

# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020

**ALLEGATO**

Alla Delibera dell'Amministratore Unico n. 16 del 13/05/2021

***APPROVAZIONE DEFINITIVA DELLA  
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2020***

## INDICE

<b>1. L'AZIENDA E IL CONTESTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. IL PERSONALE</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 ASSUNZIONI E DIMISSIONI</b> .....	<b>7</b>
<b>3. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2 OBIETTIVI STRATEGICI</b> .....	<b>9</b>
<b>4. I RISULTATI RAGGIUNTI</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1 OBIETTIVI TRASVERSALI</b> .....	<b>13</b>
<b>4.2 OBIETTIVI AREE EROGATIVE</b> .....	<b>30</b>
<b>5. TABELLA RIEPILOGATIVA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI E INDIVIDUALE</b> .....	<b>37</b>
<b>6. RISORSE, EFFICIENZA E ECONOMICITA'</b> .....	<b>38</b>
<b>7. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI DIRIGENTI</b> .....	<b>38</b>
<b>7.1 SCHEDA DI VALUTAZIONE DI RESPONSABILE DI P.O. SU INCARICO DEL DIRIGENTE</b> .....	<b>39</b>
<b>7.2 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE</b> .....	<b>41</b>
<b>8. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI</b> .....	<b>42</b>
<b>8.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>42</b>
<b>8.2 SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>44</b>
<b>8.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - PROGETTI SELETTIVI</b> .....	<b>46</b>
<b>9. VALUTAZIONI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b> .....	<b>46</b>

## DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

- Piano programmatico 2020-2022, Bilancio pluriennale di previsione 2020-2022 e Bilancio annuale economico preventivo 2020 con allegato Documento di Budget 2020, approvati dall'Assemblea dei Soci con delibera n. 2 del 26/03/2020;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022, approvato dall'Amministratore Unico con propria delibera n. 4 del 27/01/2020;
- Piano triennale del Fabbisogno di personale e approvazione rimodulazione dotazione organica aziendale. Piano occupazionale 2020/2022, approvato con delibera dell'Amministratore Unico n. 25 del 24/09/2020;
- Piano triennale della Performance 2020-2022, con allegati obiettivi operativi 2020 approvato con delibera dell'Amministratore Unico n. 7 del 30/01/2020;
- Modifica e integrazione al Piano della performance 2020-2022, delibera Amministratore Unico n. 23 dell'1/09/2020.
- 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. 67 del CCNL del 21/05/2018 relativo alle risorse decentrate per l'anno 2020, delibera dell'Amministratore Unico n. 11 del 06/04/2020;

## Premessa ai risultati di performance 2020

Ai sensi del comma 1, lett. B, art. 10 del D. Lgs 150/2009, le amministrazioni pubbliche devono adottare annualmente la **Relazione sulla Performance**. Tale documento evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno appena terminato (nello specifico, il 2020), risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ad inizio anno ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti: una rendicontazione dei risultati conseguiti nel corso dell'esercizio finanziario precedente, che conclude il ciclo di gestione della Performance aziendale. Il documento viene predisposto dal direttore dell'Azienda, con l'ausilio delle figure apicali e delle persone incaricate 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 2020. I parametri di riferimento sono gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, adottati con il **Piano Triennale della Performance 2020-2022**, approvato con delibera dell'Amministratore Unico n.7 del 30/01/2020; vengono inoltre rilevati gli eventuali scostamenti rispetto ai programmi.

Scostamenti decisamente rilevanti ed importanti, alla luce della emergenza sanitaria, ancora in corso, che ASP ha dovuto affrontare da febbraio 2020, con particolare riferimento ai servizi residenziali e semiresidenziali (per anziani e adulti disabili) al laboratorio protetto e alla Comunità Alloggio, ma anche all'attività dei servizi educativi e dell'amministrazione, che ha di fatto stravolto i programmi preventivati, impegnando il personale nella esclusiva gestione della pandemia. Gestione spesso condotta dal personale (non direttamente impiegato sui servizi) in *smart working*, modalità di lavoro su cui l'ASP, come la maggioranza delle realtà pubbliche, si è sperimentata dall'oggi al domani, senza alcuna esperienza pregressa. *Smart working* che oggi sembra restare anche come retaggio di un nuovo modo di lavorare nella PA, anche per favorire un rapporto con il cittadino più facilitante e immediato.

Un anno caratterizzato da diverse fasi nella gestione dell'emergenza, che vanno dall'organizzazione della chiusura delle strutture all'esterno, alla riorganizzazione degli spazi interni e del lavoro del personale, alla predisposizione della documentazione sulla sicurezza (piani della sicurezza per ciascun servizio, via via aggiornati), alla modifica di tutte le attività di approvvigionamento (rispetto ai dispositivi di protezione individuale, ma anche alle diverse modalità di fornitura), alla organizzazione periodica di momenti di formazione (sulla sicurezza, sui dispositivi, sui vaccini), alla riorganizzazione dei servizi nella direzione della domiciliarità, durante le diverse fasi di *lockdown*-sospensione.

