:** progetto di collaborazione con il Comune di Vignola non solo orientato alla rigenerazione urbana ma anche a quella sociale e culturale e che vede nell'integrazione e interazione tra diversi soggetti istituzionali e diversi target di utenza un punto innovativo che risponde pienamente agli obiettivi strategici di ASP;
- Proseguiranno inoltre, le collaborazioni in atto tra diversi enti soci, ASP e Associazioni del Terzo settore per le autonomie lavorative con ragazzi con disabilità, seguendo la traccia dell'esperienza avviata a suo tempo con il progetto "Il Chiosco" di Marano.

Servizi per la popolazione anziana:

- Rientra nell'ambito dell'innovazione dei servizi a favore della popolazione over 65, il progetto **Senior Coach**, per il quale si è conclusa la seconda fase. Si dovrà sviluppare la terza fase già nei primi mesi dell'anno 2022 e per la quale si sono già ottenuti i finanziamenti da parte delle Fondazioni di Modena e Vignola per un totale di 23.000,00 euro. La terza fase si caratterizzerà per l'avvio sperimentale del servizio rivolto a consolidare le reti di servizi per offrire risposte ai bisogni di una nuova domiciliarità, che si rivolge ad una utenza autosufficiente, non inserita in percorsi assistenziali consolidati, meno socio-sanitaria e più orientata al mantenimento del ben-essere per procrastinare nel tempo una condizione di difficoltà e di non autosufficienza;
- **Centro Diurno di Guiglia:** troverà collocazione nell'ambito dell'edificio che attualmente ospita la Comunità Alloggio per Anziani ed al piano sottostante i servizi sanitari distrettuali quali la Casa della Salute. Entro giugno 2022 ci sia l'avvio operativo del centro con la definizione puntuale della progettualità che investe il servizio Comunità Alloggio esistente;

Progettazione trasversale:

Di particolare rilevanza in tale macro ambito:

- Il Progetto **LIFE** - polo socio-sanitario. Deve essere confermata la progettualità che tiene insieme il sanitario, il socio sanitario ed i servizi alle famiglie. Risulta indispensabile che il progetto di parte sanitaria sia pensato e sviluppato in modo fortemente integrato con il progetto di parte socio-assistenziale ed educativa; motivo per cui è necessario, visti i tempi di avvio della fase progettuale di parte sanitaria, individuare i servizi socio-educativi e socio-assistenziali che saranno oggetto di progettazione separata, evidenziando le caratteristiche degli stessi e le modalità di integrazione.
- Progetto **Appartamenti Area Montana**: avvio della seconda fase collegata alla locazione dell'immobile sul Comune di Zocca (come risultato da procedura pubblica), della individuazione di un piano economico che preveda la definizione della retta per l'utilizzo di appartamenti da parte di anziani, non necessariamente residenti, e l'avvio della collaborazione con l'Area Welfare dell'Unione per la definizione del bisogno per l'occupazione di appartamenti da parte di Mamme o nuclei con bambino. La gestione del servizio si pensa tra l'autunno 2022 e l'inizio del 2023;
- **Servizi alberghieri**: Con riferimento alla collaborazione con il Comune di Montese e con la Cooperativa Domus in relazione al CSRR Il Melograno nel corso del 2021 ASP ha presentato una propria proposta di gestione dei servizi alberghieri dando evidenza dei benefici connessi alle modalità di gestione diretta in carico ad ASP. I servizi alberghieri in generale potranno diventare un asset strategico nella gestione ASP anche per una possibile ricollocazione di personale con prescrizioni e non più attribuibile ai servizi socio-sanitari ed Educativi.
- **Autismo Nidi/disabili**: ASP, in continuità con alcuni eventi del 2021, intende investire sulla progettazione e sviluppo di progetti sull'autismo. Il sempre più crescente numero di casi e la necessità di adattare i servizi ai bisogni che cambiano ci spingono a promuovere una formazione e progettazione sulla sindrome autistica che permetta già nei nidi di infanzia l'attuazione di processi inclusivi e che prosegua in tarda adolescenza nei servizi per disabili adeguatamente formati ai bisogni degli utenti.
- **Puntiamo in alto**: In forza della sua mission di essere Azienda del territorio e di investire là dove si creino asset strategici l'azienda pubblica intende mettere in campo una serie di azioni volte a sostenere i territori pedemontani e montani. In linea con le azioni regionali che ne vogliono contrastare lo spopolamento e consapevoli che solo attraverso un investimento sui servizi tale obiettivo verrà centrato ci mettiamo a fianco dei comuni soci e in forza di una visione solidaristica a promuovere azioni di progettazione e creazione di nuovi servizi che dall'infanzia all'anzianità muovano i passi in questa direzione. Saranno pertanto interessati i comuni di Marano s/P, Guiglia, Montese e Zocca. La tenuta di questi territori risulta pertanto strategica su tutto l'ambito del Distretto Socio-Sanitario.

C) L'ORGANIZZAZIONE, LE PERSONE A LAVORO, IL BILANCIO

Nel triennio 2022/2024, ma in particolare nel corso dell'anno 2022, dovrà trovare chiarezza l'ipotesi, ad oggi sospesa, del trasferimento del Centro per le famiglie/politiche giovanili da Unione ad ASP. Il trasferimento di tali servizi dovrà trovare consolidamento progettuale nella riorganizzazione dei servizi per la prima infanzia che entro giugno 2022 dovrà essere presentato ai Soci.

