



ASP

TERRE DI
CASTELLI

LA PERSONA
PRIMA DI TUTTO

RELAZIONE PERFORMANCE

ANNO 2024



**PROPOSTA RELAZIONE PERFORMANCE 2024 APPROVATA
CON DELIBERA DELL'AMMINISTRATORE UNICO N. 13 DEL
08/04/2025**

WWW.ASPVIGNOLA.MO.IT

Premessa ai risultati di performance 2024

Ai sensi del comma 1, lett. B, art. 10 del D. Lgs 150/2009, le amministrazioni pubbliche devono adottare annualmente la **Relazione sulla Performance** volta all'individuazione dei risultati ottenuti nell'anno appena concluso.

Tale documento è predisposto dalla Direttrice dell'Azienda, con l'ausilio dei responsabili e dell'ufficio responsabile della programmazione e del controllo di gestione, in conformità alle linee guida dettate dalla CIVIT con deliberazione n. 5/2012; dopo l'approvazione da parte dell'Amministratore Unico, è soggetto a validazione da parte del Nucleo di Valutazione e successiva pubblicazione sul sito dell'Ente, nella sezione denominata "Amministrazione trasparente". Con il presente documento vengono quindi illustrati i risultati organizzativi complessivi conseguiti dall'Azienda, le attività gestionali delle singole aree e i risultati individuali raggiunti nel corso dell'anno 2024. I parametri di riferimento sono gli obiettivi strategici e operativi, adottati con il Piano Triennale della Performance 2024-2026, approvato quale sezione del PIAO 2024 - 2026 con delibera dell'Amministratore Unico n. 4 del 29/01/2024; vengono inoltre rilevati gli eventuali scostamenti rispetto ai programmi.

In premessa ai risultati raggiunti, nel complesso pienamente soddisfacenti, si riportano di seguito alcuni approfondimenti di gestione finalizzati ad una migliore comprensione degli obiettivi perseguiti.

L'annualità 2024 ha visto alcune criticità come l'approvazione del Bilancio di previsione nel mese di luglio che potenzialmente avrebbero potuto incidere negativamente in modo significativo sul raggiungimento degli obiettivi, ma si è invece registrata complessivamente la tenuta del sistema ASP e il conseguente perseguimento degli obiettivi fissati.

Anche nel 2024, ASP ha proseguito nella valorizzazione di tutte le azioni volte all'innovazione dei propri servizi; ne sono un esempio il Bla Bla Festival alla sua quarta edizione, l'avvio definitivo del progetto Zeroseiplus, il convegno "Inclusione è..." alla sua seconda edizione, la gestione dell'appartamento del Dopo di Noi "La casa di Nello", lo sviluppo dei Centri d'Incontro per persone con iniziale deterioramento cognitivo e tutte le altre attività di rinnovamento dell'azienda pubblica riportate nelle schede seguenti. Nondimeno, anche la gestione amministrativa relativa ai progetti poc'anzi richiamati e agli adempimenti normativamente previsti, è da ritenersi eccelsa; la generale carenza di personale sanitario, socio sanitario, educativo e amministrativo e le frequenti sostituzioni non hanno compromesso gli esiti positivi in ordine agli adempimenti attesi. Si ritiene che tali esiti siano da attribuire anche al processo di responsabilizzazione trasversale avviato negli anni precedenti, il quale ha consentito una migliore distribuzione degli incarichi ed un monitoraggio delle azioni da intraprendersi funzionale alla struttura dell'ASP.

Nel 2024 è proseguita la collaborazione, ormai consolidata, con l'ASP di Castelfranco Emilia attraverso la condivisione della figura del direttore e i frequenti confronti avvenuti prevalentemente tra gli uffici amministrativi e i coordinatori delle strutture per anziani. In ragione di ciò, è stato avvalorato l'efficientamento e la valorizzazione delle mansioni coinvolte per una gestione più efficace dell'azienda che ha concluso l'anno con il massimo dei risultati.

La Direttrice


Documenti di riferimento

- Piano programmatico 2024-2026, Bilancio pluriennale di previsione 2024-2026 e Bilancio annuale economico preventivo 2024 con allegato Documento di Budget 2024, approvati dall'Assemblea dei Soci con delibera n. 4 del 22/07/2024;
- Piano triennale del Fabbisogno di personale e approvazione rimodulazione dotazione organica aziendale. Piano occupazionale 2024/2026, approvato quale sezione del PIAO 2024-2026 con delibera dell'Amministratore Unico n. 4 del 19/04/2024;
- Piano triennale della Performance 2024-2026, con allegati obiettivi operativi 2024 approvato quale sezione del PIAO 2024-2026 con delibera dell'Amministratore Unico n. 4 del 19/04/2024;
- Costituzione, in forma associata con l'UTC e Comuni aderenti, del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", approvato con delibera dell'Assemblea dei Soci n. 7 del 16/06/2011;
- Atto di indirizzo e costituzione del fondo di cui all'art. 79 del CCNL 16/11/2022 relativo alle risorse decentrate per l'anno 2024, delibera dell'Amministratore Unico n. 35 del 09/09/2024;

INDICE

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	5
1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	5
1.1.1 Il rapporto con gli enti soci/il contratto di servizio	5
1.1.2 La Popolazione.....	6
1.2. L'AMMINISTRAZIONE	8
1.2.1 La Struttura Organizzativa	8
1.2.2 Il personale	12
1.2.3 Le risorse finanziarie	17
1.2.4 I dati dei servizi erogativi.....	17
2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	19
2.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	19
2.2 OBIETTIVI STRATEGICI.....	20
3. I RISULTATI RAGGIUNTI	22
4. TABELLA RIEPILOGATIVA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI E INDIVIDUALE	38
5. RISORSE, EFFICIENZA E ECONOMICITA'	39
6. CRITERI DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DEI DIRETTORI.....	40
6.1 SCHEDA DI VALUTAZIONE DI RESPONSABILE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE CONFERITO DAL DIRETTORE	41
6.2 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE	42
7. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI NON INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	44
7.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE	44
7.2 SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE	45
7.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – PROGETTI SELETTIVI.....	46
8. VALUTAZIONI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	47

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

ASP è un'azienda pubblica di servizi alla persona e, come tale, un'amministrazione per la quale *“la persona prima di tutto”*, volendo citarne la *mission*. Un'azienda quindi, in cui il benessere della persona – sia essa l'utente o l'operatore – è al primo posto.

L'utenza è articolata in più *targets*, i quali ricomprendono tutte le età, da 9 mesi con i nidi d'infanzia agli over 60 con i servizi diurni e residenziali per anziani, ma anche ragazzi e adulti con i servizi per persone con disabilità. Per questo è necessario che la struttura e la gestione di ASP, vale a dire l'amministrazione della stessa, sia organizzata in modo versatile e funzionale.

Rispetto alla versatilità, quest'ultima non può esservi senza innovazione: essere versatili significa sapersi adattare, e sapersi adattare a più servizi, più targets e con diverse esigenze sempre in evoluzione, presuppone la capacità di riuscire ad adeguare tempestivamente le proprie azioni e la propria offerta al contesto di riferimento. Per tanto, l'adattabilità dell'offerta non può essere circoscritta alle mere modifiche apportate ad una parte di gestione ormai consolidata, ma deve anche e soprattutto estendersi all'introduzione di nuovi percorsi e nuove prospettive di sviluppo in grado di soddisfare una molteplicità di bisogni. Per questo, nel programmare la propria gestione sia essa strategica o operativa, ASP considera come proprie finalità anche la soddisfazione della domanda del territorio attraverso il miglioramento, l'ampliamento e la qualificazione della propria offerta per la creazione di valore a beneficio della cittadinanza.

A questo si aggiunge l'aspetto funzionale dell'azienda, quindi l'efficacia e l'efficienza della stessa, necessariamente sorretta da una corretta organizzazione in grado di sostenere e amministrare correttamente la complessiva gestione, sia quest'ultima di carattere innovativo o tradizionale.

Si tratta quindi di un'azienda complessa inserita all'interno di un contesto articolato, un'azienda pubblica dove *“pubblica”* non è solo indice della propria natura giuridica, ma anche prova degli interessi, dei valori e delle azioni proposte fino ad ora: un'azienda presente per tutti.

1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

1.1.1 Il rapporto con gli enti soci/il contratto di servizio

Il rapporto tra gli Enti soci è disciplinato prioritariamente dalla Convenzione, prevista in Statuto, così come modificata a marzo 2019. Sono inoltre previsti, in ottemperanza alla normativa regionale, i Contratti di servizio, quali strumenti per regolare, per i singoli interventi, i rapporti finanziari, gli obblighi e le garanzie rispettivamente assunti, la durata dell'affidamento, l'individuazione degli standards qualitativi e quantitativi e le modalità della revoca del servizio medesimo da parte degli Enti pubblici territoriali. In caso di servizi soggetti all'accreditamento, i Contratti includono anche l'Azienda USL.

Le tabelle di seguito riportate illustrano i servizi gestiti dall'Azienda, distinguendo tra servizi socio sanitari per anziani e disabili accreditati, servizi socio sanitari per anziani e disabili non accreditati non e Servizi educativi per la prima infanzia.

Servizi gestiti dall'ASP in accreditamento definitivo

SERVIZI INTERESSATI DAL PERCORSO DI ACCREDITAMENTO				
n	SERVIZIO	ACCREDITATI DEFINITIVAMENTE	SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI DI:	ACCREDITAMENTO DEFINITIVO
1	Casa Residenza Anziani Vignola	Gestione Diretta ASP	Tutti i comuni tranne Montese	fino al 31/12/2024
2	Centro Diurno Anziani Vignola (con relativo trasporto), Centri d'incontro e Servizio Specialistico di Stimolazione Cognitiva	Gestione Diretta ASP	Tutti i comuni tranne Montese per il Centro Diurno e tutti per i Centri d'incontro e la Stimolazione Cognitiva	fino al 31/12/2024
3	Centro Socio Riabilitativo Residenziale Disabili "Il Melograno"	Gestione Diretta ASP	Tutti i comuni del Distretto	fino al 31/12/2024
4	Centro Socio Riabilitativo Diurno Disabili "I Portici"	Gestione Diretta ASP	Tutti i comuni tranne Montese	fino al 31/12/2024

Servizi socio sanitari a favore di disabili e anziani gestiti dall'ASP non sottoposti ad accreditamento

SERVIZI NON INTERESSATI DAL PERCORSO DI ACCREDITAMENTO			
n	SERVIZIO	CONTRATTO DI SERVIZIO/SCHEDA TECNICA	SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI DI:
1	Comunità Alloggio per Anziani "Il Castagno Selvatico" di Guiglia	Gestione diretta ASP	Tutti i comuni del Distretto
2	Laboratorio Occupazionale di Preparazione e Formazione al Lavoro "cASPita!"	Gestione diretta ASP	Tutti i comuni del Distretto
3	Appartamento del Dopo di Noi "La Casa di Nello"	Gestione diretta ASP	Tutti i comuni del Distretto

Servizi educativi per la prima infanzia

NIDI PER LA PRIMA INFANZIA			
n	SERVIZIO	ACCORDI DI SERVIZIO	SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI DI:
1	Nido Arcobaleno – Castelvetro di Modena	Accordo ASP - Unione Terre di Castelli	Castelvetro di Modena
2	Nido Cappuccetto Rosso – Vignola	Idem	Vignola
3	Nido Scarabocchio – Savignano sul Panaro	Idem	Savignano sul Panaro
4	Nido Le Margherite – Spilamberto	Idem	Spilamberto
5	Nido Azzurro Don Beccari e i Ragazzi di Villa Emma – Castelnuovo Rangone	Idem	Castelnuovo Rangone
6	Nido La casa viaggiante – frazione Montale Rangone	Idem	Castelnuovo Rangone
7	Piccole mani - Piccolo Gruppo Educativo Montese	Accordo ASP - comune di Montese	Montese

1.1.2 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.

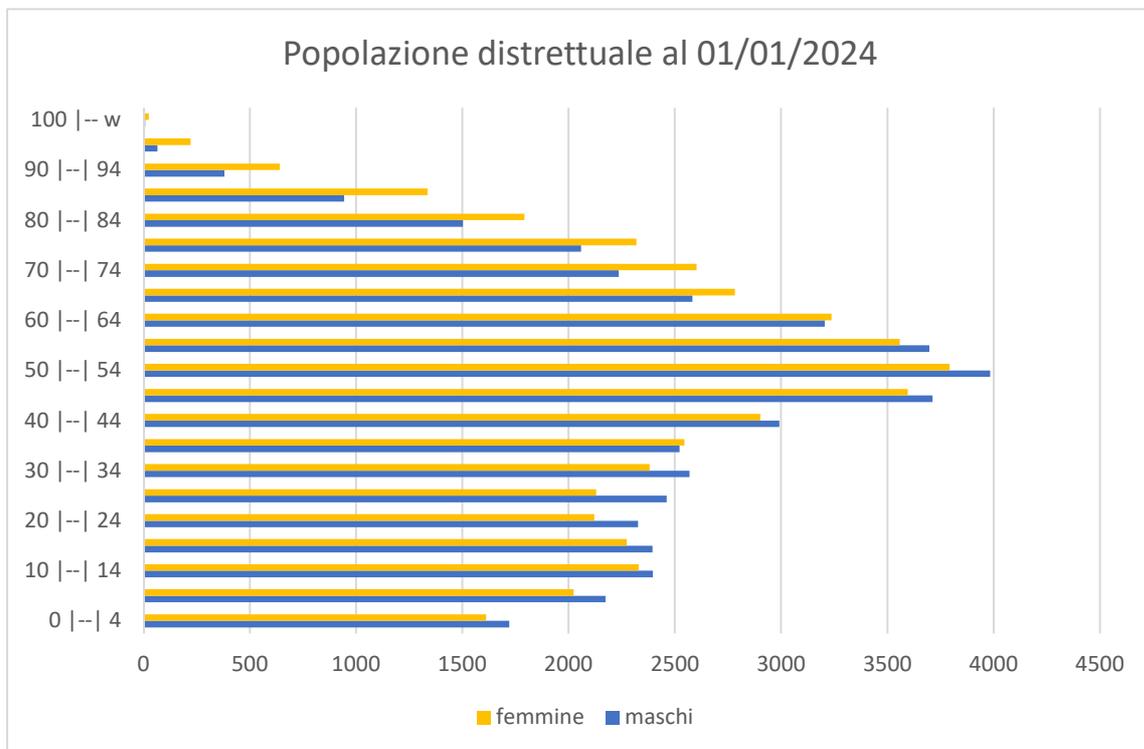
I dati sotto riportati sono stati estratti dal sito dell'Istat e dall'Osservatorio Demografico della provincia.

La tabella sotto riportata rileva gli scostamenti della popolazione, divisa per comune e fasce di età, al 01/01/2024 rispetto al 01/01/2023; si rileva un lieve incremento complessivo, ma anche un calo della popolazione al di sotto dei 17 anni di età, mentre è in crescita la fascia dai 18 ai 64 anni ma cresce in modo ancora più significativo quella al di sopra dei 65 anni.

CONFRONTO POPOLAZIONE 01/01/2024 E 01/01/2023 DIVISA PER CLASSI DI ETÀ E COMUNI

CONFRONTO POPOLAZIONE 01/01/2023 e 01/01/2024 DIVISA PER CLASSI DI ETÀ E COMUNI												
Comuni	da 4 a 17 anni		% scostamento	da 18 a 64 anni		% scostamento	da 65		% scostamento	Totale		% incremento
	2023	2024		2023	2024		2023	2024		2023	2024	
Castelnuovo R.	2.493	2.472	-0,84%	9.123	9.146	-0,33%	3.383	3.440	14,56%	14.999	15.058	1,54%
Castelvetro	1.879	1.819	-3,19%	6.873	6.876	-1,74%	2.375	2.383	10,02%	11.127	11.078	0,08%
Guiglia	600	593	-1,17%	2.515	2.579	-2,72%	985	1.002	8,32%	4.100	4.174	-1,74%
Marano s/P	960	927	-3,44%	3.243	3.224	3,64%	1.105	1.132	11,67%	5.308	5.283	5,05%
Montese	413	413	0,00%	1.838	1.884	-3,94%	1.005	1.010	5,08%	3.256	3.307	-1,75%
Savignano s/P	1.589	1.579	-0,63%	5.743	5.754	-0,43%	2.254	2.262	8,11%	9.586	9.595	-0,16%
Spilamberto	2.154	2.157	0,14%	7.646	7.659	0,93%	3.057	3.129	6,67%	12.857	12.945	2,23%
Vignola	4.555	4.466	-1,95%	15.610	15.710	-0,02%	5.734	5.823	6,74%	25.899	25.999	0,74%
Zocca	637	633	-0,63%	2.703	2.762	-7,89%	1.302	1.307	4,45%	4.642	4.702	-5,33%
Totale	15.280	15.059	-1,45%	55.294	55.594	0,54%	21.200	21.488	1,36%	91.774	92.141	0,40%

Il grafico sotto riportato rappresenta il n. di residenti divisi per genere e classi di età quinquennali della popolazione al 01/01/2024 del Distretto di Vignola.