Un'attenzione costante nel dare applicazione alle normative via via succedutesi, che hanno continuamente modificato l'assetto dei servizi, in relazione alle diverse fasi dell'emergenza (chiusure, riaperture "contingentate", parziali o definitive chiusure). Anche nell'ambito dei servizi educativi, interessati prima dal *lockdown*, poi da attività di riapertura controllate (durante l'estate), e ancora da riaperture (a settembre 2020) a condizioni organizzative profondamente cambiate, intervallate

da chiusure estemporanee in relazione ai diversi contagi e da nuove metodologie di improntare il lavoro educativo (orientato, anche per ragioni di necessità, verso l'*outdoor education*).

In un quadro caratterizzato dalla volontà di aiutare la cittadinanza durante la fase più critica, che ha portato anche alla realizzazione del progetto *#iopensospositivo* (un centralino di ascolto e di smistamento delle richieste di aiuto, per spesa e farmacia domicilio, nella collaborazione con la protezione civile ed il volontariato del territorio, organizzato grazie alla disponibilità del personale educativo dei nidi, durante la fase della chiusura di questi), senza costi aggiuntivi per il sistema pubblico, ma con un grande impatto sul servizio garantito e sulla cittadinanza.

Ma anche un'attenzione costante ai bisogni degli utenti e delle famiglie, che in diversi momenti si sono dovute fare carico direttamente dell'assistenza dei propri congiunti (durante le fasi di chiusura obbligatoria dei servizi): per questo motivo durante tutto l'anno è stato mantenuto aperto un dialogo, spesso settimanale, con le famiglie, informativo sulle diverse situazioni dei servizi in relazione alla pandemia, ma anche di rassicurazione, quando non anche di conforto (per i lunghi momenti di distacco dai propri cari).

Tutto questo ha portato un continuo ridisegno delle priorità di intervento e quindi una continua modifica degli obiettivi definiti nel Piano della Performance, durante tutto l'anno.

Nel monitoraggio di luglio 2020, ad esempio, alcuni obiettivi sembravano realizzabili (durante e subito dopo l'estate alcune cose sembravano ancora fattibili), ma poi è subentrato l'autunno e la recrudescenza dei contagi. Le strutture di ASP, passate indenni da contagi nella prima fase della pandemia, hanno sperimentato l'emergenza sanitaria dentro le strutture a partire dal mese di novembre 2020., con tutte le problematiche connesse al reperimento del personale, spesso assunto improvvisamente dall'AUSL o malato, al mantenimento di standard di qualità dei servizi e alla sostenibilità dei servizi.

La Relazione della Performance di cui al presente documento cerca di dare atto di tutto ciò, di questo continuo assestamento, per rispondere efficacemente ai bisogni della popolazione e dei propri utenti, in un quadro davvero complesso (normativo e sociale), ancora profondamente in evoluzione.

E se la *Performance* rappresenta la possibilità di misurazione dei risultati raggiunti da un'Azienda Pubblica come la nostra, possiamo correttamente affermare che il 2020 è stato un anno di grandissimi risultati, perché comunque, a fronte di una impreparazione di fondo del sistema, siamo riusciti a traghettare le nostre strutture in questo tempo, caratterizzato dalla somministrazione dei vaccini, e quindi dalla speranza che tutto quanto è successo possa volgere al termine. Anche per consentirci di ri-progettare, di portare avanti i disegni, anche ambizioni, che ci siamo prefissati per il 2021 e per gli anni a venire, di cui resta traccia nel Piano della Performance 2021-2023.

**La Direttrice**

*Elisabetta Scoccati*

## 1. L'AZIENDA E IL CONTESTO

Poiché la *mission* aziendale è individuata nel perseguire l'efficienza di gestione e nel creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione dei servizi, di certo, la stessa non può prescindere dall'aspetto innovativo e di sviluppo, elementi che caratterizzano l'agire di ASP: un'azienda pubblica dal *savoir-faire* innovativo e all'avanguardia, ma anche dalla struttura complessa e articolata.

Una struttura che, dal 2020, vedrà farsi carico non soltanto dei cambiamenti strategici relativi al proprio *core business*, ma anche di quelli dettati dall'emergenza epidemiologica. Nello specifico, l'anno appena trascorso, ha messo alla prova l'intero assetto, coinvolgendo l'organizzazione e la gestione aziendale a 360°, dai servizi erogati all'attività amministrativa, ambedue settori di notevoli dimensioni che hanno dovuto modellare la propria attività in conformità alle disposizioni per il contenimento dell'epidemia, tutt'oggi suscettibili di continue variazioni. Un contesto in cui è stata implicata non solo l'attività in sé, ma l'intera *mission*, la quale - come sopra enunciata - si rivolge a tutta la collettività, rappresentando un supporto all'intero territorio distrettuale, e per questo, compromessa nella propria attuabilità, stante le difficoltà riscontrate nella pianificazione di un contatto con l'esterno.