Ulteriore modifica organizzativa, riguarda il cambiamento relativo alla organizzazione dei servizi amministrativi e di staff alla direzione. Come anticipato in premessa, il consolidamento della gestione e la crescita di ASP e dell'Area Welfare dell'Unione, hanno suggerito sdoppiamento dei ruoli e l'individuazione per ASP di un direttore a tempo pieno con l'incarico affidato alla Posizione Organizzativa che fino a giugno 2021 era incaricata della Vice direzione. La collaborazione con altre ASP, sia nella forma del Coordinamento provinciale e regionale che nella individuazione di aree di attività sulle quali sperimentare convenzioni per l'utilizzo in modalità unica di personale omogeneo, rappresenta una modalità di messa in rete di personale e quindi di competenze e di efficientamento di sistema. In tale ultimo ambito si colloca la collaborazione tra ASP Terre di Castelli e ASP Delia Repetto di Castelfranco Emilia, basata in prima linea sulla condivisione della figura di Direttore, ma con l'obiettivo di addivenire alla condivisione di uffici, personale, ed alla ottimizzazione ed efficientamento dei servizi. Tale ultima progettualità è subordinata alla necessaria condivisione di modalità organizzativo/operative collegate alla figura del Direttore, come già espresse nella seduta del 16 dicembre 2021. Resta invece oggetto di discussione per le annualità interessate lo **smart working** come modalità organizzativa aziendale, non più straordinaria, avviata a prescindere dall'emergenza sanitaria. Tale modalità troverà disciplina nell'ambito delle scelte effettuate al tavolo unico in cui ASP è presente e dovrà trovare sviluppo in un piano di investimento progressivo che coinvolga un processo aziendale di digitalizzazione.

Nell'ottica della **valorizzazione del capitale umano**, che per ASP resta un valore fondamentale, si intendono stabilizzare e consolidare: un sistema di valutazione esplicito e condiviso con il lavoratore; la partecipazione a progetti selettivi anche per l'area educativa; la formazione continua; la supervisione; l'orientamento ad un approccio "problem solving" investendo sulle figure di coordinamento intermedie.

In materia di **formazione** si intende avviare una collaborazione strutturata, anche sul territorio del Distretto Socio-sanitario, con l'Ente di formazione FORMODENA in cui ASP in qualità di partner investe nella formazione mettendo a disposizione il proprio Know out di professionalità ed esperienza, da reinvestire sul territorio.

Proseguiranno anche nel triennio le azioni volte alla **stabilizzazione della dotazione organica**, già avviato nel 2021, attraverso lo sviluppo di concorsi, realizzati anche in un'ottica di collaborazione con le altre ASP, innanzitutto per le figure socio-sanitarie, educative, amministrative e di staff. In relazione a ciò si conferma l'obiettivo nei punti in premessa anticipato, collegato alla revisione del modello organizzativo, da cui discende la stabilizzazione di personale di coordinamento di aree omogenee (area amministrativa) o di servizi di linea (coordinatore pedagogico, coordinatore Servizio Casa Residenza per Anziani).

Lo sviluppo della **comunicazione** in questi anni ha permesso l'affiliazione dei servizi sia sui diretti portatori di interessi che non. La pandemia, dal canto suo, ha fatto capirne l'utilità. Internamente è stato possibile facilitare processi di partecipazione e sviluppare progettualità. Esternamente, verso la comunità, abbiamo reso consapevole del valore pubblico del nostro agire e aumentare il valore dell'azienda come estensione dell'azione dei Soci ed espressione del territorio. Per questa ragione è sempre più un asset centrale sia per la progettualità in campo sia per aumentare sensibilità e consapevolezza dei servizi offerti e come tale richiede interventi mirati e lo sviluppo di competenze professionali. Un'area dedicata sarà per noi fondamentale e di utilità ai soci per penetrare nel tessuto comunitario circa le forze economiche e progettuali messe in campo.

Ulteriore modifica organizzativa, riguarda il cambiamento relativo alla organizzazione dei servizi amministrativi e di staff alla direzione. Come anticipato in premessa, il consolidamento della gestione e la crescita di ASP e dell'Area Welfare dell'Unione, hanno suggerito sdoppiamento dei ruoli e l'individuazione per ASP di un direttore a tempo pieno con l'incarico affidato alla Posizione Organizzativa che fino a giugno 2021 era incaricata della Vice direzione. La collaborazione con altre ASP, sia nella forma del Coordinamento provinciale e regionale che nella individuazione di aree di attività sulle quali sperimentare convenzioni per l'utilizzo in

Sul fronte della **gestione contabile/controllo di gestione**, alcuni temi rivestono aspetti di importanza strategica. Anzitutto, la capacità di dare risposte non solo in termini di qualità, ma anche di capacità di reclutamento del personale sanitario stanti questi ventidue mesi di emergenza sanitaria. Un tema delicato e di primaria importanza è quello della **trasparenza di bilancio**. Nello specifico, l'obiettivo sarà sviluppare un controllo di gestione che consenta una reciproca chiarezza, sia dei costi ma anche dei ricavi che vede ASP non direttamente destinataria di fondi e contributi ma che transitano necessariamente dagli enti Soci. Ciò consente, oltre ad una migliore trasparenza dei dati, l'elaborazione di una **retta trasparente** che partendo già ora dai nidi d'infanzia si allargherà a tutti i servizi ASP. Infine, dovrà proseguire anche per il triennio 2022-2024 l'obiettivo del **recupero crediti**.