Si nota come nella popolazione 0-59 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 01/01/2024 ed è pari al 36,79 (al 01/01/2023 era 36,54 e al 01/01/2018 era 35,41).

L'indice di vecchiaia (calcolato come rapporto tra anziani di 65 anni e oltre e giovani fino a 14 anni di età), sempre al 01/01/2024 è pari a 175,37 ogni 100 giovani (al 01/01/2023 era 168,86 e al 01/01/2018 era 151,90).

Il complesso di questi dati evidenzia come nel nostro territorio si registri un incremento costante della popolazione anziana non compensato da un incremento della popolazione adulta (18-64 anni), né tanto meno della popolazione giovane (0-17 anni). Il confronto poi con il dato del 2018 rileva un trend decisamente significativo in relazione all'invecchiamento della popolazione.

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 alla popolazione di riferimento per i servizi nidi d'infanzia rimane abbastanza stabile con una lieve flessione. Grazie all'importante numero dei posti nido gestiti da ASP complessivamente, gestione pubblica ASP e gestione privata, il distretto rispetta i parametri degli Obiettivi minimi di servizio Asili Nido definiti dal MEF.

Comuni	popolazione 01/01/2023			popolazione 01/01/2024		
	età 0-2*	%	totale popolazione	età 0-2*	%	totale popolazione
Castelnuovo Rangone	305	2,0%	14.999	306	2,0%	15.058
Castelvetro di Modena	234	2,1%	11.127	215	1,9%	11.078
Guiglia	74	1,8%	4.100	73	1,7%	4.174
Marano sul Panaro	115	2,2%	5.308	112	2,1%	5.283
Montese	49	1,5%	3.256	53	1,6%	3.307
Savignano sul Panaro	213	2,2%	9.586	232	2,4%	9.595
Spilamberto	335	2,6%	12.857	297	2,3%	12.945
Vignola	617	2,4%	25.899	594	2,3%	25.999
Zocca	79	1,7%	4.642	70	1,5%	4.702
totali	2.021	2,2%	91.774	1.952	2,1%	92.141

* per 0-2 anni si intende la popolazione di età compresa tra i 0 e i 3 anni non ancora compiuti.

1.2. L'AMMINISTRAZIONE

1.2.1 La Struttura Organizzativa

L'**Assemblea dei soci** è l'organo di indirizzo e di vigilanza sull'attività dell'ASP. È composta dal Sindaco di ciascun Ente territoriale socio (i 9 Comuni del Distretto) e dal Presidente dell'Unione Terre di Castelli o da loro delegati.

L'**Amministratore unico** è l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei Soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione; ha la rappresentanza legale dell'Azienda e nomina il Direttore generale.

Il **Direttore** è responsabile della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Amministratore, attraverso l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate.

L'organizzazione aziendale riferita all'anno 2024 è rappresentata dalle macrostrutture riportate nelle pagine seguenti per il periodo 01/01-30/06/2024 e per il periodo 01/07-31/12/2024 così definite nel PIAO approvato dall'Amministratore Unico con delibera n. 4 del 29/01/2024. L'area amministrativa gestisce tutte le attività di staff, incluso il personale. Alcune attività, in particolare inerenti alla ragioneria e alla gestione economica del personale, vengono gestite mediante accordi convenzionali con l'Unione Terre di Castelli. L'ufficio deputato alla programmazione e al controllo di gestione invece, ha il compito di guidare gli uffici

verso obiettivi strategici predefiniti di breve e di medio-lungo periodo oltre che di interfacciarsi regolarmente con l'ufficio unico di ragioneria per la definizione degli obiettivi economici e il monitoraggio degli stessi. Per il primo periodo l'area servizi sovrintende a tutti i servizi per anziani e disabili ad esclusione della Casa residenza anziani che costituisce un servizio autonomo, nel secondo periodo come meglio sotto specificato si individuano due Aree una che sovrintende i servizi per Anziani e l'altra che sovrintende i servizi per disabili e i progetti innovativi. I servizi educativi per la prima infanzia costituiscono un'articolazione autonoma che include tutti i Nidi d'infanzia.

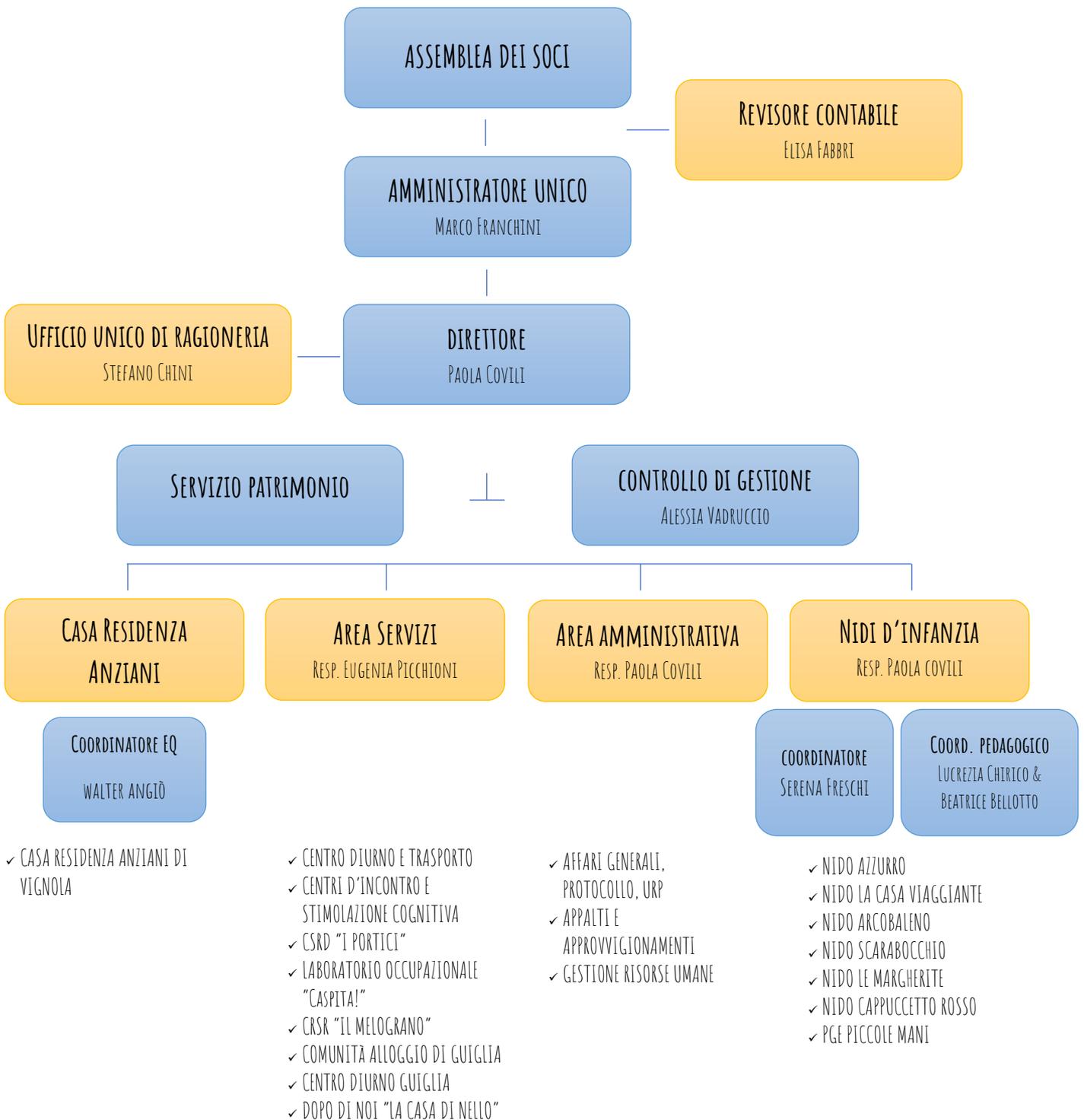
Con delibera dell'Amministratore Unico n. 3 del 13.02.2023 e successiva proroga, è stato approvato specifico Accordo ex art. 15 L.241/90 s.m.i, per garantire reciproca collaborazione nella gestione dei rispettivi servizi. In particolare, partendo dalla condivisione della figura del Direttore, si è ritenuto di interesse reciproco di Asp Delia Repetto e di ASP Terre di Castelli procedere alla sottoscrizione di un accordo per l'individuazione di ambiti di attività e di collaborazione comuni e trasversali quali quelli aventi carattere procedimentale, giuridico-amministrativo e gestionale con particolare riferimento alle funzioni svolte in ambito di affari legali e generali, tutela e protezione dei dati personali ai fini della compliance alle norme vigenti in materia, procedure concorsuali, gare e contratti, gestione, amministrazione e formazione del personale.

Tale Accordo risponde ai fini di migliorare quali-quantitativamente i servizi affidati ed offerti dalle Asp, razionalizzare ed efficientare i fattori di produzione, valorizzare le risorse umane, valutare la sostenibilità tecnica ed economica del progetto; al contempo tali determinazioni esplicitano una visione, avendo quali obiettivi strategici quelli di definire:

- ✓ un nuovo ed aggiornato modello gestionale delle due Asp;
- ✓ ottimizzare il capitale umano, materiale ed economico;
- ✓ consolidare e sviluppare i servizi in capo alle Asp;
- ✓ attivare una forte sinergia collaborativa con i servizi di welfare territoriale pur mantenendo ciascun ente la propria centralità territoriale.

Ciò nel rispetto delle istituzioni e delle Comunità dei rispettivi territori e in modo specifico l'Asp Delia Repetto per i Comuni del Distretto di Castelfranco Emilia/Unione Comuni del Sorbara e l'Asp Giorgio Gasparini per i Comuni del Distretto di Vignola/Unione Terre di Castelli e Comune di Montese.

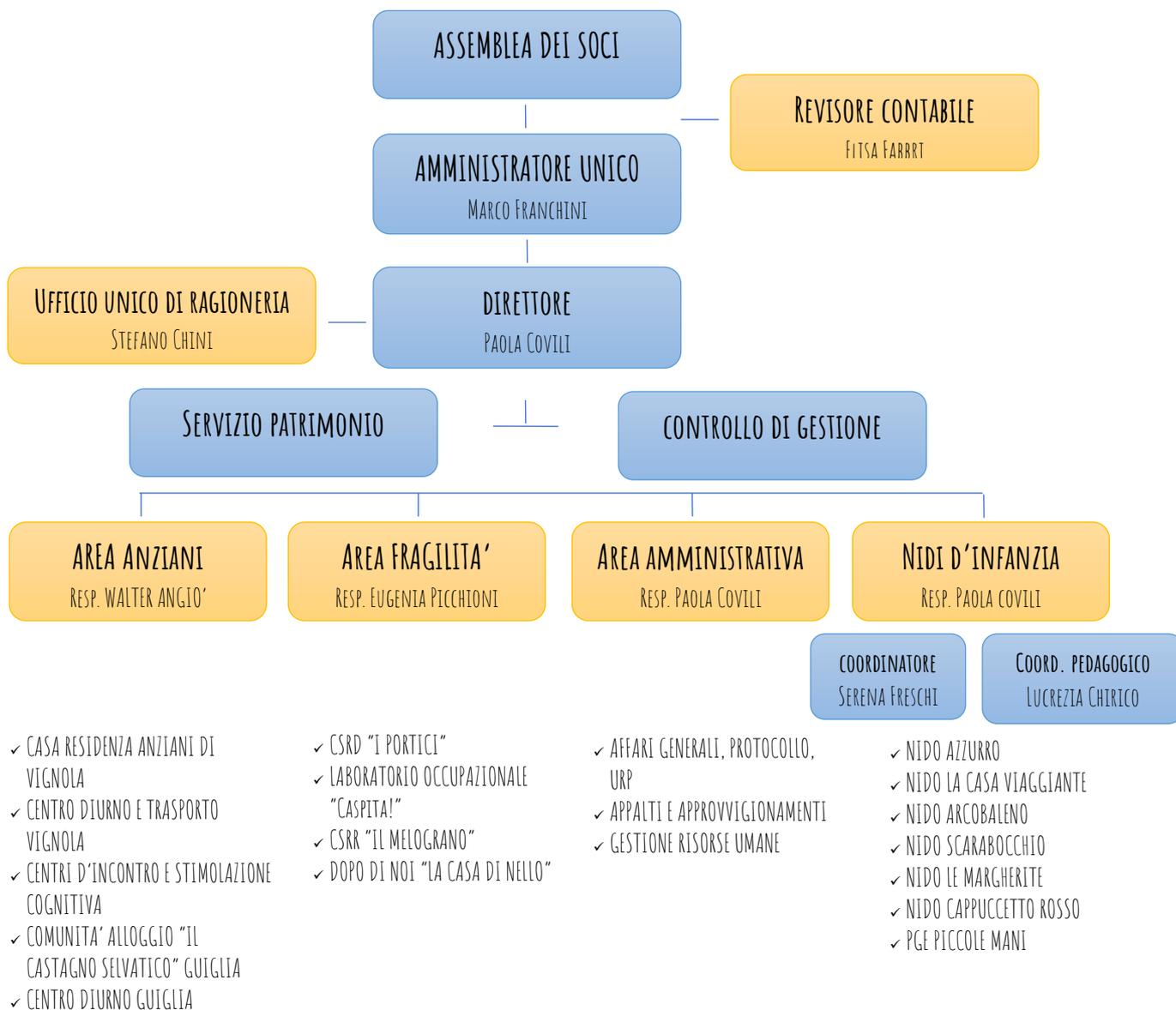
Macrostruttura dell'ASP "Giorgio Gasparini" al 01/01/2024



Come sopra anticipato nel 2024 come da programmazione si è attuata la modifica del modello organizzativo, infatti l'assegnazione di un ulteriore incarico di Elevata Qualificazione comportante la Responsabilità della Casa Residenza per Anziani (atto gestionale n. 386 del 29/12/2023), dopo un iniziale affiancamento tra i rispettivi responsabili, per consentire un adeguato passaggio di competenze e responsabilità, con decorrenza 01/07/2024, si è realizzato il raggruppamento dei servizi in due Aree

assegnando ad ognuna un Responsabile, l'area Fragilità che sovrintende a tutti i servizi per persone con disabilità e progetti innovativi per persone fragili mentre l'area Anziani che sovrintende a tutti i servizi per persone anziane.

Di seguito la Macrostruttura dell'ASP "Giorgio Gasparini" al 01/07/2024



La struttura organizzativa dell'ASP Terre di Castelli è improntata ai seguenti principi:

- È definita in base a criteri di autonomia, funzionalità ed economicità di gestione e a principi di professionalità e responsabilità;
- È articolata in aree e servizi;
- Al vertice di ciascuna area è posto un responsabile di posizione organizzativa o coordinatore nominati dal Direttore in ottemperanza allo Statuto vigente;
- Deve essere assicurata la massima collaborazione ed il continuo interscambio di informazioni ed esperienze tra le varie articolazioni dell'ASP stessa;

1.2.2 Il personale

La **distribuzione delle Risorse umane** nelle varie aree vede una netta prevalenza di dipendenti impiegati nell'area erogativa 92,86% (46,22% nel Socio/Assistenziale/educativo, 38,66% Educativa 0-3 anni, 3,36% Sanitaria e 4,62% nel Tecnico dei servizi), seguiti, con percentuali molto inferiori, dai dipendenti impiegati nell'area di supporto alla produzione, servizio amministrativo/tecnico (5,88%) e nel settore Direttivo (1,26%). Nell'organizzazione delle attività, il personale somministrato contribuisce al mantenimento della qualità nell'erogazione dei servizi e al raggiungimento degli obiettivi previsti. Rispetto all'annualità precedente, le percentuali sebbene abbiano subito impercettibili variazioni, restano coerenti con i dati storici; indice di un equilibrio ormai consolidato in termini di "ripartizione" del personale tra i vari servizi.