Sebbene per diversi mesi l'emergenza epidemiologica non abbia consentito la prosecuzione di un'importante parte dell'attività rivolta all'esterno e relativa a tutti i *targets* - anziani, disabili e bambini - ASP ha dato prova della propria capacità riorganizzativa, modificando le proprie modalità di erogazione dei servizi. Di contro, numerosi progetti per i quali ne era stato previsto l'inizio o lo sviluppo nel corso del 2020, sono stati sospesi; non solo, anche altrettante attività, le quali per loro natura prevedevano azioni in rapporto con l'esterno, in integrazione con la comunità locale, lo sviluppo di relazioni con il terzo settore e il volontariato in generale, sono state interrotte, nell'ottica di essere avviate e/o approfondite in via successiva, al termine dell'emergenza o al momento in cui fosse consentito.

Ciò detto, è da evidenziare come le suddette modifiche organizzative, non siano state circoscritte alla mera sospensione delle attività, ma si siano spinte oltre, nell'intento di adattare i servizi presenti alle nuove disposizioni e/o progettando e realizzando nuove attività, sia in presenza che a distanza, in ottemperanza alla normativa vigente; e di questo, *#pensopositivo* ne è un valido esempio.

A tal proposito, risulta chiaro che, al momento della stesura del piano triennale della performance 2020 - 2022, fosse impossibile prevedere quanto finora accaduto e immaginare che ogni pianificazione strategica venisse compromessa nella propria operatività. Tuttavia, il relativo monitoraggio e la contestuale modifica dello stesso avviati nell'estate del 2020 e di cui alla delibera AU n. 23/2020, hanno permesso all'Azienda non solo di riesaminare, ma anche di uniformare le proprie strategie operative *in itinere*. In questo modo, tutti i dipendenti sono stati investiti dell'impegno e della responsabilità di adeguare il proprio operato alle nuove disposizioni, alla nuova organizzazione e ai rettificati obiettivi di performance.

In conclusione, si può affermare che per la parte di progetti o attività i cui ambiti di intervento non siano stati direttamente coinvolti dalle riorganizzazioni dettate dall'emergenza, si sia registrata

un'ottimale percentuale di raggiungimento. Per converso, come sopra anticipato, una rilevante parte di attività condizionata invece dai rapporti con l'esterno, e per tanto inattuabile, è stata riorganizzata e/o posticipata, ovvero riprogrammata nel suo complesso, con l'auspicio che possa essere definitivamente intrapresa nel corso del 2021.

## 2. IL PERSONALE

Si riporta di seguito il personale dipendente dall'azienda presente nell'organizzazione per l'anno 2020.

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA NELL'ANNO									
AREA DI ATTIVITA'	QUALIFICA		ANNO 2020					TOTALE PER AREA	% per area
			COMANDO IN ENTRATA	DISTACCO IN ENTRATA	TEMPO DET.	TEMPO INDET.	TOT.		
Ufficio di direzione	DIRETTORE	DIRIGENTE					0	3	2,21%
	RESPONSABILE AREA	D1/D3				3	3		
Area Amministrativa	ISTRUTTORE DIRETTIVO	D			1	1	2	10	7,35%
	ISTRUTTORE AMM.VO	C				5	5		
	ISTRUTTORE AMM.VO/TECNICO	C				1	1		
	ISTR. TECNICO	C				1	1		
	COLLAB. AMM.VO	B3				1	1		
Area Socio/Assistenziale/Educativa	ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1	1	67	49,26%
	EDUCATORE COORDINATORE	D1				2	2		
	INFERMIERI	D1				2	2		
	ISTR. DIR. PSICOLOGO	D1			1		1		
	EDUCATORE PROF.LE	C		2		11	13		
	EDUCATORE ANIMATORE	C					0		
	RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C				5	5		
	COLLABORATORE SOC. ASS	B3				43	43		
Area Educativa nidi	ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1	1	53	38,97%
	PEDAGOGISTA	D1			1		1		
	EDUCATORE INFANZIA	C			2	33	35		
	COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI	B3				2	2		
	ESECUTORE TECNICO NIDI	B1				14	14		
Area tecnica dei servizi	AUTISTA MANUTENTORE	B3				2	2	3	2,21%
	OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1					0		
	COLLABORATORE CUOCO	B3					0		
	COLLAB. SERV. ASULIARI E SUPPORTO	B3				1	1		
	ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1					0		
	ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1					0		
Area Sanitaria	TERAPISTA DELLA RIABILITAZIONE	D1					0	0	0,00%
	INFERMIERE PROFESSIONALE	D1					0		
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		****	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>129</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

L'Amministratore Unico, con le delibere n. 30 del 03.9.2019 e n. 50 del 20.12.2019 ha approvato il Piano triennale 2019-2020-2021 dei fabbisogni di personale - approvazione rimodulazione

*dotazione organica aziendale*. Il piano occupazionale 2019 – 2021, ha definito l’assetto organico ordinariamente necessario alla corrente organizzazione funzionale dell’Azienda.