D) SUSSIDIARIETA'

Continua l'implementazione di tutte le **collaborazioni** necessarie, interistituzionali e con il privato sociale affinché possa essere definita strategicamente la posizione di ASP nel sistema dell'erogazione dei servizi, a livello provinciale e regionale. Attraverso periodici momenti di confronto, verranno favoriti altresì processi di interscambio, confronto e collaborazione in servizi, progetti, interventi e processi generalizzati, con una costante attenzione anche alla dimensione del volontario singolo.

N	AREA STRATEGICA (ASSE)	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TIPO OBIETTIVO	TIPO PERFORMANCE
1	ASSE "B" E "C"	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione	B.1 - Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione aziendale	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
2	ASSE "B" E "C"		AS.1 - Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area servizi	AREA SERVIZI	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
3	ASSE "B" E "C"		SPI.1 - Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area educativa	AREA SERVIZI PER LA PRIMA INFANZIA	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
4	ASSE "A" E "B"		A.1 - Perseguimento della qualità	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
5	ASSE "B"	Organizzazione, persone al lavoro, bilancio	B.2 - Gestione dell'emergenza Covid19 - rispetto delle disposizioni, garanzia della qualità dei servizi, riduzione rischio di contagio	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
6	ASSE "B"		B.3 - Revisione organizzativa aziendale e del personale	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
7	ASSE "B"		B.6 - Stabilizzazione del bilancio	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
8	ASSE "A" E "B"	Sussidiarietà	B.7 - Consolidamento della collaborazione con soggetti pubblici, privati e del terzo settore di ambito locale, provinciale e regionale.	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI

LA CATENA DELLA PIANIFICAZIONE OPERATIVA



Sono state fin qui descritte le prime tre fasi della catena della pianificazione operativa, le rimanenti, relative all'identificazione degli obiettivi e dei piani operativi, sono illustrate nell'Allegato. Gli obiettivi operativi costituiscono il traguardo da raggiungere nel corso dell'anno per la realizzazione degli indirizzi programmatici. A questi devono essere associati uno o più indicatori che comprendano gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (Art 8 D.Lgs150/2009), ovvero:

- a)** attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b)** 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;
- c)** la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d)** la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e)** 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;
- f)** l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g)** la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h)** il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

INTEGRAZIONE CON SISTEMI DI CONTROLLO E 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 e 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.

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
SOGGETTI	Revisore unico, Ragioniere e staff 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.

Controllo di gestione	
SOGGETTI	Figura interna all'Azienda a supporto del sistema di programmazione e controllo in coordinamento con lo staff 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

Valutazione del personale	
SOGGETTI	Nucleo 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
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 all'Amministratore Unico che ne approva l'impianto generale.

Valutazione e controllo strategico	
SOGGETTI	Nucleo di Valutazione e Amministratore Unico
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.

LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance 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. Il 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. Garanzia dei 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 benessere organizzativo** e definizione delle azioni di miglioramento organizzativo;
6. Attuazione di azioni finalizzate alla **rilevazione della soddisfazione finale** dei bisogni dell'utenza, dei famigliari 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.