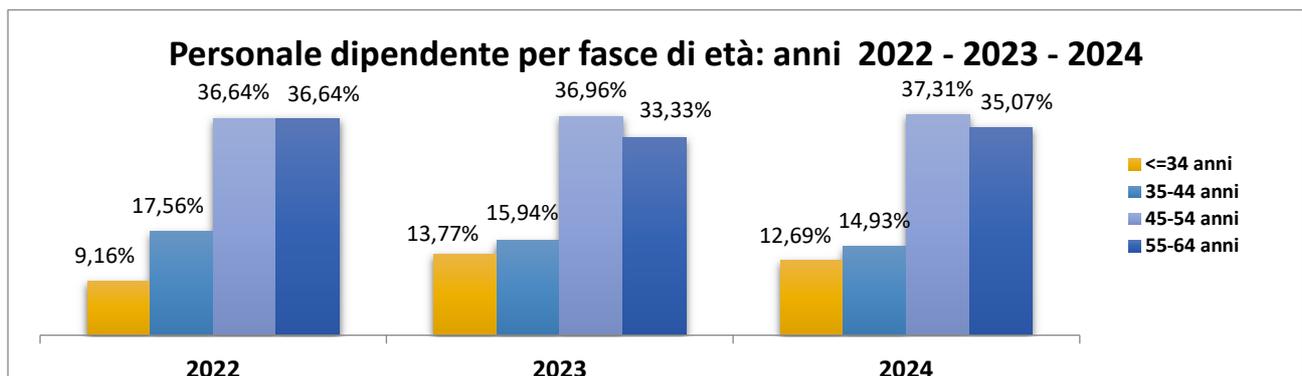
Dipendenti al 31/12/2024

AREA DI ATTIVITA'	QUALIFICA	31/12/2024 ASP					Totale per Area attività	% PER AREA
		TEMPO DET.	TEMPO INDET.	COMANDATO	SOMMINISTRATO	TOT.		
UFFICIO DI DIREZIONE	DIRETTORE /EQ		1			1	3	1,26%
	FUNZIONARIO / EQ		2			2		
AREA SOCIO ASSISTENZIALE EDUCATIVA	FUNZIONARIO / COORDINATORE DI SERVIZIO		3			3	110	46,22%
	EDUCATORE COORDINATORE		1			1		
	EDUCATORE COORDINATORE		1			1		
	PSICOLOGO				1	1		
	EDUCATORE PROF.LE				3	3		
	EDUCATORE PROF.LE		16		1	17		
	RESPONSABILI ATT. ASS.LI		5			5		
	A DI B				1	1		
	OPERATORE SOCIO SANITARIO		53		25	78		
AREA SANITARIA	INFERMIERI PROFESSIONALI	2	2		1	5	8	3,36%
	T.D.R.				3	3		
AREA TECNICA DEI SERVIZI	AUTISTA MANUTENTORE			1	2	3	11	4,62%
	COLLABORATORE CUOCO				4	4		
	COLLAB. SERVIZI AUSILIARI DI SUPPORTO		1			1		
	ESECUTORE AIUTO CUOCO				1	1		
	ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA				2	2		
AREA EDUCATIVA NIDI	FUNZIONARIO/COORDINATORE DI SERVIZIO		1			1	92	38,66%
	PEDAGOGISTA				1	1		
	EDUCATORE INFANZIA		27		39	66		
	COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI		1			1		
AREA AMMINISTRATIVA	ESECUTORE TECNICO NIDI		8		15	23	14	5,88%
	COLLAB. AMMINISTRATIVO		1		3	4		
	ISTRUTTORE AMM.VO		3	2	1	6		
	ISTRUTTORE AMM.VO TECNICO		1			1		
	FUNZIONARIO		2		1	3		
TOTALE COMPLESSIVO		2	129	3	104	238	238	100,0%

Si evidenzia come anche il personale somministrato abbia contribuito in modo rilevante al mantenimento della qualità nell'erogazione dei servizi e al raggiungimento degli obiettivi previsti. Per questo motivo, l'Azienda riconosce anche a detto personale la corresponsione della produttività per la performance individuale, destinando delle risorse extra rispetto al Fondo risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività.

PERSONALE AL 31/12/2024 ASSUNTO A TEMPO DETERMINATO E INDETERMINATO DIVISO PER GENERE E CLASSI DI ETA'														
QUALIFICA		0-34		35-44		45-54		55-66		TOTALE		Totale	%	
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F			
DIRETTORE E.Q.	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE								1	-	1	1	0,75%	
FUNZIONARIO EQ	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE				1				1	1	2	9,70%		
EDUCATORE COORDINATORE	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE							1	1	-	1			
FUNZIONARIO/COORDINATORE DI SERVIZIO	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE		2			2			-	4	4			
FUNZIONARIO AREA AMMINISTRATIVA	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE				1	1			-	2	2			
PEDAGOGISTA	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE								-	-	-			
PSICOLOGA	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE								-	-	-			
INFERMIERI PROFESSIONALI	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE		1			2		1	-	4	4			
EDUCATORE PROF.LE	AREA DEGLI ISTRUTTORI		5		3	2		6	-	16	16	41,04%		
EDUCATORE INFANZIA	AREA DEGLI ISTRUTTORI				7	13		7	-	27	27			
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	AREA DEGLI ISTRUTTORI					3		2	-	5	5			
ISTRUTTORE AMM.VO	AREA DEGLI ISTRUTTORI		1			3		1	-	5	5			
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO/TECNICO	AREA DEGLI ISTRUTTORI							1	-	1	1			
EDUCATORE COORDINATORE	AREA DEGLI ISTRUTTORI					1			-	1	1			
OPERATORE SOCIO SANITARIO	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI		8	1	8	3	17	1	15	5	48	53	48,51%	
AUTISTA MANUTENTORE	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI				1					1	-	1		
COLLAB. AMM.VO	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI							1	-	1	1			
COLLAB. SERVIZI AUSILIARI DI SUPPORTO	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI							1	-	1	1			
COLLABORATORE CUOCO	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI								-	-	-			
COLLABORATORE PROFESSIONALE TECNICO	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI							1	-	1	1			
ESECUTORE TECNICO NIDI	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI					1		7	-	8	8			
		0	17	1	19	5	45	2	45	8	126	134	100,00%	
		17		20		50		47		134				
		12,69%		14,93%		37,31%		35,07%		100%				

La distinzione per genere del personale dipendente a tempo indeterminato dall'Azienda evidenzia una grande maggioranza di occupazione al femminile (94,03%). 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 48,51% sul totale dei dipendenti - è collocato nella categoria Area degli Operatori Esperti, mentre in a ragione dell'assunzione di n. 2 Funzionari Coordinatori di Servizio a copertura di posti vacanti, l'area direttiva e di categoria Area dei Funzionari e dell'elevata Qualificazione rappresenta il 10,45 % del totale del personale dipendente al 31.12.2024.



Un dato significativo emerge dall'analisi dell'età anagrafica dei dipendenti: al 31/12/2024 il 72,38% delle Risorse Umane è di età compresa tra i 45 e i 64 anni, il 27,62% dei dipendenti dell'Azienda ha un'età compresa tra i 18 e i 44 anni. Si consolida il numero di operatori con età inferiore ai 44 anni, rimane elevato il numero di operatori della fascia 55-64 anni che risulta costante negli ultimi anni.

All'interno del PIAO 2024-2026 è descritto anche il *Piano triennale del Fabbisogno di personale e approvazione rimodulazione dotazione organica aziendale - piano occupazionale 2024/2026*, definendo l'assetto organico necessario all'organizzazione funzionale dell'Azienda. La programmazione occupazionale, prevista a copertura di posti vacanti, è stata effettuata partendo dall'assetto dei servizi alla persona che ASP è chiamata a gestire come risultanti, in particolare, dai contratti di Servizio per i servizi accreditati e dai parametri definiti dalla normativa i quali identificano livelli quali-quantitativi dei servizi e delle funzioni gestite. Si evidenzia che nel corso del triennio 2024 – 2026 è prevista la copertura di 42 posti vacanti e la dotazione organica complessiva prevederà a regime: *208 posti complessivi, 170 ricoperti e 38 vacanti*.

Di seguito una tabella di sintesi sui dipendenti a tempo indeterminato divisi per Area e qualifica che hanno operato per ASP nell'anno 2024.

AREA DEGLI ISTRUTTORI	58
EDUCATORE PROFESSIONALE	17
EDUCATORE SERVIZI ALLA PRIMA INFANZIA	29
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO /TECNICO	2
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO CONTABILE	5
RESPONSABILE ATTIVITA' ASSISTENZIALI	5
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	77
COLLABORATORE AI SERVIZI AUSILIARI DI SUPPORTO	1
COLLABORATORE PROFESSIONALE TECNICO SERVIZI PER LA PRIMA INFANZIA	1
COLLABORATORE TECNICO-MANUTENTORE AUTISTA	1
COLLABORATORE TERMINALISTA	1
ESECUTORE TECNICO	10
OPERATORE SOCIO SANITARIO	63
AREA DEI FUNZIONARI E DELLE E.Q.	13
COORDINATORE EDUC. PROF.LE	1
INFERMIER/RESPONSABILE ATTIVITA' SANITARIE	2
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO CONTABILE	1
SPECIALISTA COORDINATORE RESPONSABILE DI SERVIZIO/STRUTTURA	2
SPECIALISTA COORDINATORE SERVIZI EDUCATIVI PRIMA INFANZIA	1
SPECIALISTA EDUCATORE PROFESSIONALE COORDINATORE	1
SPECIALISTA IN ATTIVITA'AMMINISTRATIVE E CONTABILI	2
SPECIALISTA RESPONSABILE AREA FRAGILITA'	1
SPECIALISTA RESPONSABILE AREA ANZIANI	1
SPECIALISTA/DIRETTORE	1
Totale complessivo	148

Sono riportate in questa sede le assunzioni (tabella 1) e le dimissioni (tabella 2) realizzate nel corso del 2024.

Tabella 1 - ASSUNZIONI

QUALIFICA	Anno 2024
EDUCATORE SERVIZI ALLA PRIMA INFANZIA	1
OPERATORE SOCIO SANITARIO	8
SPECIALISTA COORDINATORE RESPONSABILE DI SERVIZIO/STRUTTURA	2
SPECIALISTA RESPONSABILE AREA ANZIANI	1
TOTALE	12

Tabella 2 – DIMISSIONI

QUALIFICA	Anno 2024
COLLABORATORE TECNICO-MANUTENTORE AUTISTA	1
EDUCATORE SERVIZI ALLA PRIMA INFANZIA	3
ESECUTORE TECNICO	2
ISTRUTTORE DIRETTIVO AMMINISTRATIVO CONTABILE	1
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO/TECNICO	1
OPERATORE SOCIO SANITARIO	11
TOTALE	19

Nella tabella sopra riportata sono compresi 3 dipendenti dimessi al 31/12/2024, che risultano presenti nei conteggi della tabella dei dipendenti al 31/12/2024 sopra riportata a pag. 12. In tale tabella il totale delle colonne Tempo indeterminato pari a 129 più Comandati pari a 3 da un totale di 132 dipendenti al 31/12, si devono quindi aggiungere 16 dimessi in corso d'anno per avere il totale dei dipendenti a tempo indeterminato nel corso dell'anno 2024 pari a 148.

Sempre in relazione al personale dipendente a tempo indeterminato si riportano i dati riguardante le assenze registrate che indicano le giornate medie di assenza pro-capite e la percentuale dei relativi giorni di assenza calcolata sul tempo teorico di presenza:

ASSENZE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO - ANNO 2024

ASSENZE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO - ANNO 2024	totale	% di incidenza sulle giornate lavorabili
GIORNATE LAVORABILI	34.865	110,16%
GIORNATE LAVORATE	26.195	85,29%
TOTALE ASSENZE	8.670	24,87%
DETTAGLIO DELLE ASSENZE		
GIORNATE ASSENZA PER MALATTIA + RICOVERO OSP.	1.546	5,03%
GIORNATE ASSENZA PERMESSI L.104/1992	369	1,20%
GIORNATE CONGEDO L.104/1992	40	0,13%
GIORNATE ASSENZA ALTRI PERMESSI	20	0,07%
GIORNATE ASSENZA PER INFORTUNI	56	0,18%
GIORNATE ASSENZA PER FERIE	4.128	13,44%
GIORNATE ASSENZA PER RECUPERO ORE STRAORDINARIE	1.431	4,66%
GIORNATE CONGEDO PARENTALE -D.LGS151/2001	458	1,49%
GIORNATE DISPONIBILITA' NIDO	249	0,81%
GIORNATE DI PERMESSI ART. 32 e 35 CCNL	350	1,14%
GIORNATE ASPETTATIVA SENZA ASSEGNI	23	0,07%

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 5,03% in linea con quella degli anni precedenti; si segnala come per il 82,4% è rappresentata da assenze maggiori di 30 giorni di n. 18 dipendenti affetti da gravi patologie di cui 13 OSS.

Il dato delle assenze per malattia, inoltre, va letto in modo integrato con l'elevato numero di personale con prescrizioni (come da tabella sotto riportata) e con l'età media del personale dipendente che sta progressivamente aumentando come si è evidenziato nel grafico sopra riportato.

L'Azienda assicura l'applicazione di tutti gli istituti miranti all'obiettivo della conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura familiare. Nel prospetto sopra riportato si evidenziano le giornate di astensione dal lavoro per Aspettativa senza assegni, Congedo parentale, permessi e congedo L. 104/92 usufruite dal personale dipendente nel corso del 2024.

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 prendono a riferimento il personale dipendente a tempo indeterminato con limitazioni e in part time, la cui percentuale è calcolata sul totale del personale dipendente a tempo indeterminato presente nell'anno 2024, pari a n. 148 unità:

Personale con limitazioni anno 2024

QUALIFICA	LIMITAZIONE PARZIALE	% RISPETTO AGLI OPERATORI DIPENDENTI DI MEDESIMA QUALIFICA	TOTALE OPERATORI MEDESIMA QUALIFICA
OPERATORE SOCIO SANITARIO	20	31,75%	63
EDUCATORE PROF.LE	4	23,53%	17
EDUCATORE INFANZIA	1	3,45%	29
ESECUTORE TECNICO NIDI	3	30,00%	10
TOTALE	28	23,53%	119
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO		18,92%	148

Il dato delle unità di personale dipendente con prescrizioni che rappresenta il 18,92% del totale del personale, evidenzia un'importante criticità, considerando poi che la maggior parte di questo personale ha la qualifica di Operatore Socio Assistenziale e Educatore professionale e infanzia ed Esecutore tecnico nidi quindi personale dei servizi erogativi. Il tipo di prescrizioni per il personale OSS, spesso non consente la prosecuzione dell'attività nei servizi residenziali (CRA e CSRR Il Melograno) con conseguente necessità di spostamento di servizio o di individuazione di mansioni di supporto che però non coprono pienamente il fabbisogno di personale pienamente idoneo.

Il personale a tempo indeterminato con orario part-time rappresenta il 16,22% e l'articolazione tra le categorie professionali si evidenzia nella seguente tabella:

Personale con orario di lavoro part-time anno 2024

QUALIFICA	PART TIME	% RISPETTO AGLI OPERATORI DIPENDENTI DI MEDESIMA QUALIFICA	TOTALE OPERATORI MEDESIMA QUALIFICA
OPERATORE SOCIO SANITARIO	10	15,87%	63
COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI	1	100,00%	1
EDUCATORE INFANZIA	8	27,59%	29
EDUCATORE PROF.LE	3	17,65%	17
ISTRUTTORE TECNICO/AMMINISTRATIVO	1	50,00%	2
COLL. SERV. AUSILIARE DI SUPPORTO	1	100,00%	1
TOTALE	24	21,24%	113
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO		16,22%	148

1.2.3 Le risorse finanziarie

Nelle tabelle sotto riportate sono iscritti i totali delle varie tipologie di costi e di valori della produzione, del bilancio aziendale iscritti nel Piano Programmatico 2024-2026. Si segnala che i costi relativi a lavoro somministrato sono registrati alla voce “prestazione di servizi”.