Tali delibere prevedono una programmazione occupazionale rispondente alla capacità finanziarie dell’Azienda e i posti vacanti troveranno graduale copertura, previa adozione di specifici provvedimenti di pianificazione assunzionale aggiornati annualmente, nel compiuto rispetto degli equilibri di bilancio e del corretto rapporto costi-benefici, ai sensi di quanto previsto dal richiamato art. 18, comma 2-bis, ultimi due periodi, del D.L. n. 112/2008 e successive modifiche e integrazioni. Nel corso del triennio è prevista la copertura di 34 posti vacanti e la dotazione organica complessiva prevederà a regime, nel triennio 2019/2021:

- n. 186 posti complessivi;
- n. 158 posti ricoperti;
- n. 28 posti vacanti.

Nell’arco del triennio è programmato l’incremento dei posti e la loro progressiva copertura a tempo indeterminato, precisando che la valutazione del fabbisogno di personale, viene effettuata partendo dall’analisi dell’assetto dei servizi alla persona che ASP è chiamata a gestire. Si fa riferimento, in particolare, sia ai contratti di Servizio per i servizi accreditati, i quali definiscono livelli quali-quantitativi dei servizi, come ad esempio dal fabbisogno di personale relativo ai nidi d’infanzia – così come definito dalle delibere dell’UTC – che alle funzioni gestite direttamente da ASP per le quali sia stato valutato il relativo fabbisogno di personale.

## 2.1 ASSUNZIONI E DIMISSIONI

Sono riportate in questa sede le assunzioni (tabella 1) e le dimissioni (tabella 2) realizzate nel corso del 2020.

**Tabella 1 - ASSUNZIONI**

QUALIFICA	Cat.	Anno 2020
EDUCATORE INFANZIA	C	1
ISTRUTTORE TECNICO	C	1
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	C	1
INFERMIERI	D1	2
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>

**Tabella 2 - DIMISSIONI**

QUALIFICA	Cat.	Anno 2020
COLLABORATORE SOCIO ASSISTENZIALE	B3	5
EDUCATORE INFANZIA	C	3
<b>TOTALE</b>		<b>8</b>

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 ha ritenuto e ritiene di riconoscere 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.

### **3. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

#### **3.1 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:

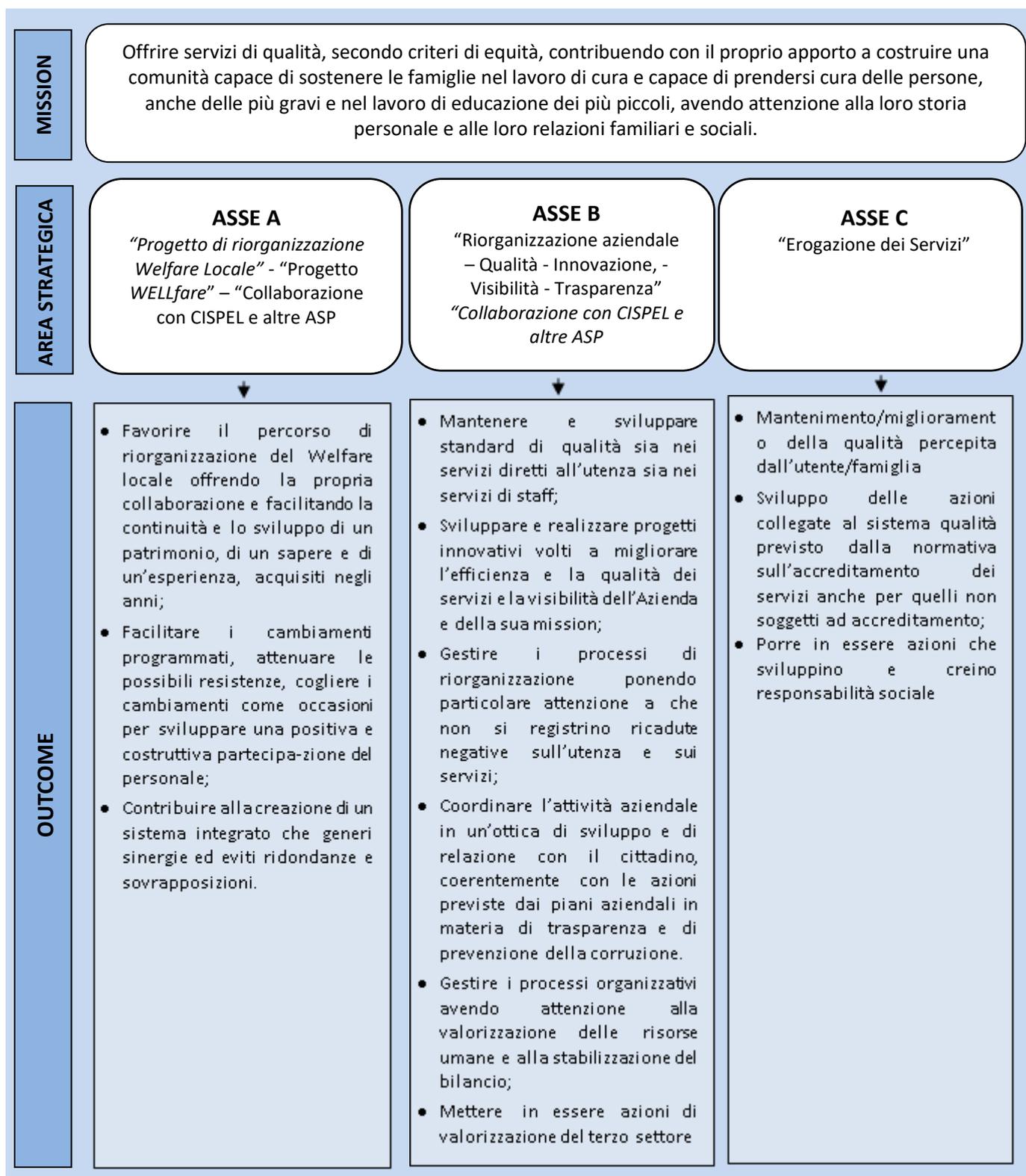
**Asse "A":** azioni strategiche di natura trasversale, che coinvolgono complessivamente l'Azienda nella sua relazione con gli enti di riferimento e le istituzioni della committenza;