ALLEGATI

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI	
B.1	Direzione, Amm.ne	Amm.ne, CRA, Servizi	Covili - Picchioni	S	B, C	a, d, e, g, h		X	X	X			Massima strategica aziendale	ALTA			
SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIETTIVO STRATEGICO	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.																
OBIETTIVO OPERATIVO	Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione aziendale: esprimere le proprie progettualità non solo nei più conosciuti ed esperiti servizi socio-assistenziali ed educativi, ma anche in settori più all'avanguardia delle necessità socio-assistenziali ed educative delle famiglie, sperimentando modelli di gestione in ambiti inediti, come quello dei servizi interamente pagati dall'utenza, e/o in collaborazione con partnership del privato, profit o no profit. In questa ottica, sempre in collaborazione con Unione e con i Comuni, possono essere pensate progettualità non necessariamente omogenee nei singoli territori, anche ipotizzando sistemi di compartecipazione alla spesa da parte delle singole realtà differenziate, in relazione ai servizi richiesti, e quindi organizzati da ASP. Obiettivo prioritario del triennio, resta la realizzazione del progetto LIFE, in collaborazione stretta tra Unione (che dovrà finanziare lo studio di fattibilità) e AUSL, e la prosecuzione del progetto Senior Coach. Si precisa che per il progetto sulle strutture di Zocca i targets di intervento sono stati rivisti rimuovendo i minori e le donne vittime di violenza dai destinatari dei servizi.																
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO													REALIZZATO	VERIFICHE			
a	Proseguimento del progetto LIFE e realizzazione ipotesi di gestione per servizi socio-sanitari																
b	Avvio del Progetto "Senior Coach per l'invecchiamento attivo - Social Delivery" Fase 3 rivolto alle persone che desiderano migliorare il proprio stile di vita per mantenersi sani nel tempo																
c	Analisi delle attività relative alle progettualità PUC realizzate e realizzabili nei servizi ASP, nel rispetto delle norme sull'emergenza covid e progetti di tirocinio																
d	Definizione degli step di realizzazione del progetto di Area Montana (gruppi appartamento per anziani, ed appartamenti famiglie, anche monogenitoriali e gestanti) delle quali ASP intende assumerne la gestione.																
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'																	
INDICATORE DI PERFORMANCE													TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Realizzazione ipotesi di una prima definizione progettuale (tecnica ed in parte gestionale) entro DICEMBRE 2022												100%				
b	Avvio fase 3 entro GIUGNO 2022												100%				
	Rendicontazione progetto alla Fondazione di Modena e di Vignola entro TRE MESI DALLA CHIUSURA DEL PROGETTO												100%				
c	Analisi della progettualità PUC e di tirocinio, nel rispetto delle norme sull'emergenza COVID entro DICEMBRE 2022												100%				
d	Verifica del fabbisogno over 65 ambito extraterritoriale e definizione retta standard entro DICEMBRE 2022												100%				
	Affidamento locazione immobile entro DICEMBRE 2022 o alla consegna dell'immobile dopo interventi di ristrutturazione ed adattamento												100%				
	Avvio delle attività entro TRE MESI DALLA CONSEGNA DELL'IMMOBILE												100%				
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE						% DI COINVOLGIMENTO					
PAOLA COVILI					100%	Gli operatori di area amministrativa coinvolti a vario titolo nei progetti											
EUGENIA PICCHIONI					100%	Gli operatori dell'area servizi coinvolti a vario titolo nei progetti											
WALTER ANGIO'					100%	Gli operatori della CRA coinvolti a vario titolo nei progetti											

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
AS.1	Direzione, Amm.ne, Servizi	Amm.ne, Servizi	Covili - Picchioni	S	B e C	a, d, e, g, h		X	X	X	X		Massima strategica aziendale	ALTA	S S T UTC	
SVILUPPO TEMPORALE		2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIETTIVO STRATEGICO		I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.														
OBIETTIVO OPERATIVO		Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area servizi: collaborare alla progettazione e dare corpo assumendone il coordinamento in collaborazione con l'Ufficio di Piano alle azioni/interventi in esito ai lavori del Tavolo del "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" e di quell'insieme di interventi già avviati e/o da avviare nell'ambito dell'area servizi.														
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO												REALIZZATO	VERIFICHE			
a	Progettazione e avvio attività CD Guiglia e riprogettazione della struttura residenziale nella CA di Guiglia															
b	Progetto vita indipendente c/o I Portici															
c	Progetto "Non più Macello"															
d	Attività Appartamento Dopo di Noi															
ELEMENTI DI FORZA																
ELEMENTI DI CRITICITA'																
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Ipotesi di gestione del servizio CD e del servizio CA rivisto entro GIUGNO 2022											100%				
	Avvio del servizio CD entro LUGLIO/AGOSTO 2022											100%				
b	Analisi e verifica di fattibilità progetto per l'autonomia abitativa disabili entro SETTEMBRE 2022											100%				
c	Analisi e studio della gestione dei servizi connessi alle attività laboratoriali per disabili da subordinare alla concessione al Comune di Vignola del contributo a bando.											100%				
d	Trasferimento attività dai Portici all'appartamento previ adempimenti UTC e Associazioni di volontariato entro GIUGNO 2022											100%				
	Valutazione sviluppo attività successive alla prima fase entro sei mesi dal trasferimento delle attività dell'appartamento.											100%				
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI				% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE				% DI COINVOLGIMENTO							
PAOLA COVILI				100%	Patrizia Amidei				100%							
EUGENIA PICCHIONI				100%	Enzo Fazioli				100%							
					Patrizia Pini Bosi				70%							
					Operatori CA e CD Guiglia direttamente coinvolti				100%							
					Operatori CSRD I Portici Direttamente Coinvolti				100%							
					Operatori Caspita Direttamente coinvolti				100%							
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI			
SPI.1	Direzione, Amm.ne, Nidi D'Infanzia	Educativo	Covili - Freschi - Gazzoli	S	B e C	a, d, e, g, h	X	X	X	X			Massima strategica aziendale	ALTA					
SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D			
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
OBIETTIVO STRATEGICO	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.																		
OBIETTIVO OPERATIVO	Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area educativa: dopo la sostituzione della progettazione del nido di Montale presentata alla Fondazione di Modena e la conferma del relativo finanziamento ottenuta a settembre 2020, progetto per il quale proseguiranno i lavori nel corso del triennio 21-23, si indente ampliare e innovare l'area educativa proponendo lo studio ed eventualmente il relativo avvio di nuove progettazioni. L'obiettivo resta quello di rimodernare e aggiornare i servizi rivolti all'infanzia alla stregua dei metodi educativi più all'avanguardia, quale l'educazione montessoriana.																		
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO										REALIZZATO			VERIFICHE						
a	Definizione degli step di attuazione del progetto "ZEROSEIPLUS" in collaborazione con le società Dolce e La Lumaca nell'ambito del bando <i>Comincio da Zero</i> . L'obiettivo è ampliare e diversificare l'offerta dei servizi educativi per l'infanzia, adattandosi maggiormente ai bisogni delle famiglie, in accordo con la programmazione territoriale. Nello specifico il progetto è così articolato: servizi educativi con affido, potenziamento di un nuovo nido, laboratori per i nidi, servizi estivi dedicati a bambini da 1 a 6 anni, <i>maternage</i> , laboratori bimbi/genitori, consulenze educative, <i>BLA BLA festival</i> , ecc.;																		
b	Collaborazione nella progettazione del nido di Montale (ecovillaggio se avviato dal Comune);																		
c	Progetto montessoriano attivato nel Nido di Montale come da progetto "Un nido fuori dal comune" con il Comune di Castelnuovo Rangone nell'ambito del bando "Personae" promosso dalla Fondazione di Modena;																		
d	Ipotesi di fattibilità di un servizio educativo integrato 0-6 innovativo presso l'UTC gestito da ASP e denominato "RAMIA - un nuovo ecosistema formativo per un'educazione al futuro possibile" e ispirato ai principi della pedagogista Maria Montessori.																		
e	Avvio di progettazioni finalizzate ad una maggiore sensibilizzazione e ad un miglior approfondimento del tema "autismo" anche con il coinvolgimento di altri servizi ASP.																		
f	Introduzione e avvio di servizi ed attività innovative sui servizi della prima infanzia. (tra cui apertura dei Centri Estivi, progetti di Pet Therapy, percorsi di inglese, PGE....ecc).																		
ELEMENTI DI FORZA																			
ELEMENTI DI CRITICITA'																			
INDICATORE DI PERFORMANCE										TARGETS			% DI RAGGIUNGIMENTO						
a	Avvio di attività rientranti nel progetto entro Dicembre 2022										100%								
b	Studio per ipotesi di gestione entro due mesi dalla definizione dei lavori da parte del Comune e del privato interessati										100%								
c	Consolidamento approccio montessoriano Nido di Montale entro GIUGNO 2022										100%								
d	Studio e approfondimenti per l'acquisto dell'immobile e gestione servizio preliminare all'avvio della gestione per l'A.E. 2022/2023										100%								
e	Almeno una progettazione sul tema autismo avviata entro l'anno 2022										100%								
f	Apertura centri estivi nei mesi di luglio e agosto 2022										100%								
	Almeno 1 sperimentazione o avvio di attività e/o servizi innovativi quali ad esempio Pet Teraphy, percorsi di inglese, PGE, (...) nell'anno 2022										100%								
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																			
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO		PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE					% DI COINVOLGIMENTO							
PAOLA COVILI					100%		Operatori nidi direttamente coinvolti					100%							
SERENA FRESCHI					100%		Alessia Vadruccio					100%							
FEDERICA GAZZOLI					100%		Bruna Morotti					40%							
							Elena Toffolo					40%							
							Claudia Bergonzini					30%							
							Claudia Bertacchini					30%							
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																			