COSTI DELLA PRODUZIONE	PREVISIONE 2024	%	PREVISIONE 2025	%	PREVISIONE 2026	%
ACQUISTO BENI	339.557,00 €	2,93%	341.307,00 €	2,93%	341.307,00 €	2,93%
ALTRI COSTI	778.827,47 €	6,72%	781.764,26 €	6,72%	781.764,26 €	6,72%
CONTRIBUTI	33.500,00 €	0,29%	33.500,00 €	0,29%	33.500,00 €	0,29%
PERSONALE	5.096.151,14 €	43,99%	5.111.472,57 €	43,91%	5.111.472,57 €	43,91%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	5.336.163,45 €	46,06%	5.372.480,47 €	46,15%	5.372.480,47 €	46,15%
COSTI Totale	11.584.199,06 €	100 %	11.640.524,30 €	100 %	11.640.524,30 €	100 %

VALORI DELLA PRODUZIONE	PREVISIONE 2024	%	PREVISIONE 2025	%	PREVISIONE 2026	%
ONERI SANITARI	3.223.999,55 €	27,83%	3.272.489,57 €	28,11%	3.272.489,57 €	28,11%
QUOTA ENTI SOCI	3.911.086,03 €	33,76%	3.878.710,25 €	33,32%	3.878.710,25 €	33,32%
RICAVI PROPRI DIVERSI	1.353.084,77 €	11,68%	1.353.084,77 €	11,62%	1.353.084,77 €	11,62%
TARIFFE	3.096.028,71 €	26,73%	3.136.239,71 €	26,94%	3.136.239,71 €	26,94%
COSTI Totale	11.584.199,06 €	100%	11.640.524,30 €	100%	11.640.524,30 €	100%

1.2.4 I dati dei servizi erogativi

Dai dati dei servizi registrati nell'anno 2024, confrontati con quelli degli anni precedenti, fanno emergere un trend in aumento complessivo, l'anno 2024 rispetto al 2022 si registra una crescita del 23,77%, di seguito si dettagliano gli scostamenti più significativi poi rappresentati nella tabella sottostante:

- ✓ Servizio specialistico di **Stimolazione cognitiva individuale** ha registrato una ripresa anche in coerenza con i percorsi di collaborazione con attivato con il Centro Disturbi Cognitivi e Demenze dell'Ausl che ha consentito un perfezionamento dei percorsi di invio a questo servizio;
- ✓ **Centri d'incontro** la collaborazione su richiamata con il Centro Disturbi Cognitivi e Demenze dell'Ausl sviluppato anche la partecipazione ai centri d'incontro tanto che a fine 2023 si è resa necessaria l'apertura di una ulteriore sede sul territorio di Vignola per rispondere alle richieste;
- ✓ **CSRR per disabili Il Melograno sollievi** si registrano in incremento le richieste per ricoveri di sollievo che però sono concentrate soprattutto nel periodo estivo necessitando di significativi interventi riorganizzativi del servizio finalizzati a rispondere alle richieste e contemporaneamente garantire le ferie agli operatori del servizio;

- ✓ **Comunità alloggio Il castagno Selvatico** la struttura ha 6 posti ma nel corso del 2024 si sono avvicendati 9 ospiti a causa dell'aggravamento delle condizioni sanitarie non più compatibili con il tipo di struttura
- ✓ **Laboratorio Caspita** si è registrato un notevole incremento di **percorsi di orientamento e osservazione** ovvero quei percorsi finalizzati ad una prima valutazione per persone con disabilità in uscita dal percorso scolastico collegata all'identificazione del miglior percorso post scolastico (SIL, Laboratorio, Centro diurno) oppure percorsi osservativi per persone con disabilità adulte con l'obiettivo di valutare le capacità e le autonomie lavorative e perfezionare il progetto di vita e di cura. In relazione ai **progetti ordinari** si è in decisa ripresa dei percorsi che negli anni post covid;
- ✓ **Servizi educativi per la prima infanzia** in ragione dell'incremento di domande si sono ampliati i posti di nido in particolar modo nei comuni di Castelvetro, Savignano s/P, Spilamberto e Vignola.

Si rammenta che per i servizi residenziali o semi residenziali il limite è determinato anche dal n. dei posti autorizzati.

SERVIZI ACCREDITATI				
SERVIZI	2022	2023	2024	% scost. 2024/2022
CASA RESIDENZA ANZIANI posti autorizzati 66	91	84	91	0,00%
CENTRO DIURNO ANZIANI posti autorizzati 25	50	44	59	18,00%
STIMOLAZIONE CONGITIVA INDIVIDUALE	6	10	12	100,00%
CENTRI D'INCONTRO	57	107	131	129,82%
CSRD I PORTICI posti autorizzati 25	28	31	27	-3,57%
CSRD IL MELOGRANO DIURNO posti autorizzati 4	1	1	1	0,00%
CSRD IL MELOGRANO RESIDENZIALE posti autorizzati 18	16	18	17	6,25%
CSRD IL MELOGRANO RESIDENZIALE SOLLIEVI	5	8	8	60,00%
totale servizi accreditati	254	303	346	36,22%
SERVIZI NON ACCREDITATI				
SERVIZI	2022	2023	2024	% scost. 2024/2022
COMUNITA' ALLOGGIO IL CASTAGNO SELVATICO posti autorizzati 6	6	7	9	50,00%
LABORATORIO CASPITA - PERCORSI DI ORIENTAMENTO E OSSERVAZIONE	6	9	18	200,00%
LABORATORIO CASPITA - PROGETTI ORDINARI capienza massima 20	14	18	19	35,71%
APPARTAMENTO LA CASA DI NELLO - PALESTRA DELLE AUTONOMIE	15	15	15	0,00%
totale servizi non accreditati	41	49	61	48,78%
SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA				
SERVIZI	2022-2023	2023-2024	2024-2025	% scost. 2024/2022
NIDO AZZURRO CASTELNUOVO R.	102	102	102	0,00%
NIDO MONTALE - CASTELNUOVO R.	18	18	18	0,00%
NIDO ARCOBALENO - CASTELVETRO	60	66	66	10,00%
NIDO SCARABOCCHIO - SAVIGNANO S.P.	46	51	57	23,91%
NIDO LE MARGHERITE - SPILAMBERTO	68	71	72	5,88%
NIDO CAPPUCETTO ROSSO - VIGNOLA	51	51	72	41,18%
PGE PICCOLE MANI - MONTESE	8	8	8	0,00%
totale servizi educativi prima infanzia	353	367	395	11,90%
totale complessivo ASP	648	719	802	23,77%

2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 L'albero della performance

Di seguito Si riporta l'*albero della performance*, una mappa logica rappresentativa - anche graficamente (cfr. tab. 1) - dei legami tra mandato istituzionale, *mission*, linee strategiche, obiettivi strategici e piani operativi, i quali, a loro volta, individuano obiettivi operativi, azioni e risorse. In altri termini, l'albero dimostra come gli obiettivi disposti su vari livelli e di diversa natura, concorrano nella costituzione di un disegno strategico complessivo, coerente al mandato istituzionale e alla *mission*. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione (Cfr. Deliberazione n.112/2010 CIVIT).

ASP intende 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. In questo modo, la struttura complessiva del piano delle performance 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.

Di seguito, la rappresentazione grafica dell'albero della performance.

Tabella 1 – Albero della performance

MISSION	Creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione e l'innovazione dei servizi perseguendo l'efficienza di gestione		
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	Riassetto dei servizi e delle attività erogate precedentemente compromesse dall'epidemia	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 impartite e in continua evoluzione, e le finalità proprie di ogni servizio, con 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

2.2 Obiettivi strategici

Tenuto conto di quanto riportato in premessa e nelle parti precedenti di seguito si riportano gli obiettivi strategici proposti per l'anno 2024:

1. **Revisione del modello organizzativo** inteso come una riorganizzazione interna delle varie aree coinvolte in un'ottica di responsabilizzazione trasversale e di formazione specifica dei dipendenti con funzioni strategiche, con particolare riguardo al benessere dei lavoratori e dell'amministrazione del suo complesso sia da un punto di vista organizzativo che finanziario;
2. **Trasparenza di bilancio** relativa ad attività di stabilizzazione, chiarezza e pubblicità dei costi e ricavi aziendali oltre che di economicità amministrativa;
3. **Qualità, sostenibilità e innovazione dei servizi** intesa come un complesso di azioni e sperimentazioni volte al perseguimento dello sviluppo di progettazioni in grado di rispondere ai bisogni della collettività in molteplici ambiti e zone di intervento;
4. **Sussidiarietà e collaborazione** in qualità di principio cardine che regola i rapporti amministrativi fra gli enti e introdotto affinché ASP operi con l'obiettivo di coinvolgere soggetti pubblici e privati e da questi ultimi sia essa stessa coinvolta.

Tabella 2 - L'albero della performance: Il collegamento fra aree strategiche e obiettivi strategici

N	AREA STRATEGICA (ASSE)	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TIPO OBIETTIVO	TIPO PERFORMANCE
1	ASSE "B"	Revisione del modello organizzativo	B.1 Revisione organizzativa aziendale e del personale	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
2	ASSE "B" E "C"	Trasparenza di bilancio	B.2 Stabilizzazione del bilancio	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
3	ASSE "A" E "B"	Qualità, sostenibilità e innovazione dei servizi	AS.1 Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area servizi	AREA SERVIZI	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
4	ASSE "B" E "C"		SPI.1 Avvio di nuovi servizi e attività - azioni di qualità interne all'area educativa	NIDI D'INFANZIA	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
5	ASSE "A" E "B"		AS.2 Perseguimento della qualità - azioni di qualità interne ai servizi	AREA SERVIZI	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
6	ASSE "A" E "B"		CRA.1 Perseguimento della qualità - azioni di qualità interne alla CRA	CRA	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
7	ASSE "A" E "B"		A.1 Perseguimento della qualità - azioni di qualità interne ai servizi	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
8	ASSE "A" E "B"	Sussidiarietà	B.3 Consolidamento della collaborazione con soggetti pubblici, privati e del terzo settore di ambito locale, provinciale e regionale.	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI

3. I RISULTATI RAGGIUNTI

Seguono le schede relative agli obiettivi prefissati per l'anno 2024 compilate in ogni loro parte. Il livello di raggiungimento è riportato nell'ultima colonna a destra, descrittiva delle azioni poste in essere per ogni azione e rispettivo outcome.

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	
A.1	TUTTE	TUTTI	Covili, Picchioni, Angiò, Freschi	I	A e B	a, b, c, d, e, f, g, h	X	X	X			X	Massima strategica aziendale	ALTA			
SVILUPPO TEMPORALE		2023 - 2025		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		Qualità, sostenibilità e innovazione dei servizi: azioni e sperimentazioni volte al perseguimento dello sviluppo di progettazioni in grado di rispondere ai bisogni della collettività in molteplici ambiti e zone di intervento.															
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				VERIFICHE		REALIZZATO											
a	Garantire la trasparenza e l'integrità con azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione;			IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07												
b	Consolidamento delle attività di comunicazione realizzata sui social o con altri strumenti, per il coinvolgimento delle comunità.			IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07												
c	Consolidamento dell'ascolto dell'utenza/famigliari e indagini di soddisfazione			IN LINEA	L'obiettivo è pienamente raggiunto con la realizzazione dell'ascolto dell'utenza sia in forma assembleare sia attraverso le indagini di soddisfazione che hanno dato esiti positivi per tutti i servizi												
d	Iniziative di formazione e informazione su tematiche innovative in collaborazione con i Comuni e altre realtà			IN LINEA	Tutte le iniziative programmate sono state pienamente realizzate nei tempi previsti												
e	Consolidamento dei servizi già avviati / in fase di avvio			IN LINEA	Tutti i servizi avviati prevedono nella loro attività un monitoraggio quali quantitativo che è stato realizzato con esiti positivi. Per i servizi in fase di avvio si sono realizzate le azioni di sviluppo, di competenza ASP, come da programmazione definita nei documenti di programmazione												
f	Applicazione delle disposizioni			IN LINEA	Obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07, tranne per quanto riguarda l'accreditamento dei Servizi Socio Sanitari per il quale ASP ha completato le azioni di propria competenza.												
g	Migliorie e manutenzioni			IN LINEA	Le manutenzioni ordinarie di competenza ASP indipendente dalla proprietà dell'immobile sono state realizzate; in relazione alla programmazione degli interventi straordinari e migliorie si rappresenta che nel corso dell'anno si è reso necessario effettuare ulteriori e diversi interventi a seguito di eventi atmosferici che hanno danneggiato alcune strutture. Su immobili di proprietà dei comuni e in accordo con essi si è provveduto ad effettuare alcuni interventi di natura urgente e improcrastinabile.												

ELEMENTI DI FORZA		ASP è determinata a dare continuità alle azioni volte alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza dei processi, alla formazione del personale come valore pubblico e all'ascolto e coinvolgimento dell'utenza e dei familiari di riferimento al fine di generare un processo di miglioramento continuo.	
ELEMENTI DI CRITICITA'		In particolare si evidenzia come elemento di criticità il fatto che Asp ha una struttura organizzativa carente di profili professionali specialistici oltre che di risorse umane in termini quantitativi adeguate. Inoltre per ottemperare ai dettati normativi che prevedono delle azioni di sistema e di sviluppo (es: digitalizzazione, ecc) Asp non può attingere a nessuna fonte di finanziamento.	
INDICATORE DI PERFORMANCE		TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Almeno 1 formazione per tutti gli operatori	100%	100%
b	Almeno 2 comunicazioni sui social per ciascun servizio al mese	100%	100%
	Immediatezza della comunicazione attraverso la semplificazione dei documenti e la realizzazione di questionari efficaci	100%	100%
	Miglioramento della qualità comunicativa verso l'esterno (convegni formativi ed educativi, BLA BLA festival)	100%	100%
c	Almeno 1 indagine di soddisfazione dell'utenza	100%	100%
	Almeno 3 incontri con i famigliari in plenaria	100%	100%
	Analisi sull'efficacia e efficienza del servizio	100%	100%
d	Almeno 1 evento su tematiche innovative	100%	100%
	Almeno 3 incontri complessivi di formazione su tematiche innovative	100%	100%
	Eventi, incontri, iniziative di sensibilizzazione e integrazione con la comunità territoriale (spettacoli, collaborazioni con scuole ecc.)	100%	100%
e	Monitoraggio quali quantitativo dei servizi già consolidati	100%	100%
	Sperimentazione e sviluppo dei servizi già avviati / in fase di avvio	100%	100%
f	Programmazione e applicazione delle azioni previste dalle nuove disposizioni inerenti; accreditamento dei servizi socio sanitari, codice degli appalti, digitalizzazione...	100%	100%
g	Miglioramento delle strutture impegnate attraverso piani di manutenzione ordinaria, straordinaria e migliorie finalizzate alla sicurezza e al benessere degli ospiti	100%	100%
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		100%	
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024			
<p>A) Si è programmato una intensa attività formativa unitamente all'ASP Delia Repetto coinvolgendo tutto il personale dei diversi servizi ASP. Al 31 luglio si è pertanto raggiunto l'obiettivo;</p> <p>B) l'attività di social media è coerente con l'obiettivo, oltremodo superato. Si è rivisto il modello di questionario di gradimento, che viene distribuito ai famigliari dei diversi servizi nel mese di settembre. Per i Nidi d'Infanzia la somministrazione dei questionari è prevista nel corso del mese di novembre 2024. Si confermano le iniziative pubbliche già consolidate (ex: bla bla festival; convegno sulla disabilità);</p> <p>C) Confermate le iniziative con i famigliari, già in buona parte realizzate. A seguito della rilevazione da effettuarsi seguirà l'analisi di efficacia e di efficienza dei servizi coordinandola con le diverse ulteriori azioni e processi di rilevazione della qualità dei servizi;</p> <p>D) Si sono realizzati e sono in programmazione molteplici iniziative ed eventi di sensibilizzazione con la Comunità che troveranno maggiore specificazione nella relazione della performance;</p> <p>E) in corso di realizzazione in linea con la programmazione dei servizi;</p> <p>F) L'anno 2024 vede l'approvazione da parte della Regione del nuovo Sistema di Accreditamento. Nella fase precedente ASP ha partecipato ai tavoli/gruppi di lavoro per definire i contenuti e tracciare le direttrici sulle quali impostare il nuovo Sistema. Nella seconda parte dell'anno saranno messe in essere le azioni conseguenti. Il resto delle azioni per l'applicazione di nuove disposizioni (codice Appalti, nuovo Codice di Comportamento dei dipendenti Pubblici, Regolamenti e protocolli derivanti dal nuovo CCNL...ecc) si è pienamente realizzata;</p> <p>G) Le attività manutentive, seppur nella difficoltà per l'assenza di una figura tecnica in organico ASP, si sono regolarmente svolte come da pianificazione, anche alla luce delle disposizioni emanate in sede di Assemblea dei Soci.</p>			
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI		% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE
PAOLA COVILI		100%	Tutto il personale ASP dipendente e somministrato
EUGENIA PICCHIONI		100%	
WALTER ANGIO'		100%	
SERENA FRESCHI		100%	
			% DI COINVOLGIMENTO
			100%