**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**



### 3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Tenuto conto di quanto riportato in premessa e nelle parti precedenti, pertanto delle diverse difficoltà causate dall’epidemia in atto, di seguito si riportano gli obiettivi strategici riguardanti l’anno 2020:

## a) I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione; tra qualità e sostenibilità e progetto WELLfare

In tale ambito, gli obiettivi perseguiti hanno riguardato sia la dimensione progettuale, sia quella realizzativa, che, ancora, la sostenibilità economica. Il riferimento è quindi alla necessità del **consolidamento** dei servizi già erogati attraverso la stabilizzazione delle attuali gestioni, nel perseguimento, però, di un continuo miglioramento della qualità, ma anche alla ricerca, nell'ambito delle stesse, di ottimizzazione dei processi e della sostenibilità attraverso la proposta all'Assemblea dei soci di soluzioni tecniche sulle tariffe più opportune (sotto il profilo meramente economico, e quindi alla spesa pubblica sostenuta), sulle modifiche organizzative, sui servizi da modificare, ma anche sulle stabilizzazioni delle figure necessarie per garantire la continuità nel tempo dei servizi.

All'interno della sfera relativa alle strategie di sviluppo e innovazione, resta presente il perseguimento della realizzazione circa il **trasferimento di ulteriori servizi** dall'Unione all'ASP, per finalizzare il disegno, avviato dal 2017, di separazione netta e chiara tra committenza-governo dell'accesso-programmazione e controllo, dal lato dell'Unione, e gestione dal lato ASP.

D'altro canto, non si è abbandonata la ricerca di un **miglioramento continuo** in termini di qualità: un obiettivo rivolto non solo ai servizi erogativi in generale, ma anche a progettazioni specifiche per particolari categorie di utenti.

L'obiettivo prioritario del triennio, resta la realizzazione del **progetto LIFE** in stretta collaborazione tra Unione e AUSL, temporaneamente sospeso nel corso del 2020 a fronte dell'emergenza. Lo studio di fattibilità – finanziato da Unione – riprenderà nel corso 2021, anche in qualità di *training* per successive sperimentazioni e progettazioni di integrazione socio-sanitaria e di lavoro con la comunità che mirino altresì al benessere dei pazienti malati di Alzheimer e delle loro famiglie.

## b) L'organizzazione, le persone al lavoro, il bilancio

Considerato l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi, progetti, ovvero interventi, sia nell'individuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si è ritenuto di dover prestare la massima attenzione all'individuazione di uno **schema organizzativo** specifico e alla ricerca di una dotazione di risorse umane, ambedue elementi necessari a garantire un quadro ambizioso di strategia complessiva; una scelta effettuata anche in relazione al trasferimento di eventuali ed ulteriori funzioni da parte dell'Unione.

Per ciò che attiene alla dimensione della **valorizzazione delle risorse umane**, ASP ha da sempre riconosciuto nel lavoro dei propri dipendenti la base imprescindibile per l'erogazione di servizi di qualità. In tal senso, si sono promossi ulteriori metodi e strumenti finalizzati ad una maggiore partecipazione dei dipendenti alla vita dell'Azienda, favorendo comportamenti virtuosi in termini di presenza nel luogo di lavoro, e semplificando i processi lavorativi, pur ottemperando alle molteplici richieste normative sopra richiamate, a loro volta causa di incombenze meramente amministrativo-burocratiche.