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO						PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI		
							Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento					Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	
AS e CRA.1	Direzione, CRA, area servizi	CRA, area servizi	Covili - Picchioni	S	B e C	a, b, c, d, e, f, g, h	X	X	X			X	Massima strategica aziendale	ALTA			
SVILUPPO TEMPORALE		2022 - 2024	DIAGRAMMA DI GANTT			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIETTIVO STRATEGICO		I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.															
OBIETTIVO OPERATIVO		Perseguimento della qualità - area servizi e CRA: Nell'ambito dei servizi consolidati è necessario avere sempre l'attenzione puntata alla qualità e all'innovazione. L'evolvere e il modificarsi delle caratteristiche dell'utenza rende necessaria una formazione continua e una capacità di fare progettazione specifica e mirata per rispondere ai nuovi bisogni. Sviluppare negli operatori competenze versatili in grado di adattarsi alle mutate caratteristiche degli ospiti affinché anche il servizio possa essere rimodulato rispetto ai nuovi bisogni.															
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO												REALIZZATO		VERIFICHE			
a	Percorsi per la demenza																
b	Rimodulazione organizzativa e metodologica del progetto di gestione del CSRR Il Melograno di Montese.																
c	Rimodulazione organizzativa e metodologica del progetto di gestione del Centro Diurno Anziani di Vignola.																
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'																	
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Almeno 1 formazione per gli operatori della CRA e del Centro Diurno entro DICEMBRE 2022.											100%					
	Partecipazione/programmazione e realizzazione di almeno 1 progetto per ogni servizio (CRA e CD) volto al miglioramento dell'assistenza all'utente con disturbi del comportamento entro DICEMBRE 2022.											100%					
b	Verifica del progetto metodologico entro SETTEMBRE 2022.											100%					
	Completamento e verifica dell'applicazione dei nuovi protocolli entro DICEMBRE 2022.											100%					
c	Ridefinizione del progetto metodologico entro DICEMBRE 2022.											100%					
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO			PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE					% DI COINVOLGIMENTO				
PAOLA COVILI					100%			Domenica Fulgeri					100%				
EUGENIA PICCHIONI					100%			Monica Zenchi					100%				
WALTER ANGIO'					100%			Operatori della CRA direttamente coinvolti					100%				
								Patrizia Pini Bosi					100%				
								Operatori del CD Anziani direttamente coinvolti					100%				
								Maira Elena Baraccani					100%				
								Operatori del CSRR Il Melograno direttamente coinvolti					100%				
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																	