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITÀ	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.1	TUTTE	TUTTI	Covili - Picchioni - Angiò - Freschi	S	B	b, d, f, g		X	X			X	Massima strategica aziendale	ALT A				
SVILUPPO TEMPORALE		2023 - 2025	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		Revisione del modello organizzativo: riorganizzazione interna delle varie aree coinvolte in un'ottica di responsabilizzazione trasversale e di formazione specifica dei dipendenti con funzioni strategiche, con particolare riguardo al benessere dei lavoratori e dell'amministrazione del suo complesso sia da un punto di vista organizzativo che finanziario.																
OBIETTIVO OPERATIVO		Revisione organizzativa aziendale e del personale: permettere ad ogni processo di raggiungere il massimo livello di efficacia ed efficienza, convergendo verso il raggruppamento dei servizi per anziani e di quelli per disabili in due aree distinte. Necessità di responsabilizzare ogni singolo dipendente nella riuscita degli obiettivi assegnati in modo tale che il modello organizzativo assuma un carattere più trasversale fra le aree. ASP può contare su un controllo ramificato delle azioni perseguite in ogni area, grazie anche al confronto continuo. Ciò non senza la stabilizzazione dell'organico con l'espletamento di procedure concorsuali e il supporto e la supervisione di professionalità esterne per lo svolgimento di incarichi e prestazioni di alta specializzazione, come ad esempio per il servizio di patrimonio o per attività legali e notarili.																
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO					VERIFICHE	REALIZZATO												
a	Raggruppamento dei servizi e suddivisione tra area anziani e area disabili				REALIZZATO	Realizzato. Al 1° Maggio è stata assunta la nuova coordinatrice e dal 01/07 si è realizzata la riorganizzazione delle Aree individuando un Responsabile per l'area Anziani e uno per l'area Fragilità												
b	Responsabilizzazione trasversale				IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07												
c	Aggiornamento e sviluppo delle competenze				IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07												
d	Stabilizzazione dell'organico - selezione e concorsi				IN LINEA	Oltre a quanto indicato in sede di monitoraggio che si conferma, è stato realizzato il concorso OSS e si è dato corso alle assunzioni. Si è inoltre dato avvio, insieme ad Asp Area Nord e ad ASP Delia Repetto, quest'ultima capofila, al concorso per Infermiere												
e	Professionalità esterne				IN LINEA	La valutazione del fabbisogno ha confermato le collaborazioni con il Dr. Laghi in materia di personale e con il Dr. Miniero in materia di appalti e approvvigionamenti. In collaborazione con ASP Delia Repetto è proseguita la consulenza dell'Avv. Tassinari in materia di privacy e trattamento dei dati, con la quale si sono realizzati momenti formativi per tutto il personale												
f	Digitalizzazione				IN LINEA	si conferma quanto indicato in sede di monitoraggio al 31/07. Si fa infine riferimento a quanto riportato negli elementi di criticità indicati alla Scheda A1												
g	CCNL				IN LINEA	Si sono realizzate tutte le azioni e adottati tutti gli atti per l'applicazione del nuovo CCNL												
h	Collaborazione				IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07												
ELEMENTI DI FORZA			Si è avviata con quanto indicato nel Piano di Realizzazione alla lettera a), una fase di ripensamento e riscrittura del modello organizzativo ASP in linea con l'evoluzione dei servizi, la necessità di maggiori competenze e la suddivisione delle responsabilità trasversali, avente l'obiettivo di efficientare il sistema ASP anche all'interno della rete delle collaborazioni.															
ELEMENTI DI CRITICITÀ			In relazione a questo obiettivo si evidenziano in generale le criticità già esposte alla Scheda A1, inoltre si rappresenta come nello specifico le stesse siano subordinate alla copertura finanziaria in sede di bilancio e di definizione dei Contratti collettivi integrativi di Ente.															
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO					
a	Assunzione di un nuovo coordinatore per la CRA di Vignola e passaggio di consegne tra attuali responsabili											100%	100%					
b	Responsabilizzazione dei dipendenti in funzione strategica e consolidamento del controllo trasversale											100%	100%					
c	Partecipazione a corsi di approfondimento / formazione											100%	100%					
	In - formazione dei gruppi di lavoro											100%	100%					
d	Almeno una selezione per la copertura di posti vacanti											100%	100%					
e	Analisi del fabbisogno di professionalità esterne per attività / servizi di particolare complessità e avvio / consolidamento delle collaborazioni											100%	100%					
f	Digitalizzazione efficace nei processi lavorativi di area amministrativa											100%	95%					

g	Applicazione del nuovo CCNL e riorganizzazione in ottemperanza alle nuove disposizioni	100%	100%
h	Collaborazione in relazione alle esigenze amministrative gestionali aziendali	100%	100%
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		99%	
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024			
<p>A) L'assunzione di un nuovo coordinatore della CRA di Vignola è avvenuta il 01/05/2024. Dopo una prima fase di affiancamento e passaggio di responsabilità, dal 01/07/2024 si è operata a tutti gli effetti la nuova suddivisione dei servizi tra area anziani e area disabili.</p> <p>B) e C) La realizzazione dei progetti è pienamente in linea;</p> <p>D) Il grado di raggiungimento della stabilizzazione dell'organico è coerente coi tempi previsti nei documenti di programmazione, è in corso di attuazione una procedura di selezione per la copertura di n. 8 unità al p.p. di OSS;</p> <p>E) il progetto è coerente coi tempi di programmazione;</p> <p>F) Essendovi stati pensionamenti e turn over nel periodo analizzato, non vi è stata una stabilità tra il personale tale da consentire di raggiungere un livello di digitalizzazione efficace nei processi lavorativi di area amministrativa coerente coi tempi di programmazione. Tuttavia sono stati avviati incontri di approfondimento sia tecnico sia informatico per la gestione del bilancio, delle registrazioni dei documenti contabili per competenza e una maggior efficacia della procedura di recupero crediti.</p> <p>G) E' stata data applicazione al nuovo CCNL e il personale riorganizzato in attuazione delle nuove disposizioni.</p> <p>H) Il raggiungimento dell'obiettivo è coerente coi tempi previsti nei documenti di programmazione.</p>			
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI		% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE
PAOLA COVILI		100%	BERGONZINI CLAUDIA
EUGENIA PICCHIONI		100%	BERTACCHINI CLAUDIA
WALTER ANGIO'		100%	MOROTTI BRUNA
SERENA FRESCHI		100%	TOFFOLO ELENA
			DEGLI ANTONI ISABEL
			VADRUCCIO ALESSIA
			DE MEO ANGELA
			CAGGIANO RITA
			GARUTI GIAN PAOLO
			FAZIOLI ENZO
			CAROLI AGNESE
			BARACCANI MARIA ELENA
			BELLOTTO BEATRICE
			PREZIOSO ANNA CHIARA
			PINI BOSI PATRIZIA
			DRIZA FLORIDA
			ZENCHI MONICA
			FULGERI DOMENICA
			20%

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.2	TUTTE	TUTTI	Covili - Picchioni - Angiò - Freschi	S	B, C	b, d, f, g		X	X			X	Massima strategica aziendale	ALTA		
SVILUPPO TEMPORALE		2023 - 2025	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		Trasparenza di bilancio: attività di stabilizzazione, chiarezza e pubblicità dei costi e ricavi aziendali oltre che di economicità amministrativa.														
OBIETTIVO OPERATIVO		Stabilizzazione del bilancio: sostenere un modello di predisposizione e monitoraggio della spesa basato su una contabilità trasparente prim'ancora che analitica. Necessità di una più proficua collaborazione tra gli uffici di ASP, in particolare del controllo di gestione, e l'ufficio unico di ragioneria esterno. E' in corso l'applicazione progressiva di un sistema di controllo e monitoraggio del budget a "responsabilità trasversale", un sistema in cui ogni responsabile e/o coordinatore ha la possibilità di verificare in modo rapido e semplice le risorse disponibili per il proprio servizio. Resta un tema rilevante il recupero delle morosità pregresse, nell'ambito del quale ASP studierà un sistema di prevenzione di tale fenomeno, anche in sinergia con i servizi e i famigliari. In fine, non saranno sospese ricerche di finanziamento e altre forme di sostegno economico che possano assicurare il recupero delle risorse necessarie al mantenimento della qualità nei vari servizi.														
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO			VERIFICHE		REALIZZATO											
a	Consolidamento del recupero credito - reporting periodico		IN LINEA		Il monitoraggio e le reportistiche sono realizzate in linea con quanto programmato. Il confronto con la committenza si è realizzato con l'obiettivo di proseguirlo nell'annualità 2025											
b	Trasparenza di bilancio		IN CORSO		Le criticità evidenziate in sede di monitoraggio e le conseguenti aspettative sul secondo semestre sono state pienamente superate in quanto si è proceduto alla copertura del posto vacante sul Controllo di gestione con il conseguente recupero delle attività rimaste sospese, rendendo l'obiettivo pienamente raggiunto.											
c	Economicità amministrativa		IN LINEA		Nel corso dell'anno si sono realizzate iniziative di autofinanziamento, in particolar modo legate ai progetti attivati. Si sono intercettate donazioni in particolar modo mirate all'autosostenibilità delle attività di animazione, ricreative e progetti di diversi servizi. E' aumentata la platea dei volontari che collaborano con i servizi. Si sono consolidate iniziative di finanziamento per la realizzazione di attività particolari (es: soggiorno al mare degli utenti dei servizi per la disabilità)											
d	Riduzione dei tempi di liquidazione delle fatture		IN LINEA		obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07											
ELEMENTI DI FORZA			Asp mette in essere azioni finalizzate alla sostenibilità dei servizi per mantenere il livello qualitativo degli stessi e per favorire le collaborazioni con soggetti terzi che possono contribuire anche tramite finanziamenti specifici alla realizzazione delle attività. Asp orienta la definizione dei documenti di programmazione economico finanziaria alla massima trasparenza, in coerenza con i principi della contabilità economica e della struttura analitica dei documenti stessi.													
ELEMENTI DI CRITICITA'			Le risorse necessarie a far fronte agli aumentati costi in relazione alla gestione dei servizi, collegati tra le altre cose agli aumenti del costo del personale da CCNL, degli approvvigionamenti di beni e servizi, delle utenze, non trovano piena corrispondenza nelle diverse entrate. Tale gap è in fase di analisi e valutazione anche in relazione ai prossimi esercizi finanziari.													
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO		
a	Una reportistica ogni 2 mesi sull'attività svolta di recupero crediti												100%		100%	
	Analisi e sviluppo di un adeguato sistema di recupero delle morosità pregresse in collaborazione con la committenza												80%		100%	
b	Consolidamento del modello di predisposizione e monitoraggio del bilancio condiviso tra aree / servizi e di controllo con gli altri uffici												100%		100%	
	Definizione puntuale, negli strumenti di controllo di gestione, dei ricavi derivanti dai trasferimenti UTC/UDP dell'ottica di trasparenza di bilancio												100%		100%	
c	Azioni mirate all'autosostentamento dei servizi												100%		85%	
	Ricerca di finanziamenti, contributi e sponsorizzazioni												100%		100%	

	Semplificazione dei documenti di programmazione anche in ottemperanza all'adozione del nuovo PIAO	100%	100%
	Mantenimento dell'economicità amministrativa attraverso il controllo delle spese, monitoraggio degli acquisti e processi di budgeting	100%	85%
d	I target di liquidazione fatture da raggiungere sono fissati in 30 giorni (indicatore del tempo medio di pagamento); predisposizione protocollo operativo che agisca sull'organizzazione per il raggiungimento dell'obiettivo.	100%	100%
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		97%	
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024			
<p>A) Viene effettuato un report del recupero crediti ogni 2 mesi e nel secondo semestre verranno poste in essere azioni volte a sviluppare un adeguato sistema di recupero delle morosità pregresse. Nella prima parte dell'anno è stata affrontata la questione con l'Assemblea dei Soci che ha dettato gli indirizzi per i confronti con la committenza che avverranno nella seconda parte dell'anno.</p> <p>B) Il raggiungimento del presente obiettivo ha incontrato l'ostacolo delle dimissioni della figura addetta al controllo di gestione, determinando un rallentamento nello studio di un nuovo modello di predisposizione e monitoraggio del bilancio. Tale obiettivo verrà ripreso nel secondo semestre con il consolidamento della posizione, che si presume verrà raggiunto al 31.12.2024.</p> <p>C) Si stanno mettendo in atto azioni volte alla ricerca di sponsorizzazioni e contributi, ad esempio per la realizzazione del Festival dell'Infanzia. Anche i vari servizi contribuiscono alla ricerca di finanziamenti e contributi. Il mantenimento dell'economicità amministrativa è continuato nonostante l'assenza della figura addetta al controllo di gestione, incontrando tuttavia una criticità nell'approvazione del bilancio a Luglio 2024.</p> <p>D) Come si evince dal dato relativo alla tempestività nei pagamenti pubblicato sui Amministrazione trasparente del sito ASP, l'obiettivo è raggiunto in quanto si sono decisamente abbattuti i tempi rispetto alle annualità precedenti.</p>			
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
PAOLA COVILI	100%	BERGONZINI CLAUDIA	30%
EUGENIA PICCHIONI	100%	BERTACCHINI CLAUDIA	40%
WALTER ANGIO'	100%	DEGLI ANTONI ISABEL	30%
SERENA FRESCHI	100%	VADRUCCIO ALESSIA	80%
		DE MEO ANGELA	20%
		FAZIOLI ENZO	25%
		CAROLI AGNESE	25%
		BARACCANI MARIA ELENA	25%
		VENTURI GABRIELLA	25%
		BELLOTTO BEATRICE	25%
		PREZIOSO ANNA CHIARA	10%
		PINI BOSI	25%
		ZENCHI MONICA	15%
		FULGERI DOMENICA	25%
		CASELLI MANUELA	20%
		FORTUNATO LUCIA	15%

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.3	TUTTE	TUTTI	Covili, Picchioni, Angiò, Freschi	S	A e B	a, d, e, f, g, h		X	X				Massima strategica aziendale	ALTA			
SVILUPPO TEMPORALE	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	x	
OBIETTIVO STRATEGICO	Sussidiarietà e collaborazione: 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			VERIFICHE	REALIZZATO													
a	Consolidamento della rete tra le ASP provinciali e regionali		IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07													
b	Consolidamento dell'intergenerazionalità		IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07 e si sono realizzati i progetti di intergenerazionalità programmati che hanno riguardato tutti i servizi anche con l'avvio del nuovo anno educativo 2024/2025.													
c	Collaborazioni		IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07													
d	PUC e tirocini		IN LINEA	obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07; si è data continuità alle esperienze di tirocinio si è invece sospesa l'accoglienza di PUC dovuta alla modifica normativa di riferimento													
ELEMENTI DI FORZA			Asp valorizza le collaborazioni con altri Enti, soggetti del terzo settore, istituti formativi nell'ottica di dare valore alla rete dei servizi contribuendo a generare un sistema virtuoso ed efficace che si consolida nel tempo. Si evidenzia come elemento di positività lo sviluppo e la ricchezza di tali collaborazioni che vedono la diretta partecipazione e coinvolgimento del personale dei servizi/strutture e di area amministrativa. Ulteriore elemento di forza riguarda lo sviluppo dei progetti intergenerazionali in tutti i servizi di ASP														
ELEMENTI DI CRITICITA'			Non si riscontrano particolari elementi di criticità														
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Almeno 2 eventi di organizzazione/partecipazione periodica, momenti di confronto (regione, AUSL, ecc.)											100%		100%			
	Attuazione dell'accordo di collaborazione, processi di interscambio, collaborazioni e concorsi con ASP Delia Repetto											100%		100%			
b	Percorsi con la scuola del CD anziani, Comunità alloggio e Portici per progetti di intergenerazionalità e inclusione.											100%		100%			
c	Implementazione delle collaborazioni interistituzionali e con il privato sociale											100%		100%			
d	Progetti PUC e tirocinio in collaborazione con SIL e enti e istituti di formazione e università											100%		100%			
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO												100%					
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024																	
A) le attività di coordinamento tra le ASP regionali e provinciali si sono regolarmente svolte con continuità. Similmente anche l'Accordo di collaborazione tra le ASP Delia Repetto e Terre di Castelli si è regolarmente attuato;																	
B) Progetto di intergenerazionalità e di inclusione sono stati realizzati dai diversi servizi ed altri sono in programmazione con l'avvio dell'anno educativo/scolastico;																	
C) ASP terre di Castelli mette al centro la rete delle relazioni istituzionali, con le ETS e il privato sociale in generale e pertanto ha continuato ad attivarsi per il mantenimento e lo sviluppo della rete anche con azioni di promozione di collaborazioni;																	
D) Continuano i progetti come da pianificazione e si sono confermati i PUC e i Tirocini di varia natura (UTC, scuole, enti di formazione, Università)																	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI				% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE				% DI COINVOLGIMENTO								
PAOLA COVILI				100%	BERGONZINI CLAUDIA				50%								
EUGENIA PICCHIONI				100%	BERTACCHINI CLAUDIA				20%								
WALTER ANGIO'				100%	MOROTTI BRUNA				40%								
SERENA FRESCHI				100%	TOFFOLO ELENA				30%								
					DEGLI ANTONI ISABEL				50%								