Dato il contesto, è doveroso citare lo sviluppo e il perfezionamento, tuttora in atto, dello **Smart Working**: una modalità di lavoro flessibile (o meglio, *agile*), che possa altresì favorire una

maggiore efficacia ed efficienza dei processi, a vantaggio non solo dell'utenza, ma anche dei lavoratori dell'Azienda, per una maggiore conciliazione dei tempi di vita con i tempi di lavoro. Tale progetto – avviato nel 2020 e di interesse per il triennio a venire – presuppone un ripensamento dell'infrastruttura e dotazione informatica ed il superamento della “modalità analogica” nell'esecuzione delle attività.

Di rilievo non solo per il 2020, ma anche per i prossimi anni, saranno le azioni volte alla “stabilizzazione” della dotazione organica, attraverso lo sviluppo di **concorsi**, realizzati anche in un'ottica territoriale maggiormente estesa. Nello specifico, verrà data precedenza a concorsi per le figure amministrative e socio-sanitarie, ma anche per quelle qualifiche dalle quali dipenda una maggiore qualità dei servizi socio-educativi.

Rispetto al bilancio, ASP ha orientato la propria azione al **recupero delle morosità** pregresse e/o alla prevenzione della costituzione delle morosità correnti, anche attraverso un lavoro condotto in forte sinergia con i servizi a diretto contatto con l'utenza e con i familiari.

### c) **Sussidiarietà**

In questa direzione, ASP intende continuare a implementare tutte le **collaborazioni** necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, affinché possa essere strategicamente definita 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, e per realizzare processi volti all'acquisizione di forniture e concorsi.

### d) **Azioni di responsabilità sociale**

L'ambito della responsabilità sociale dell'Azienda resta un ambito di frontiera da esplorare ulteriormente nel prossimo triennio. Si tratta del lavoro che vede ASP fare crescere valori etici nella comunità, quali l'accoglienza della persona diversa, la tolleranza, la disponibilità all'aiuto, la garanzia per tutti di eguali diritti, a fronte di uguali doveri, e che possono passare attraverso azioni svolte nella e per la comunità, attraverso l'accoglienza di studenti in **alternanza scuola lavoro** o in **servizio civile volontario**, la realizzazione di eventi realizzati dagli utenti dei centri residenziali o semiresidenziali, l'informazione capillare sulle realtà dell'Azienda, la partecipazione degli utenti ai diversi momenti della comunità di appartenenza, etc.

Azioni di responsabilità sociale tese sia a valorizzare il lavoro svolto quotidianamente dal sistema del welfare nei confronti della popolazione più debole, ma anche a fare crescere la responsabilità sociale della comunità attraverso azioni diversificate, in grado di fare maturare una coscienza collettiva orientata alla tolleranza, all'accoglienza e all'impegno civile.

N.B. La tabella sotto riportata non include l'obiettivo COVID19 aggiunto in corso di monitoraggio nel mese di luglio 2020, ma rappresenta gli obiettivi prefissati nel 2019 per il piano della performance 2020 – 2022.

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

N	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	TIPO OBIETTIVO	TIPO PERFORMANCE
1	ASSE "A" e "B"	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione, tra qualità e sostenibilità e progetto WELLfare	A 4 - "Completamento del percorso di trasferimento di funzioni dell'Unione all'ASP e riorganizzazione interna all'ASP"	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
2	ASSE "A"		A 2 - Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: Progetto LIFE	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
3	ASSE "A" e "B"		A 5 – "Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: Individuazione degli ambiti per l'aut of pocket delle famiglie"	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
4	ASSE "B" e "C"		SPI 1 - Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: Nido di Montale	AREA SERVIZI PER LA PRIMA INFANZIA	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
5	ASSE "B" e "C"		AS 1 - Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: "Dopo di noi-durante noi e progetti di vita indipendente"; "Nuovi Servizi Guiglia"	AREA SERVIZI	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
6	ASSE "A", "B" e "C"		AA 1 – "Perseguimento della qualità: Riorganizzazione dell'Area Amministrativa e sviluppo di percorsi di collaborazione con CISPEL e con altre ASP della provincia"	AREA AMMINISTRATIVA	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
7	ASSE "B"		B 3 – Perseguimento della qualità: Garantire la trasparenza e l'integrità prevedendo azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione.	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
8	ASSE "C" e "B"		CRA 1 - Perseguimento della qualità: Attivare e consolidare un percorso di miglioramento dell'assistenza agli anziani ospiti con demenza, con particolare riguardo ai disturbi del comportamento.	CASA RESIDENZA ANZIANI	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
9	ASSE "C" e "B"		AS 2 - Perseguimento della qualità: Percorso di miglioramento dell'assistenza agli anziani con demenza – Centro Diurno – stimolazione individuale – Centri d'incontro	AREA SERVIZI	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
10	ASSE "B" e "C"		B 4 – Perseguimento della qualità: questionari di gradimento e modalità di relazione con utenti e familiari	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
11	ASSE "B"	L'organizzazione, le persone al lavoro, il bilancio	B 5 – Valorizzazione delle risorse umane	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
12	ASSE "B"		B 6 – Stabilizzazione del bilancio	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI
13	ASSE "A" e "B"	Sussidiarietà	B 7 – Valorizzazione dell'apporto del terzo settore	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
14	ASSE "B" e "C"	Azioni di responsabilità sociale	B 8 – Realizzare iniziative/eventi/progetti di responsabilità civile	TRASVERSALE	INDIVIDUALE
15	ASSE "B" e "C"		B 2 – Rendere la comunità fruibile agli utenti dei servizi aziendali così come rendere l'azienda e i suoi servizi luogo aperto di incontro e scambio	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI