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO								PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
							Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale					
A.1	Direzione, Amm.ne, Servizi, CRA, Nidi	Tutti i servizi ASP	Covili, Picchioni, Gazzoli, Freschi	I	A e B	a, b, c, d, e, f, g, h	X	X	X				X	Massima strategica aziendale	ALTA		
SVILUPPO TEMPORALE		2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIETTIVO STRATEGICO		I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.															
OBIETTIVO OPERATIVO		Perseguimento della qualità: il mantenimento della qualità dei servizi offerti resta sempre una delle principali prerogative di ASP oltre che parte integrante della propria mission aziendale. Tale obiettivo, per sua natura, non può che riguardare e coinvolgere ogni singola area dell'azienda, articolandosi in questo modo in diverse e differenti azioni che coinvolgono tutto il personale e si riflettono direttamente non solo sugli utenti/famigliari, ma anche sull'intera collettività di riferimento. In quest'ottica, il perseguimento della qualità viene assicurato in primo luogo attraverso la garanzia di trasparenza e le continue azioni volte alla prevenzione e al contrasto della corruzione e dell'illegalità. A ciò seguono interventi innovativi, di consolidamento e di indagine, grazie ai quali può essere assicurata la qualità non solo della gestione del servizio, ma del servizio stesso.															
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO													REALIZZATO	VERIFICHE			
a	Garantire la trasparenza e l'integrità con azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione;																
b	Consolidamento delle attività di comunicazione realizzata sui social o con altri strumenti, per il coinvolgimento delle comunità.																
c	Consolidamento dell'ascolto dell'utenza/famigliari e indagini di soddisfazione																
d	Convegni, eventi e/o Iniziative di formazione e informazione su tematiche innovative (organizzazione eventi diversi es. BLA BLA festival ecc.) anche in collaborazione con i comuni e altre realtà.																
e	Iniziativa/eventi/progetti di responsabilità civile per l'accrescimento dei valori etici all'interno della comunità, quali accoglienza della persona diversa, tolleranza, disponibilità all'aiuto ecc.																
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'																	
INDICATORE DI PERFORMANCE													TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Almeno 1 formazione per tutti gli operatori entro DICEMBRE 2022												100%				
b	Almeno 2 comunicazioni sui social per ciascun servizio al mese												100%				
c	Almeno 1 indagine di soddisfazione dell'utenza entro DICEMBRE 2022												100%				
	Almeno 3 incontri con i famigliari in plenaria entro DICEMBRE 2022												100%				
d	Almeno 1 evento su tematiche innovative entro DICEMBRE 2022												100%				
	Almeno 5 incontri complessivi di formazione su tematiche innovative entro DICEMBRE 2022												100%				
e	Almeno 1 evento di sensibilizzazione all'anno anche in collaborazione con Unione/Comuni ed altri Enti-Associazioni entro DICEMBRE 2022												100%				
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO			PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE					% DI COINVOLGIMENTO				
PAOLA COVILI					100%			Tutto il personale ASP dipendente e somministrato					100%				
EUGENIA PICCHIONI					100%												
SERENA FRESCHI					100%												
FEDERICA GAZZOLI					100%												
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																	