	DE MEO ANGELA	30%
	CAGGIANO RITA	30%
	FAZIOLI ENZO	30%
	CAROLI AGNESE	30%
	ANICHINI GIGLIOLA	10%
	PARISI ALESSANDRA	10%
	BIAGIONI ELISABETTA	10%
	BARACCANI MARIA ELENA	20%
	BELLOTTO BEATRICE	20%
	PREZIOSO ANNA CHIARA	15%
	PINI BOSI	45%
	ZENCHI MONICA	20%
	FULGERI DOMENICA	20%
	CASELLI MANUELA	20%
	FORTUNATO LUCIA	25%
	CERAVOLO FRANCESCA	10%
	VERDICCHIO ANNA	10%
	LELLI ROSSANA	10%
	DEGLI ANGELI SIMONA	10%
	CIAMARONI LAURA	20%
	GIORDANO ANNAMARIA	20%
	PIZZIRANI MARTINA	10%
	VECCHIATINI GRETA	15%
	TONDI STEFANIA	10%
	PANICONI ELISA	10%
	SOLA ELISABETTA	20%
	COLLINA DANIELA	20%
	UGUZZONI JESSICA	20%
	CARBONI VALERIA	20%
	FERRARI DANIELA	20%
	LOMBARDI MARIA GIULIA	20%
	BOLDRINI MARTINA	20%

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
SVILUPPO TEMPORALE	2023 - 2025	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
OBBIETTIVO STRATEGICO	Qualità, sostenibilità e innovazione dei servizi: azioni e sperimentazioni volte al perseguimento dello sviluppo di progettazioni in grado di rispondere ai bisogni della collettività in molteplici ambiti e zone di intervento.															
OBBIETTIVO 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					VERIFICHE		REALIZZATO									
a	Progettazione e avvio attività CD Guiglia e riprogettazione della struttura residenziale nella CA di Guiglia			IN LINEA	ASP ha compiuto le azioni previste di propria competenza, ovvero ha progettato l'attività del CD e riprogettato quella della CA. Al termine dei lavori ha provveduto ad avviare l'iter propedeutico al rilascio delle nuove autorizzazioni al funzionamento, che verranno rilasciate, previa vigilanza, ad inizio anno 2025.											
b	Progetto vita indipendente: " Il villaggio di comete", ex Le Casette			IN LINEA	E' proseguito il lavoro con l'Architetta incaricata finalizzato ad un progetto di fattibilità. Si sono realizzati diversi incontri con le famiglie, l'associazione Luci di ComeTe e l'Amministrazione Comunale di Vignola a completamento di una prima fase di confronto. Le successive azioni devono vedere la convergenza degli intenti dell'associazione anche in relazione alle forme giuridiche											
c	Progetto "Ex Macello"			IN LINEA	Asp come partner del progetto ha proseguito la collaborazione con il comune di Vignola e la partecipazione agli incontri di co-progettazione con gli ETS e la collaborazione alla realizzazione degli eventi di promozione											
d	Attività Appartamento Dopo di Noi			IN LINEA	Nell'annualità 2024 come da programmazione si è conclusa la fase allargata del progetto riducendo la platea dei beneficiari a 5 utenti per i quali da valutazione dei servizi, dell'utente stesso e della famiglia sussistono le precondizioni per la residenzialità. A far data da settembre l'esperienza ha quindi coinvolto i 5 utenti che hanno sperimentato con modalità ad incremento graduale la vita in appartamento inserendo e implementando la permanenza anche notturna fino ad arrivare a 3 pernotti settimanali											
e	Convegno "Inclusione è innovazione"			IN LINEA	Il 3 e 4 dicembre 2024 è stato realizzato il convegno dal titolo "Inclusione è movimento. Tanti sguardi in un mondo di esperienze possibili". Quest'anno la tematica scelta "sport e disabilità" con l'obiettivo di guardare questa tematica da più punti di vista, quello delle scienze motorie, quello delle società sportive, quello della psicologia come quello della pedagogia speciale, passando poi dalla parte più teorica a quella più pratica di raccolta delle esperienze di Enti, ETS, Associazioni, Società sportive che guidati dal moderatore danno struttura e concretezza alle possibili forme dell'inclusione attraverso lo sport. Ha visto la collaborazione di Università di Bologna e Verona											
ELEMENTI DI FORZA				La coesione e collaborazione per la realizzazione di iniziative e progetti innovativi tra soggetti diversi porta arricchimento e consense di sviluppare e rendere possibili anche azioni difficilmente realizzabili da un solo ente/soggetto												
ELEMENTI DI CRITICITA'				La realizzazione di progetti nuovi ed innovativi prevede il coordinamento tra diversi enti/ ognuno con la titolarità di alcune azioni che sono però una parte dell'intero processo e questo può determinare un rallentamento delle fasi progettuali												
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO		
a	Ipotesi di gestione del servizio CD e del servizio CA rivisto											100%		100%		
	Avvio del servizio a pieno regime a conclusione della ristrutturazione e degli adempimenti comunali, successivamente agli esiti dei percorsi di autorizzazione al funzionamento e accreditamento											100%		SOSPESO		
b	Dallo studio di fattibilità alla possibile realizzazione. Attivazione del percorso con Ass. Luci di ComeTe e UTC: almeno un incontro di presentazione con famigliari											100%		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%		100%		

d	Ridefinizione del progetto e dei ruoli degli enti/soggetti coinvolti alla luce della gestione in capo ad ASP da maggio 2023	100%	100%
	Redazione e sottoscrizione del contratto di servizio con la committenza, del disciplinare d'uso dell'immobile e gestione dello stesso con l'ufficio tecnico dell'UTC, accordo/convenzione con l'Ass. Magicamente liberi	100%	100%
	Programmazione delle fasi di sviluppo del progetto e attuazione delle stesse fino alla residenza stabile nell'appartamento di almeno 3 utenti.	100%	100%
e	Programmazione e realizzazione dell'edizione 2024 con anteprima da realizzarsi nel mese di maggio e convegno previsto per inizio dicembre 2024 in collaborazione con gli enti soci ASP e il comune di Vignola	100%	100%
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		100%	

STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024

- A) L'apertura del CDA di Guiglia per avvio lavori effettuati nel periodo estivo è presumibile avvenga al 01.01.2025. E' in corso una riflessione sulla CA che vedrà il confronto con la Committenza nel secondo semestre 2024;
- B) il progetto è pienamente in linea avendo effettuato diversi incontri con le famiglie e l'Amministrazione Comunale di Vignola a completamento di una prima fase di confronto. Nel corso dell'ultimo periodo dell'anno da tali confronti dovranno emergere con più chiarezza i contenuti delle successive fasi prodromiche agli atti di avvio operativo del progetto;
- C) Si sono avviati, da parte del Comune di Vignola i lavori di ristrutturazione presso la struttura ex Macello in linea con gli indirizzi progettuali e tecnici definiti. La fase di analisi e studio del modello gestionale è, in accordo con il Comune di Vignola, rinviata al 2025;
- D) Il progetto è in linea con la programmazione individuata;
- E) La programmazione del convegno è definita e lo stesso si svolgerà nel prossimo mese di dicembre. Si è valutato di non confermare l'anteprima in accordo con il Comune di Vignola e ASPER.

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
PAOLA COVILI	100%	BELLOTTO BEATRICE	20%
EUGENIA PICCHIONI	100%	CAROLI AGNESE	40%
WALTER ANGIO'	100%	FAZIOLI ENZO	80%
		BARACCANI MARI ELENA	20%
		ALMA GIUSEPPE	70%
		BORELLI FEDERICA	70%
		BOLDRINI MARTINA	70%
		CARBONI VALERIA	70%
		COLLINA DANIELA	70%
		FERRARI DANIELA	70%
		GUIDETTI ALICE	70%
		LOMBARDI MARIA GIULIA	70%
		UGUZZONI GESSICA	70%
		SOLA ELISABETTA	70%
		GIBELLINI ELISA	40%
		MUZZIOLI DANIELE	5%
		BERGONZINI CLAUDIA	10%
		BERTACCHINI CLAUDIA	15%
		DE MEO ANGELA	5%

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	
																	G
SPI.1	Direzione, Amm.ne, Nidi D'Infanzia	Educativo	Covili - Freschi	S	B e C	a, d, e, g, h		X	X	X	X		Massima strategica aziendale	ALTA			
SVILUPPO TEMPORALE	2023 - 2025	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	Qualità, sostenibilità e innovazione dei servizi: azioni e sperimentazioni volte al perseguimento dello sviluppo di progettazioni in grado di rispondere ai bisogni della collettività in molteplici ambiti e zone di intervento.																
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 2023-2025, si intende 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					VERIFICHE		REALIZZATO										
a	Progetto ZEROSEIPLUS				IN LINEA		Il progetto si è sviluppato coerentemente alla programmazione triennale seppur con un ritardo nell'avvio di uno dei sotto progetti in specifico "Piccoli Passi" che ha slittato la ripresa per l'annualità 2024/2025 a gennaio 2025.										
b	Centri Estivi				IN LINEA		obiettivo pienamente raggiunto come descritto nel monitoraggio al 31/07										
c	Collaborazione nella progettazione Nido Montale (ecovillaggio)				IN LINEA		E' proseguita la collaborazione per le parti di competenza ASP con il Comune di Castelnuovo Rangone che ha la titolarità della costruzione del nuovo nido, finalizzata alla condivisione della progettualità pedagogica che trovi coerenza con gli elementi strutturali										
d	Introduzione di attività innovative nei servizi dedicati alla prima infanzia				IN LINEA		Si conferma quanto indicato nel monitoraggio in quanto già teneva conto della programmazione anche sull'anno educativo 2024/2025 con l'ampliamento del progetto sentire l'inglese ai nidi di Vignola e Savignano										
ELEMENTI DI FORZA		In relazione ai Centri estivi la presenza del personale ASP consente la continuità educativo/pedagogica e di relazione con le famiglie															
ELEMENTI DI CRITICITA'		In relazione al progetto ZEROSEIPLUS si evidenzia la ripresa dell'attività per l'anno educativo 2024/2025 solo nel mese di gennaio 2025 per le difficoltà nel reperimento del personale															
INDICATORE DI PERFORMANCE												TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Sviluppo delle attività di progetto nei tempi previsti											100%		95%			
b	Collaborazione nello svolgimento dei centri estivi											100%		100%			
c	Collaborazione continuativa con UTC e Nido Montale Agazzi per allestimento interno e zona cortiliva											100%		100%			
d	Almeno 1 sperimentazione o avvio di attività e/o servizi innovativi (Nuovi nidi, Pet therapy, percorsi di inglese...)											100%		100%			
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO												99%					
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024																	
A) Abbiamo sviluppato il progetto come da programmazione e con le azioni previste;																	
B) Per il secondo anno si è attuato l'Accordo sindacale per la gestione (per n. 4 settimane) dei servizi estivi con personale ASP e pertanto il progetto si conferma in linea;																	
C) la collaborazione con il Comune di Castelnuovo Rangone è costante ed allineata alle fasi di costruzione del nuovo Nido;																	
D) Si sono confermate le attività integrative/innovative per tutti i nidi ASP. In particolare nel 2024 si è implementata la sperimentazione regionale "sentire l'Inglese" (avviata già nell'anno educativo 2023/2024) in ulteriori nidi ASP																	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO				PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE				% DI COINVOLGIMENTO				
PAOLA COVILI					100%				BELLOTTO MARIA BEATRICE				100%				
SERENA FRESCHI					100%				VADRUCCIO ALESSIA				10%				
									FUSCÀ DOMENICA				20%				
									AZZANI TIZIANA				15%				
									BARTOLAMASI ENRICA				25%				
									BETTELLI FRANCESCA				5%				
									BOSI SANDRA				20%				
									CATALANO ANTONIETTA				15%				
									CERAVOLO FRANCESCA				25%				

	CIAMARONI LAURA	15%
	COSTANZO NUNZIATA	24%
	DEGIROLAMO GINA	20%
	DEGLI ANGELI SIMONA	35%
	DONATI SILVIA	20%
	FANGAREGGI FEDERICA	35%
	GILIBERTI GIULIA	20%
	GIORDANO ANNA MARIA	15%
	IZZO ALESSANDRA	25%
	KAMRADKOVA ELVIRA	5%
	LELLI ROSSANA	25%
	MADRIGALI SARA	10%
	MINGHELLI ALESSANDRA	35%
	MONOSTRULLI FRANCESCA	20%
	MONTANARI DANIELA	35%
	MONTORSI GRAZIELLA	35%
	MOTTA NICOLETTA	28%
	PIVETTI VALERIA	25%
	QUATTRINI ELISA	25%
	RAVAGLIA ELISA	25%
	ROBUSTO ELISA	15%
	ROMEO MARIA TERESA	30%
	ROSIGNUOLO MARIA	35%
	SCARAVELLI ALESSANDRA	35%
	SCHILLACI C. MARCELLA	20%
	SIMONINI NADIA	15%
	TONELLI ANNALISA	31%
	VENANZONI ANNA	25%
	VENTURI ANNALISA	35%
	VERDICCHIO ANNA	24%
	ZANETTI CHIARA	25%
	ZILIBOTTI CRISTINA	15%
	ZIRONI ROBERTA	15%