## 4. I RISULTATI RAGGIUNTI

### 4.1 OBIETTIVI TRASVERSALI

Scheda obiettivo n. <b>A2</b>			Ambito di performance: a); b)								
AREA	Area servizi – Casa Residenza anziani – Area Amministrativa	SERVIZIO	Tutti i servizi ASP	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati - Eugenia Picchioni – Angela Marinelli – Paola Covili						
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>											
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE A										
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione tra qualità e sostenibilità e progetto <b>WELLfare</b>										
Obiettivo operativo	<b>Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: Progetto LIFE</b> Realizzazione del progetto LIFE, nella collaborazione stretta tra Unione (che dovrà finanziare anche lo studio di fattibilità) e AUSL. Questo progetto rappresenta anche una “palestra” per successive progettazioni di integrazione socio-sanitaria e di lavoro con la comunità (degli utenti, dei loro familiari, della cittadinanza tutta e degli operatori dei servizi). Il progetto favorisce sperimentazioni di progetti di intergenerazionalità, con un’attenzione importante al benessere dei pazienti malati di Alzheimer e delle loro famiglie. Dalla fase progettuale di LIFE dovrebbe poter discendere l’attenzione alle possibili sinergie interorganizzative con l’AUSL rispetto ai servizi ed ai processi di integrazione.										
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento		Azione di sviluppo	x						
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale							
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell’Area	ALTA							
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>			Interconnessione con altri servizi	Unione Terre di Castelli – Settore Welfare – Ufficio di Piano Azienda Ausl e Comuni							
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sviluppo temporale			2018/2020								
Piano di realizzazione obiettivo / intervento				Realizzato							
G	X	- Collaborazione tecnica per la realizzazione dello studio di fattibilità.				La progettazione, che doveva essere avviata nella collaborazione con l’AUSL, non è mai partita, a causa delle priorità diverse dell’AUSL.					
F	X										
M	X										
A	X										
M	X										
G	X										
L	X										
A	X										
S	X										
O	X										
N	X										
D	X										
<b>Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell’intervento/i –</b>											
<b>Elementi critici evidenziati</b> –L’emergenza connessa al COVID 19 ha condotto a priorità diverse nella relazione con l’AUSL, che doveva guidare il \processo della progettazione.											
Indicatori di performance				Targets	Valutazione di % di raggiungimento						
Avvio della progettazione entro novembre 2020				100%	TARGET ANNULLATO						
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>				<b>ANNULLATO</b>							
<b>Personale coinvolto</b>											
<b>Responsabile / Referenti:</b>					<b>% di coinvolgimento</b>						
Elisabetta Scoccati					100%						
Paola Covili					100%						
Eugenia Picchioni					100%						
Angela Marinelli					30%						
<b>Coinvolto direttamente</b>											
Tutto il personale ASP dipendente e somministrato											