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
A.2	Direzione, Amm.ne, Servizi, CRA, Nidi	Tutti i servizi ASP	Covili, Picchioni, Gazzoli, Freschi	I	B	a, d, g	X	X				X	Massima strategica aziendale	ALTA		
SVILUPPO TEMPORALE		2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIETTIVO STRATEGICO		<p>Organizzazione, persone al lavoro, bilancio: considerando l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi, progetti e interventi, che nell'individuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo, della dotazione di risorse umane necessarie e della diversa sostenibilità dei servizi finalizzata alla stabilizzazione del bilancio al fine di poter garantire il concreto perseguimento della mission aziendale.</p>														
OBIETTIVO OPERATIVO		<p>Gestione dell'emergenza Covid19, adozione delle misure necessarie, aggiornamento e modifica dei protocolli e azioni volte al ripristino delle attività all'esterno: mantenere e riprogettare l'attività dei servizi erogativi al fine di garantire risposte coerenti con la situazione di emergenza e con il rispetto di tutte le disposizioni finalizzate al contenimento del contagio; ottemperare alle disposizioni normative anche per i servizi amministrativi e di supporto che anch'essi devono rimodulare la propria attività nelle modalità e nelle priorità d'azione; sviluppare nuovi progetti e risposte che possano supportare la cittadinanza, e non solo l'utenza ASP, nell'affrontare la situazione che l'emergenza Covid 19 e le conseguenti azioni di contenimento del contagio hanno creato.</p>														
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO												REALIZZATO		VERIFICHE		
a	<p>Gestione dell'emergenza Covid19, adozione delle misure necessarie, aggiornamento e modifica dei protocolli e azioni volte al ripristino delle attività all'esterno. Nello specifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raccordo con medico competente e RSPP; - Recepimento disposizioni da Ausl, ISS, Regione; - Stesura e applicazione di protocolli, procedure e istruzioni operative; - Aggiornamento e modifica costante di tutti i protocolli e procedure per rispondere alla modifica/integrazione delle disposizioni ricevute; - Realizzazione dell'approvvigionamento di tutti i DPI e quanto necessario ai fini della sicurezza degli utenti e degli operatori di ASP e per la realizzazione delle attività a distanza o attuazione dello <i>smartworking</i> ; - Attuazione di specifici percorsi formativi; - Raccordo con le altre ASP del territorio e regionali per un'azione sinergica sui temi connessi all'emergenza, anche nella relazione con la Regione Emilia-Romagna. <p>La prosecuzione delle summenzionate attività è partita a febbraio 2020 e proseguirà fino a fine dell'emergenza COVID.</p>															
ELEMENTI DI FORZA																
ELEMENTI DI CRITICITA'																
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO		
a	Adesione alle indicazioni della committenza finalizzate alla tempestiva ripresa degli accessi											100%				
	Aggiornamento ed adeguamento tempestivo dei protocolli Covid											100%				
	Attività di rendicontazione finalizzata al recupero delle somme spese per fronteggiare l'emergenza sanitaria											100%				
	Approvvigionamento tempestivo DPI e altri dispositivi per emergenza sanitaria											100%				
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI				% DI COINVOLGIMENTO		PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE						% DI COINVOLGIMENTO				
PAOLA COVILI				100%		Tutto il personale ASP dipendente e somministrato						100%				
EUGENIA PICCHIONI				100%												
SERENA FRESCHI				100%												
FEDERICA GAZZOLI				100%												
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI	
B.2	Direzione, Amm.ne, Servizi, CRA, Nidi	Tutti i servizi	Covili, Picchioni	S	B	d, f, g, h	X				X	X	Massima strategica aziendale	ALTA			
SVILUPPO TEMPORALE		2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIETTIVO STRATEGICO		Organizzazione, persone al lavoro, bilancio: considerando l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi, progetti e interventi, che nell'individuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo, della dotazione di risorse umane necessarie e della diversa sostenibilità dei servizi finalizzata alla stabilizzazione del bilancio al fine di poter garantire il concreto perseguimento della mission aziendale.															
OBIETTIVO OPERATIVO		Revisione organizzativa aziendale e del personale: nell'ambito della dimensione della valorizzazione delle risorse umane, ASP continua a riconoscere, nel lavoro dei propri operatori, la base imprescindibile per l'erogazione di servizi alla persona di qualità. Perseguire lo sviluppo di ulteriori metodi e strumenti che aumentino il livello di partecipazione dei dipendenti alla vita dell'azienda, fa sì che possano essere favoriti comportamenti virtuosi in termini di presenza non solo e non tanto fisica, ma anche e soprattutto intellettuale, così da semplificare - per quanto possibile - i processi lavorativi e sviluppare azioni orientate al benessere psico-fisico dei lavoratori.															
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO													REALIZZATO		VERIFICHE		
a	Smart working/lavoro da remoto e studio per l'avvio del processo di digitalizzazione																
b	Adozione di programmi innovativi per la gestione delle progettualità di ASP e il coordinamento tra i responsabili																
c	Riassetto e stabilizzazione del personale																
d	Revisione modello organizzativo anche in funzione di collaborazioni istituzionali con altre ASP																
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'																	
INDICATORE DI PERFORMANCE													TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO		
a	Analisi e definizioni del fabbisogno software e hardware												100%				
	Definizione e approvazione dei del PIAO entro APRILE 2022												100%				
	Definizione di un modello organizzativo di gestione delle risorse umane che comprenda il lavoro a distanza entro GIUGNO 2022												100%				
b	Utilizzo e sperimentazione di uno o più strumento per la gestione e monitoraggio degli step di attuazione dei progetti entro MARZO 2022												100%				
c	Selezione e concorsi per l'assunzione di personale per la copertura di posti vacanti entro DICEMBRE 2022												100%				
d	Sviluppo documento di riorganizzazione entro OTTOBRE 2022												100%				
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO			PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE					% DI COINVOLGIMENTO				
PAOLA COVILI					100%			Isabel Degli Antoni					100%				
EUGENIA PICCHIONI					100%			Angela De Meo					100%				
SERENA FRESCHI					100%			Alessia Vadrucchio					100%				
FEDERICA GAZZOLI					100%			Claudia Bergonzini					100%				
WALTER ANGIO'					100%			Claudia Bertacchini					70%				
								Bruna Morotti					50%				
								Elena Toffolo					50%				
								Coord./RAA/operatori direttamente coinvolti					100%				
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																	