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITÀ	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	
AS.2	Direzione, area servizi	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		2023 - 2025	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		Qualità, sostenibilità e innovazione dei servizi: azioni e sperimentazioni volte al perseguimento dello sviluppo di progettazioni in grado di rispondere ai bisogni della collettività in molteplici ambiti e zone di intervento.															
OBIETTIVO OPERATIVO		Perseguimento della qualità - area servizi: 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					VERIFICHE	REALIZZATO											
a	Percorsi per la demenza			IN LINEA	Effettuata formazione specifica su tema demenze (approcci psicosociali, metodo Montessori applicato alle demenze, Forum N.A). Proseguimento nell'utilizzo efficace della stanza multisensoriale. Progettazione e realizzazione della Biodanza. Utilizzo di approcci psicosociali quali Doll Therapy. Intensificazione del rapporto 1:1 in alcuni momenti con gli utenti con disturbi del comportamento.												
b	Rimodulazione organizzativa e metodologica del progetto di gestione del CSRR il Melograno di Montese.			IN LINEA	Con il supporto della figura di supervisione per il gruppo di lavoro e per il gruppo di coordinamento si è operato al fine di affinare il modello gestionale e metodologico del centro partendo dal lavoro di analisi e confronto sui bisogni di ogni singolo ospite con l'individuazione di interventi personalizzati e specifici che vengono programmati e definiti nei termini di obiettivi da raggiungere, tempistiche, modalità di verifica, strumenti di osservazione e di monitoraggio. Sono proseguite le attività realizzate anche con l'intervento della psicologa per il supporto agli ospiti e famigliari, finalizzate al lavoro sul progetto socio educativo individualizzato attraverso un percorso strutturato che si connette maggiormente a quelle che sono le proposte e le azioni pensate e realizzate nel corso dell'anno.												
c	Rimodulazione organizzativa e metodologica del progetto di gestione dei Centri diurni e della Comunità alloggio di Guglia			IN LINEA	Proseguito il lavoro di team building con supervisore e psicologa finalizzato a garantire maggior coinvolgimento, consapevolezza e responsabilizzazione del gruppo di lavoro dei due servizi al fine di valorizzare sempre di più il servizio offerto a utenti e loro famigliari.												
d	Collaborazione con l'ass. Magicamente Liberi per percorsi di formazione dei volontari e di analisi e sviluppo delle competenze delle persone con disabilità coinvolte nelle attività del Chiosco delle Bocce di Marano			IN LINEA	E' stato sottoscritto specifico accordo con l'associazione che ha visto il coinvolgimento degli operatori del caspita per la realizzazione di momenti formativi per i volontari e momenti di osservazione e rilevazione degli indicatori per la compilazione della scheda sulle competenze dei ragazzi coinvolti. Si sono realizzate poi sia presso il Chiosco che in altre iniziative dell'Associazione l'attività di valutazione delle competenze e sono state consegnate le relative scede all'utente e alla sua famiglia. L'accordo prevedeva anche una delocalizzazione di programma lavorativo del CASPITA per garantire l'attività di pulizie in orario mattutino del Chiosco												
ELEMENTI DI FORZA		Attivare percorsi di formazione e progettazione anche rimodulando aspetti organizzativi e metodologici di servizi strutturati consente una attenta riflessione che punta a elevare la qualità dei servizi anche in ragione del cambiamento delle caratteristiche degli utenti accolti e anche per dare un supporto metodologico ai nuovi operatori, in questi percorsi un particolare elemento di forza è il coinvolgimento di tutto il personale e degli utenti e loro famigliari															
ELEMENTI DI CRITICITA'		In questo tipo di percorsi una variabile significativa è il tempo in relazione alle aspettative di cambiamento e di sviluppo che devono sempre essere ricalibrate e ridefinite in relazione alla complessità dei processi attivati.															
INDICATORE DI PERFORMANCE											TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO				
a	Completamento della formazione per percorsi multisensoriali; programmazione di una nuova formazione sulle demenze										100%		100%				
	Partecipazione/programmazione e realizzazione di almeno 1 progetto volto al miglioramento dell'assistenza all'utente con disturbi del comportamento.										100%		100%				
b	Sviluppo delle azioni per la realizzazione di un modello di gestione e un progetto metodologico										100%		100%				

	funzionale allo sviluppo delle qualità del servizio. Almeno 3 incontri del gruppo di coordinamento.		
c	Prosecuzione del percorso avviato con incontri del gruppo di coordinamento, del personale, e colloqui individuali con gli operatori dei servizi anche con il coinvolgimento della figura del supervisore per l'applicazione del nuovo progetto metodologico.	100%	100%
d	Verifica della progettazione realizzata nel 2023 e riprogrammazione del 2024 con sottoscrizione di nuovo accordo con l'associazione.	100%	100%
	Realizzazione delle attività programmate nell'anno e coinvolgimento del SST/SIL per valutazione percorsi della documentazione condivisa di valutazione delle competenze; almeno 2 incontri.	100%	100%
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		100%	
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024			
<p>A) Attività già realizzata al 31 luglio 2024;</p> <p>B) Si sono regolarmente svolti gli incontri come da programmazione;</p> <p>C) Lo sviluppo delle attività previste sono in regolare svolgimento e oggetto di pianificazione;</p> <p>D) Gli atti di collaborazione con l'associazione sono stati regolarmente approvati e sottoscritti. Si sono regolarmente svolte le attività previste nell'Accordo comprendenti la formazione dei volontari e le attività di analisi e sviluppo delle competenze delle persone con disabilità coinvolte nelle attività dell'Associazione.</p>			
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
PAOLA COVILI	100%	PINI BOSI PATRIZIA	90%
EUGENIA PICCHIONI	100%	FORTUNATO LUCIA	70%
WALTER ANGIO'	100%	GIBELLINI ELISA	65%
		MONDUZZI GILIOLA	65%
		TONIONI ANNALISA	65%
		ZACCARIA LAURA	65%
		PINI LORENZA	5%
		SORTINO ALESSANDRA	10%
		PARENTE MONICA	10%
		CORSINI ORNELLA	5%
		IANCU ELENA	65%
		D'ARMINIO DONATO	65%
		BELLOTTO BEATRICE	100%
		BARACCANI MARIA ELENA	100%
		VENTURI GABRIELLA	100%
		BAZZANI GIULIANA	70%
		BELLUZZI GIULIA	70%
		BETTI FRANCA	70%
		BORELLI ERIKA	70%
		FANTINI SABRINA	70%
		INFANTI MARZIA	70%
		ORRU GEMILIANA	70%
		PANICONI ELISA	70%
		PASSINI MANUELA	35%
		PIZZIRANI MARTINA	70%
		RIGHI MONIA	70%
		SGHINOLFI ANTONELLA	70%
		TINTI FABRIZIA	70%
		TONDI STEFANIA	70%
		VECCHIATINI GRETA	70%
		VETRANO GIUSEPPA	70%
		VIGNALI GIGLIOLA	70%
		VIGNALI GIULIANA	70%
		CAROLI AGNESE	100%
		BIAGIONI ELISABETTA	55%
		PARISI ALESSANDRA	55%
		ANICHINI GIGLIOLA	55%

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	
CRA.1	Direzione, CRA	CRA	Covili - Angioi	S	B e C	a, b, c, d, e, f, g, h	X	X	X			X	Massima strategica aziendale	ALTA			
SVILUPPO TEMPORALE	2023 - 2025	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	Qualità, sostenibilità e innovazione dei servizi: azioni e sperimentazioni volte al perseguimento dello sviluppo di progettazioni in grado di rispondere ai bisogni della collettività in molteplici ambiti e zone di intervento.																
OBIETTIVO OPERATIVO	Perseguimento della qualità - 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					VERIFICHE	REALIZZATO											
a	Percorsi per la demenza				IN LINEA	Effettuata formazione specifica su tema demenze (approcci psicosociali, metodo Montessori applicato alle demenze, Forum N.A). Costruzione al secondo piano di un sotto-nucleo "protetto" dove gli utenti possono girovagare in sicurezza, con annesso un "angolo snoezelen". Realizzazione delle attività di biodanza, stimolazione sensoriale e interventi personalizzati soprattutto con gli utenti con disturbi del comportamento.											
b	Consolidamento delle relazioni e delle attività con il territorio				IN LINEA	Progettazione e realizzazione di molteplici attività sia all'interno che all'esterno della struttura, anche grazie al coinvolgimento delle associazioni del territorio e del volontariato.											
c	Partecipazione e coinvolgimento				IN LINEA	Al fine di accrescere il senso di appartenenza al servizio, il personale della struttura si è reso disponibile a partecipare attivamente alla progettazione e alla realizzazione di molteplici attività ricreative, eventi, feste ecc., organizzate sia all'interno che all'esterno della CRA											
ELEMENTI DI FORZA					In relazione ai percorsi per la demenza: la formazione e le attività proposte hanno permesso di acquisire maggiore consapevolezza sulla gestione dell'utente affetto da demenza e la gestione dei suoi disturbi del comportamento. La formazione effettuata ha anche stimolato l'equipe di struttura a rivedere meglio alcuni spazi e/o creare nuovi ambienti. La creazione del sotto nucleo protetto al secondo piano ha permesso al personale di lavorare con maggiore tranquillità, senza l'ansia che l'utente possa uscire dal nucleo o dalla struttura. In relazione al consolidamento delle relazioni con il territorio c'è da segnalare il costante aumento di queste relazioni attraverso la progettazione di molteplici attività sia all'interno che all'esterno del servizio che contribuiscono a far conoscere sempre di più la struttura nel territorio per cambiare lo "stigma" sociale che questi servizi ancora suscitano. Rispetto alla partecipazione e al coinvolgimento si è visto, rispetto all'anno passato, un significativo aumento della partecipazione attiva del personale alle attività organizzate dal servizio e un maggior senso di appartenenza.												
ELEMENTI DI CRITICITA'					In relazione ai percorsi per la demenza la criticità maggiore si riscontra nei limiti strutturali che limitano e non poco una progettazione degli ambienti più efficace nella gestione dei disturbi del comportamento.												
INDICATORE DI PERFORMANCE											TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO				
a	Almeno 1 formazione per gli operatori della CRA										100%		100%				
	Partecipazione/programmazione e realizzazione di almeno 1 progetto volto al miglioramento dell'assistenza all'utente con disturbi del comportamento										100%		100%				
b	Organizzazione di attività all'interno della CRA anche con il coinvolgimento di Enti, associazioni ecc.										100%		100%				
	Aumento dei volontari coinvolti										100%		100%				
c	Partecipazione attiva alle attività di socializzazione ricreative / eventi della struttura										100%		100%				
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO											100%						
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2024																	

- A) Attività già realizzata al 31 luglio 2024;
 B) e C) Nel corso dei primi sette mesi dell'anno 2024 si sono sviluppate le attività di animazione e socializzazione al fine di migliorare il benessere degli anziani ospiti. Tale obiettivo generale ha comportato la continua e costante ricerca di relazioni sul territorio e ampliato l'offerta di attività all'interno ed all'esterno della struttura con il coinvolgimento attivo e proattivo del personale

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
PAOLA COVILI	100%	PREZIOSO ANNA CHIARA	100%
WALTER ANGIO'	100%	FULGERI DOMENICA	100%
		ZENCHI MONICA	100%
		DRIZA FLORIDA	90%
		CASELLI MANUELA	100%
		URAS SIMONA	100%
		PEDRONI PAOLA	25%
		ALBERO ALFONSINA	75%
		ANDREANO EMANUELE	50%
		CHIVU NECULINA	50%
		CIRSTEA MIHAELA	90%
		CONFORTO ILARIA	50%
		CONTORNO MARIA TERESA	75%
		DE FELICE AGOSTINA	75%
		DE PALO JIMMY	25%
		IONAS TATIANA	50%
		KYERE VIVIAN	50%
		LA TORRE MARIA	50%
		MAMNYEVA SVITLANA	50%
		PANTO ILENIA	50%
		PARENTI ILENIA	75%
		PARENTE MONICA	75%
		PELLEGRINI BARBARA	75%
		SALVADOR EMANUELA	50%
		SPIRITO ANTONIO	25%
		SCAGLIONI MONICA	25%
		IVANOVA TETIANA	25%
		BUZI ERJONA	25%
		GHARSALLAH SABRINE	25%

4. TABELLA RIEPILOGATIVA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI E INDIVIDUALE

	PROGETTI	sviluppo temporale progetto	valore % medio di raggiungimento degli obiettivi	Risorse destinate	Partecipanti totali per progetto
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI	B.1 - Revisione organizzativa aziendale e del personale	2023-2025	99%	41.220,00 €	19
	AS.1 - Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area servizi	2023-2025	100%		19
	SPI.1 - Avvio di nuovi servizi e attività - azioni di qualità interne all'area educativa	2023-2025	100%		43
	AS. 2 - Perseguimento della qualità - azioni di qualità interne ai servizi	2023-2025	100%		39
	CRA. 1 - Perseguimento della qualità - azioni di qualità interne alla CRA	2023-2025	100%		29
	B.2 - Trasparenza di bilancio - Stabilizzazione del bilancio	2023-2025	97%		17
	B.3 - Consolidamento della collaborazione con soggetti pubblici, privati e del terzo settore di ambito locale, provinciale e regionale.	2023-2025	100%		38
PERFORMANCE INDIVIDUALE	A.1 - Perseguimento della qualità – azioni di qualità interne ai servizi	2021-2023	100%	114.550,00€	137
VALORE % MEDIO AZIENDALE			99,38%		

5. RISORSE, EFFICIENZA E ECONOMICITA'

Di seguito si riportano i dati economici relativi all'annualità in oggetto, precisando che alla data di proposta della presente relazione non è stato possibile attingere ai dati di consuntivo 2024 in quanto non ancora approvati. Per questo motivo, viene rappresentata nella tabella seguente i consuntivi degli anni 2022-2023 e la previsione 2024.

RICAVI			
	CONSUNTIVO 2022	CONSUNTIVO 2023	PREVISIONE 2024
ONERI SANITARI	3.056.006,47	3.162.505,36	3.223.999,55
QUOTA ENTI SOCI	3.318.953,34	3.817.311,78	3.911.086,03
RICAVI PROPRI DIVERSI	1.074.030,94	1.144.341,22	1.353.084,77
TARIFFE	2.482.104,03	2.911.233,02	3.096.028,71
RICAVI Totale	9.931.094,78	11.035.391,38	11.584.199,06

COSTI			
	CONSUNTIVO 2022	CONSUNTIVO 2023	PREVISIONE 2024
ACQUISTO BENI	283.904,83	322.553,85	339.557,00
ALTRI COSTI	807.491,90	821.428,42	778.827,47
CONTRIBUTI	25.260,14	25.601,90	33.500,00
PERSONALE	4.800.422,63	5.161.539,84	5.096.151,14
PRESTAZIONE DI SERVIZI	4.329.360,36	4.696.687,62	5.336.163,45
COSTI Totale	10.246.439,86	11.027.811,63	11.584.199,06

Per la performance organizzativa di progetti selettivi e la performance individuale nel CCI sottoscritto in data 02/12/2024 autorizzazione dell'Amministratore Unico assunta con deliberazione n. 49 del 27/11/2024 sono stati stimati rispettivamente i seguenti importi **41.220,00€** e **114.550,00€** ripartiti come da tabella riportata nella pagina precedente.

6. CRITERI DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DEI DIRETTORI

La valutazione dei risultati della gestione dei dipendenti cui sono attribuiti incarichi di elevata qualificazione viene condotta dal Direttore dal quale dipendono i soggetti valutati. Essa si attua sulla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e di gestione dell'attività ordinaria assegnati a ciascun incaricato ed alle unità organizzative da questi dirette, nonché sugli elementi comportamentali espressi nell'esercizio della funzione.

La valutazione viene effettuata sulla base di una scheda di valutazione elaborata in attuazione delle indicazioni contenute nell'art. 9, commi 1 e 1-bis, del D.lgs. 150/2009 che testualmente recita:

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

A. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;

B. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali

C. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

D. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

La scheda di valutazione relativa al personale dirigente e con incarico di elevata qualificazione è stata validata dal Nucleo di valutazione nella seduta del 25 marzo 2019. Successivamente, è stata approvata la regolamentazione per la pesatura e la valutazione del personale con incarico di elevata qualificazione con deliberazione di Giunta dell'Unione Terre di Castelli n. 48 del 02 maggio 2019.

In data 24/05/2021 ha avuto luogo un incontro tra la delegazione pubblica di ASP Terre di Castelli – Giorgio Gasparini e la delegazione di parte sindacale, per la sottoscrizione dell'accordo recante *nuovi criteri per la determinazione della retribuzione di risultato dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa*- ora Elevata Qualificazione ai sensi del CCNL 2022- con cui viene introdotto un nuovo coefficiente collegato alla complessità delle posizioni apicali all'interno dell'organizzazione complessiva dell'Ente. Successivamente, con delibera dell'Amministratore Unico n. 24 del 8/07/2021, ne è stata approvata la pesatura e la graduazione ai fini della determinazione della retribuzione di posizione.

La valutazione dei risultati del Direttore viene condotta dall'Amministratore Unico. Essa si attua sulla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici trasversali e degli obiettivi di ogni Area, nonché sugli elementi comportamentali espressi nell'esercizio della funzione direzionale.