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
B.3	Direzione, Amm.ne, Servizi, Nidi	Tutti i servizi	Covili, Picchioni, Gazzoli, Freschi	S	B	a, d, f, g		X					Massima strategica aziendale	ALTA		
SVILUPPO TEMPORALE		2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBIETTIVO STRATEGICO		Organizzazione, persone al lavoro, bilancio: considerando l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi, progetti e interventi, che nell'individuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo, della dotazione di risorse umane necessarie e della diversa sostenibilità dei servizi finalizzata alla stabilizzazione del bilancio al fine di poter garantire il concreto perseguimento della mission aziendale.														
OBIETTIVO OPERATIVO		Stabilizzazione del bilancio: l'obiettivo è quello di individuare strade diverse per una diversa sostenibilità dei servizi, non affidando il finanziamento al mero trasferimento dell'Unione. ASP intende condividere con Unione un modello di predisposizione e monitoraggio della spesa basato su un controllo di gestione dipendente da ASP, con funzioni trasferite all'Unione nei soli termini della gestione finanziaria e contabile. Questo anche per poter garantire trasparenza delle scelte gestionali, non solo nei confronti dei soci, ma anche della cittadinanza, per rendere evidenza, ad esempio delle tariffe o delle decisioni in merito a processi di esternalizzazione e internalizzazione dei servizi. L'azione viene orientata anche nei confronti del recupero delle morosità pregresse o nella prevenzione della costituzione delle morosità correnti, attraverso un lavoro condotto in forte sinergia con i servizi a diretto contatto con l'utenza e con i familiari, per un'azione di forte responsabilizzazione; ASP intende orientarsi verso la ricerca di nuove e diverse forme di finanziamento, scannerizzando tutte le possibili alternative per il recupero di risorse economiche														
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO													REALIZZATO	VERIFICHE		
a	Consolidamento del recupero credito - reporting periodico;															
b	Trasparenza di bilancio															
c	Ricerca finanziamenti/sponsorizzazioni/promozioni per attività ASP															
ELEMENTI DI FORZA																
ELEMENTI DI CRITICITA'																
INDICATORE DI PERFORMANCE													TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO		
a	Una reportistica ogni 2 mesi sull'attività svolta di recupero crediti; 6 reportistiche entro DICEMBRE 2022												100%			
	Riduzione degli insoluti pari al 10% entro DICEMBRE 2022												80%			
b	Avvio sperimentale retta trasparente per almeno un servizio entro FEBBRAIO 2022												100%			
	Estensione retta trasparente ad altri servizi entro SETTEMBRE 2022												100%			
	Comunicazione e pubblicizzazione della retta trasparente entro GIUGNO 2022												100%			
Definizione puntuale, negli strumenti di controllo di gestione, dei ricavi derivanti dai trasferimenti UTC/UdP nell'ottica di trasparenza del bilancio, entro l'approvazione del bilancio di previsione												100%				
c	Partecipazione ad almeno 1 bando entro DICEMBRE 2022												100%			
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO			PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE					% DI COINVOLGIMENTO			
PAOLA COVILI					100%			Alessia Vadruccio					100%			
EUGENIA PICCHIONI					100%			Claudia Bergonzini					100%			
SERENA FRESCHI					100%			Claudia Bertacchini					100%			
FEDERICA GAZZOLI					100%											
WALTER ANGIO'					100%											
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
B.4	Direzione, Amm.ne, Servizi, Nidi	Tutti i servizi	Covili, Picchioni	S	A e B	a, d, e, f, g, h	X	X					Massima strategica aziendale	ALTA		
SVILUPPO TEMPORALE		2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIETTIVO STRATEGICO		Sussidiarietà: cercare di favorire i processi per l'accesso al sistema del finanziamento cittadino ed europeo di progetti, nell'ottica di un sistema di sussidiarietà che favorisca l'ampliamento a diverso titolo di servizi ed interventi rivolti a diversi targets.														
OBIETTIVO OPERATIVO		Consolidamento della collaborazione con soggetti pubblici, privati e del terzo settore di ambito locale, provinciale e regionale: ASP intende implementare tutte le collaborazioni necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, non solo per definire strategicamente la posizione di ASP nel sistema dell'erogazione dei servizi, ma anche per favorire processi di interscambio, di confronto e di collaborazione in servizi, progetti, interventi ovvero di realizzazione di processi, quali acquisizione di forniture e concorsi.														
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO												REALIZZATO		VERIFICHE		
a	Consolidamento della collaborazione e del confronto con altre ASP del modenese;															
b	Consolidamento della collaborazione e del confronto con altre ASP emiliano-romagnole;															
c	Consolidamento delle collaborazioni con altri servizi dell'UTC;															
d	Consolidamento della collaborazione con altri enti, anche ETS, per eventi e progetti.															
ELEMENTI DI FORZA																
ELEMENTI DI CRITICITA'																
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO		
a	Organizzazione/partecipazione periodica a momenti di confronto (Regione, AUSL, ecc.) - almeno 2 incontri/eventi realizzati in collaborazione entro DICEMBRE 2022											100%				
b	Organizzazione/partecipazione periodica a momenti di confronto (CISPEL, Regione ecc) - almeno 1 evento realizzato in collaborazione entro DICEMBRE 2022											100%				
c	Azioni collegate ad attività di consolidamento delle collaborazioni entro DICEMBRE 2022											100%				
d	Realizzazione iniziative/progetti insieme ad altri soggetti pubblici e/o privati - Convenzione per il servizio di trasporto entro DICEMBRE 2022											100%				
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI				% DI COINVOLGIMENTO		PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE				% DI COINVOLGIMENTO						
PAOLA COVILI				100%		Personale ASP direttamente coinvolto				100%						
EUGENIA PICCHIONI				100%												
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2022																