6.1 Scheda di valutazione di responsabile con incarico di Elevata Qualificazione conferito dal direttore

Struttura	ENTE		COGNOME	NOME	Incarico
	ASP				
A) CAPACITA' DIREZIONALI					
Performance gestionale	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le competenze richieste dal ruolo e applicare nello svolgimento del proprio lavoro				
2	Capacità di applicarsi costantemente al raggiungimento dei propri obiettivi fornendo stimoli ai propri collaboratori per il loro raggiungimento				
3	Capacità di programmare piani di attività in termini di risorse, impegni e tempi, individuando e stabilendo le priorità				
4	Capacità di assumere nei tempi necessari le decisioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi				
5	Capacità di tradurre in azioni operative i programmi assegnati organizzando a tal fine in modo adeguato le risorse strumentali e umane				
6	Capacità di creare e sviluppare sinergie tra le varie strutture				
7	Capacità di definire modalità di controllo e verifiche periodiche sull'andamento dei programmi				
8	Capacità di affrontare situazioni impreviste adeguando e modificando a tal fine l'organizzazione delle risorse umane e strumentali				
TOTALE					0,00
VALORE MEDIO					0,00

Performance relazionale	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di motivare i collaboratori				
2	Capacità di valorizzare i collaboratori e di accrescere la loro professionalità				
3	Capacità di creare consenso e collaborazione sia all'interno del gruppo di lavoro sia con le altre strutture dell'ente				
4	Capacità di coordinare il gruppo e orientarlo ai risultati				
5	Capacità di gestire i conflitti				
6	Capacità di diffondere informazioni e conoscenze a collaboratori / colleghi				
7	Capacità di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza applicare rigidi formalismi				
8	Capacità di responsabilizzare e delegare adeguatamente i propri collaboratori				
TOTALE					0,00
VALORE MEDIO					0,00

Performance sul miglioramento	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di analisi della situazione in termini prospettici				
2	Capacità di individuare soluzioni gestionali innovative				
3	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti organizzativi				
4	Capacità di applicare le regole in modo flessibile e in ottica di semplificazioni				
5	Capacità di accogliere proposte innovative nei processi di lavoro				
6	Capacità di misurare e valutare le prestazioni dei propri collaboratori				
7	Capacità di assicurare interfunzionalità con gli altri servizi della struttura di appartenenza per una migliore risoluzione di problematiche comuni				

8	Capacità di orientare l'attività e i procedimenti tenendo conto dei tempi di risultato e delle obbligazioni assunte con gli utenti favorendo, nelle diverse situazioni, il soddisfacimento dei bisogni della domanda esterna					
TOTALE						0,00
VALORE MEDIO						0,00

RIEPILOGO PARTE A)

	VALORI ASSOLUTI	PESO	VALORI PONDERATI
Performance gestionale	0,00	40,00%	0,00
Performance relazionale	0,00	40,00%	0,00
Performance sul miglioramento	0,00	20,00%	0,00
VALUTAZIONE PONDERATA FINALE			0,00

B) GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI		1	2	3	4	5
		70-75%	76-81%	82-87%	88-93%	94-100%
1	1...					
2	2...					
3	3...					
4	4..					
5	5...					
6	6...					
TOTALE						0,00
VALUTAZIONE MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI						0,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

	VALORI	PESO	VALORI PONDERATI
A) CAPACITA' DIREZIONALI	0,00	70,00%	0,00
B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	0,00	30,00%	0,00
TOTALE			0,00
VALUTAZIONE COMPLESSIVA (su 10)			0,00

6.2 Scheda di valutazione del direttore

Struttura	ENTE		COGNOME	NOME	Incarico
	ASP				
A) CAPACITA' DIREZIONALI					
Performance gestionale	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le competenze richieste dal ruolo e applicarle nello svolgimento del proprio lavoro				
2	Capacità di applicarsi costantemente al raggiungimento dei propri obiettivi fornendo stimoli ai propri collaboratori per il loro raggiungimento				
3	Capacità di programmare piani di attività in termini di risorse, impegni e tempi, individuando e stabilendo le priorità				
4	Capacità di assumere nei tempi necessari le decisioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi				
5	Capacità di tradurre in azioni operative i programmi assegnati organizzando a tal fine in modo adeguato le risorse strumentali e umane				
6	Capacità di creare e sviluppare sinergie tra le varie strutture				
7	Capacità di definire modalità di controllo e verifiche periodiche sull'andamento dei programmi				
8	Capacità di affrontare situazioni impreviste adeguando e modificando a tal fine l'organizzazione delle risorse umane e strumentali				
TOTALE					0,00
VALORE MEDIO					0,00
Performance relazionale	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di motivare i collaboratori				
2	Capacità di valorizzare i collaboratori e di accrescere la				

	loro professionalità					
3	Capacità di creare consenso e collaborazione sia all'interno del gruppo di lavoro sia con le altre strutture dell'ente					
4	Capacità di coordinare il gruppo e orientarlo ai risultati					
5	Capacità di gestire i conflitti					
6	Capacità di diffondere informazioni e conoscenze a collaboratori / colleghi					
7	Capacità di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza applicare rigidi formalismi					
8	Capacità di responsabilizzare e delegare adeguatamente i propri collaboratori					
TOTALE						0,00
VALORE MEDIO						0,00

	Performance sul miglioramento	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di analisi della situazione in termini prospettici					
2	Capacità di individuare soluzioni gestionali innovative					
3	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti organizzativi					
4	Capacità di applicare le regole in modo flessibile e in ottica di semplificazioni					
5	Capacità di accogliere proposte innovative nei processi di lavoro					
6	Capacità di assicurare interfunzionalità con gli altri servizi della struttura di appartenenza per una migliore risoluzione di problematiche comuni					
7	Capacità di orientare l'attività e i procedimenti tenendo conto dei tempi di risultato e delle obbligazioni assunte con gli utenti favorendo, nelle diverse situazioni, il soddisfacimento dei bisogni della domanda esterna					
TOTALE						0,00
VALORE MEDIO						0,00

	Performance sulle valutazioni	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di misurare e valutare le prestazioni dei propri collaboratori					
2	Capacità di realizzare una significativa differenziazione dei giudizi					
TOTALE						0,00
VALORE MEDIO						0,00

RIEPILOGO CAPACITA' DIREZIONALI

	VALORI ASSOLUTI	PESO	VALORI PONDERATI
Performance gestionale	0,00	20,00%	0,00
Performance relazionale	0,00	30,00%	0,00
Performance sul miglioramento	0,00	25,00%	0,00
Performance sulle valutazioni	0,00	25,00%	0,00
VALUTAZIONE PONDERATA FINALE			0,00

B) GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI		1	2	3	4	5
		70-75%	76-81%	82-87%	88-93%	94-100%
1	1...					
2	2...					
3	3...					
4	4...					
5	5...					
6	6...					
TOTALE						0,00
VALUTAZIONE MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI						0,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

	VALORI	PESO	VALORI PONDERATI
A) CAPACITA' DIREZIONALI	0,00	70,00%	0,00
B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	0,00	30,00%	0,00
TOTALE			0,00
VALUTAZIONE COMPLESSIVA (su 10)			0,00

7. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI NON INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

7.1 Performance individuale

Si riporta l'art. 15 dell'Accordo Unionale sottoscritto dalla delegazione trattante di parte pubblica e la delegazione di parte sindacale il 20/11/2023:

Art. 15 Sistema premiale per il miglioramento dei servizi e l'incremento della produttività generale

1. *Alla valorizzazione e al riconoscimento del merito, nell'ambito delle prestazioni collegate a obiettivi e/o progetti di mantenimento e sviluppo degli standard erogativi e di servizio, è annualmente destinata una quota delle risorse decentrate, anche di natura variabile, in misura adeguata al perseguimento delle finalità di cui all'articolo 6, oltre ad altre eventuali e specifiche risorse variabili previste da particolari disposizioni normative.*

2. *Una quota delle risorse di cui all'articolo 9, nello specifico la performance organizzativa di cui all'art. 16, può essere destinata all'erogazione di premi e incentivi di carattere selettivo riservati a quantità limitate di strutture e/o dipendenti, a fronte dell'individuazione di processi di razionalizzazione e miglioramento quali-quantitativo dei servizi, offerti in aree e settori strategici e/o critici e/o prioritari per gli Enti, nonché dell'efficientamento, dell'innovazione e della semplificazione dei processi di organizzazione del lavoro, di resa delle funzioni e di erogazione dei servizi.*

3. *Una quota delle risorse di cui all'articolo 9, comma 5, lett. a), nello specifico la performance individuale, deve comunque essere destinata al riconoscimento, nell'ambito delle azioni di cura della performance di risultato di Ente, a premiare i costanti apporti di tutto il personale dell'Ente. Le risorse sono distribuite attraverso la creazione di budget di struttura/servizio/area o di Ente.*

4. *I criteri di quantificazione dei budget e di graduazione dei premi di cui al comma 3, che tengono conto delle diverse Aree di inquadramento del personale, nonché le modalità di incidenza, sulla quantificazione dei premi stessi, della valutazione individuale e della presenza in servizio, sono concordati nell'Allegato D, nel quale sono anche rappresentate le modalità di quantificazione ed erogazione della maggiorazione di cui all'art. 2, comma 3, del citato stralcio di accordo approvato con delibera G.U. n. 98 del 21/09/2023. I budget sono quantificati in funzione di un importo medio del premio individuale, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 43.*

5. *Per la determinazione dei dipendenti beneficiari della maggiorazione, in caso di parità di punteggio, precede il dipendente con la media valutativa superiore nel triennio precedente e, in caso di ulteriore parità, precede il dipendente con maggiore anzianità di servizio nell'Area di attuale appartenenza. In caso di ulteriore parità, il bonus è assegnato al dipendente più anziano di età.*

Per ciascun dipendente il Responsabile di Area compila, quindi l'apposita scheda di valutazione delle prestazioni individuali che tiene conto di indicatori comportamentali (parzialmente diversificati a seconda della categoria di appartenenza del dipendente: A e B, C e D1/D3) e dell'apporto individuale agli obiettivi di Performance. Questi due macro ambiti sono a loro volta suddivisi in sotto indicatori la cui somma conduce al punteggio attribuito, in media, alla valutazione complessiva del dipendente.

Si riporta di seguito un esempio di scheda di valutazione per raggruppamento di categoria professionale.

7.2 Scheda di valutazione performance individuale

Area degli operatori esperti

dipendente	ente	nome	cognome	area	profilo		
A) Valutazione comportamentale							
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
A1) Precisione e accuratezza nell'esecuzione delle mansioni							
1	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali						
2	Affidabilità e continuità dell'impegno						
3	Capacità di individuare e risolvere in autonomia i normali problemi e di selezionare quelli che richiedono l'attenzione del responsabile gerarchico						
4	Capacità di adattamento e modifiche organizzative in atto (flessibilità/versatilità operativa)						
totali		0	0	0	0	0	0
						media	0,00
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
A2) Disponibilità, tempestività e flessibilità organizzativa nei rapporti intersoggettivi e con l'utenza, anche esterna							
5	Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori						
6	Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi						
7	Capacità di rapportarsi ad altri uffici in logica di interfunzionalità						
8	Capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione						
9	Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza – accuratezza – tempestività)						
10	Capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni						
totali		0	0	0	0	0	0
						media	0,00
B) Apporto individuale agli obiettivi di PEG							
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
Raggiungimento dei risultati operativi propri della mansione, in correlazione ai più ampi processi produttivi/amministrativi cui afferiscono							
1	Rispetto dei tempi e delle scadenze previsti						
2	Qualità delle prestazioni						
3	Rispetto delle priorità						
totali		0	0	0	0	0	0
						media	0,00
punteggio complessivo conseguito (media complessiva)							0,00

Area degli Istruttori e Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

dipendente	ente	nome	cognome	area	profilo		
A) Valutazione comportamentale							
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
A1) Precisione e accuratezza nell'esecuzione delle mansioni							
1	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali						
2	Orientamento al risultato / sensibilità economica						
3	Capacità di iniziativa sviluppando e richiedendo autonomia						
4	Capacità di individuare i problemi e di proporre nuove iniziative di miglioramento organizzativo e/o gestionale proponendo soluzioni costruttive nel rispetto del quadro normativo di riferimento						
totali		0	0	0	0	0	0
						Media	0,00

		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10	
A2) Disponibilità, tempestività e flessibilità organizzativa nei rapporti intersoggettivi e con l'utenza, anche esterna								
5	Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori							
6	Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi							
7	Capacità di promuovere e sviluppare innovazioni organizzative anche in logica interfunzionale							
8	Capacità di gestire i collaboratori sviluppando motivazione e buon clima di lavoro, ovvero capacità di gestire i problemi in termini di collaborazione interfunzionale con gli altri uffici							
9	Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza – accuratezza – tempestività)							
10	Capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni							
totali		0	0	0	0	0	0	
							Media	0,00
B) Apporto individuale agli obiettivi di PEG								
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10	
Raggiungimento dei risultati operativi propri della mansione, in correlazione ai più ampi processi produttivi/amministrativi cui afferiscono								
1	Rispetto dei tempi e delle scadenze previsti							
2	Qualità delle prestazioni							
3	Rispetto delle priorità							
totali		0	0	0	0	0	0	
							Media	0,00
							punteggio complessivo conseguito (media complessiva)	0,00

7.3 Performance organizzativa – progetti selettivi

Si riporta l'art. 16 del Contratto Collettivo Territoriale di parte normativa sottoscritto in data 20 novembre 2023 dalla delegazione trattante di parte pubblica e dalla delegazione di parte sindacale su autorizzazione della Giunta dell'Unione assunta con deliberazione n. 109 del 16 novembre 2023:

Art. 16 Progetti selettivi di miglioramento della performance degli uffici e dei servizi

- Nell'ambito dei documenti di programmazione e pianificazione degli obiettivi e delle attività, ed in particolare nel PIAO come citato al precedente art. 9, possono essere individuati i progetti strategici di miglioramento della performance degli uffici e dei servizi, cui destinare selettivamente quote di risorse economiche decentrate in sede di ripartizione del fondo annuale, ai sensi dell'articolo 14, comma 2. La condivisione dei progetti con il personale avviene a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance /PIAO da parte dell'organo competente dell'Ente.*
- I progetti di cui al comma 1 recano specifici indicatori di performance e risultato, nonché l'indicazione dei tempi e degli eventuali step intermedi di monitoraggio e verifica. Il budget di ciascun progetto viene determinato in funzione del rilievo che l'Amministrazione attribuisce preventivamente allo stesso, comparando il peso dei progetti complessivamente interessati e graduandone il relativo finanziamento.*
- I Responsabili di riferimento provvedono a ripartire il budget destinato a ciascun progetto in incentivi/premi correlati all'intensità e alla rilevanza del contributo atteso da ogni dipendente coinvolto. I Responsabili stessi informano preventivamente il personale del settore/servizio interessato sulla struttura del progetto e sulle risorse umane coinvolte.*
- I progetti di cui al presente articolo possono avere durata pluriennale, anche di mandato, in stretta coerenza con i documenti di programmazione e pianificazione degli Enti.*

8. VALUTAZIONI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Come evidenziato in premessa, la gestione risulta nel complesso adeguata e soddisfacente. Non si sono registrate variazioni negative rispetto alla *customer satisfaction* e tutti gli obiettivi hanno registrato esiti positivi al 99,38%.

I risultati generali riportati sono anche frutto della partecipazione e del coinvolgimento di tutte le risorse umane dell'organizzazione, e si ritiene che il merito dei risultati positivi debba essere riconosciuto, ad ognuno per i propri compiti, a tutto il personale dell'azienda.

Per quanto relativo alle performance individuale, la valutazione realizzata con le modalità sopra descritte, e coerentemente a quanto descritto circa il complessivo buon risultato della performance aziendale, ha dato esito a una prevalenza di valutazioni medio alte. Di seguito si riporta una tabella riassuntiva.

DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO, DETERMINATO E COMANDATI <u>NON</u> INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE				
N. totale	oggetto di valutazione	Operatori esperti	Istruttori	Funzionari
148	136	68	56	13
	non oggetto di valutazione **			
	12	10	2	0

**I dipendenti dell'Azienda nel 2024 che non sono stati valutati: 2 dipendenti in comando al 100% all'Unione Terre di Castelli, 1 in comando al 100% all'Ausl Regione Sicilia, 9 dipendenti che non hanno raggiunto la presenza in servizio minima necessaria per accedere alla valutazione in quanto dimessi ad inizio anno o assunti a fine anno.

PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO <u>NON</u> INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAIZONE						
Area	< 6	da 6,00 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9,00 a 10,00	Totale complessivo
Operatori esperti	1	10	17	20	19	67
Istruttori	0	0	5	17	34	56
Funzionari	0	1	1	3	8	13
Totale	1	11	23	40	61	136
	0,74%	8,09%	16,91%	29,41%	44,85%	100,00%

All'interno di ASP nel 2024 sono stati presenti n. 3 incarichi di Elevata Qualificazione, di cui 1 che ricopre il ruolo di Direttrice a far data dal 01/06/2021 e detiene altresì la responsabilità di area amministrativa e del servizio Educativo prima infanzia. La direttrice ha espresso di concerto con l'Amministratore Unico le valutazioni degli incarichi di Elevata Qualificazione. La valutazione della Direttrice è stata espressa dell'Amministratore Unico. Essendo tutti incarichi di Elevata Qualificazione vengono ricompresi nella tabella sottostante.

Area	n.	Valutazioni da 9,5 a 10,00
E. Q. e DIRETTORE	3	3

Le risorse disponibili collegate alla performance di risultato individuale, sono state stabilite dalla delibera dell'Amministratore Unico n. 35 del 09/09/2024 "ATTO DI INDIRIZZO PER LA COSTITUZIONE DEL FONDO DELLE RISORSE DECENTRATE PER L'ANNO 2024. INTEGRAZIONE PARTE VARIABILE."