Scheda obiettivo n. <b>A4</b>			Ambito di performance: a); b); d); e); f)								
AREA	Area Servizi – Casa residenza anziani – Area Amministrativa	SERVIZIO	Tutti i servizi ASP	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati - Paola Covili - Eugenia Picchioni – Angela Marinelli						
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>											
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE A e B										
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione tra qualità e sostenibilità e progetto <b>WELLfare</b>										
Obiettivo operativo	<p><b>Completamento del percorso di trasferimento di funzioni dell'Unione all'ASP e riorganizzazione interna all'ASP.</b></p> <p>necessità del consolidamento dei servizi già erogati attraverso la stabilizzazione delle attuali gestioni, nel perseguimento, però, di un continuo miglioramento della qualità, ma anche alla ricerca, nell'ambito delle stesse, di ottimizzazione dei processi e della sostenibilità attraverso la proposta all'Assemblea dei soci di soluzioni tecniche sulle tariffe più opportune (sotto il profilo meramente economico, e quindi alla spesa pubblica sostenuta), sulle modifiche organizzative, sui servizi da modificare, ma anche sulle stabilizzazioni delle figure necessarie per garantire la continuità nel tempo dei servizi.</p> <p>Si dovrà realizzare il trasferimento di ulteriori servizi dall'Unione all'ASP, per portare a compimento il disegno, avviato dal 2017, di separazione netta e chiara tra committenza-governo dell'accesso-programmazione e controllo, dal lato dell'Unione, e gestione dal lato ASP. Restano, infatti, ancora oggi in capo ad Unione diversi servizi/progetti/interventi che si connotano per la forte caratterizzazione gestionale. Occorre quindi valutare come potrebbero impattare su ASP, nel prossimo triennio, ulteriori trasferimenti di gestioni dall'Unione. ASP si ritiene pronta ad affrontare questa ulteriore sfida, anche perché ravvisa alcuni margini di ottimizzazione dei processi di gestione, anche in relazione ad ulteriore trasferimento di personale, anche amministrativo.</p>										
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	x	Azione di sviluppo	x						
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale							
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area		ALTA						
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>			Interconnessione con altri servizi	Tutti i servizi ASP, Area Amministrativa, Unione Terre di Castelli, enti soci							
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sviluppo temporale		2018/2020									
Piano di realizzazione obiettivo / intervento			Realizzato								
G				L'obiettivo del consolidamento è stato realizzato, pur nella situazione dell'emergenza da COVID 19 già descritta							
F	-consolidamento dei servizi già erogati attraverso la stabilizzazione delle attuali gestioni, ponendo in essere azioni di miglioramento e di ottimizzazione dei processi;			A giugno 2020 sono state presentate le linee della riorganizzazione e a dicembre 2020, sempre in Unione presentata una prima ipotesi. Da realizzare entro la primavera 2021 il passaggio dei servizi da Unione ad ASP.							
M											
A											
M	-Presentazione di ipotesi di Riorganizzazione con previsione di realizzare il trasferimento di ulteriori servizi dall'Unione all'ASP. Si rende quindi necessario valutare come potrebbero impattare su ASP, nel prossimo triennio, ulteriori trasferimenti di gestioni dall'Unione anche in relazione ad ulteriore trasferimento di personale afferente ai servizi e amministrativo.										
G											
L											
A											
S											
O											
N											
D											
<b>Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –</b>											
<b>Elementi critici evidenziati –</b> L'emergenza da COVID 19 ha rallentato il processo di riorganizzazione, come precedentemente definito temporalmente. L'obiettivo è in parte slittato sul 2021.											
Indicatori di performance				Targets	Valutazione di % di raggiungimento						
Presentazione dell'ipotesi di riorganizzazione sia all'Unione che all'Assemblea di ASP entro giugno 2020				100%	100%						
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>				<b>100%</b>							
<b>Personale coinvolto</b>											
<b>Responsabile / Referenti:</b>					<b>% di coinvolgimento</b>						
Elisabetta Scoccati					100%						
Paola Covili					100%						
Eugenia Picchioni					100%						
Angela Marinelli					30%						
<b>Coinvolto direttamente</b>											
Tutto il personale ASP dipendente e somministrato											

Scheda obiettivo n. A 5			Ambito di performance: a), c) d), e), f), g), h)									
AREA	DIREZIONE	SERVIZIO	Servizi Amministrativi, CRA, CD, Portici, Caspita Melograno, Comunità Alloggio e Nidi d'Infanzia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati - Paola Covili - Eugenia Picchioni - Angela Marinelli							
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>												
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "A" -											
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione, tra qualità e sostenibilità e progetto <b>WELLfare</b>											
Obiettivo operativo	<p><b>"Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: Individuazione degli ambiti per l'out of pocket delle famiglie"</b></p> <p>Individuare e proporre avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi anche innovativi per rispondere, da un lato, alla risoluzione dei bisogni dei territori specifici, e dall'altro alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati su cosa un territorio può permettersi in tema di costi, nella ricerca dell'equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.</p> <p>Si fa riferimento, quindi, sia a servizi che possono rispondere a bisogni specifici, o comunque a bisogni che sono mutati nel tempo, sia all'opportunità di ragionare sui servizi così detti dell'out of pocket, richiesti dalle famiglie, per venire incontro alle esigenze di tempo e di disponibilità, che sembrano richiamare un diverso ruolo del pubblico, per servizi a pagamento fuori dalle tradizionali logiche dell'erogazione agganciata ai meccanismi del reddito. Perché alcuni servizi di cui hanno bisogno certi target della popolazione richiedono flessibilità e dinamicità, ma anche garanzia di qualità, e per questi requisiti le famiglie possono anche essere disposte a pagare più di quanto corrispondono con le normali tariffe. Per questo, ASP potrà e dovrà esprimere le proprie progettualità anche in settori più all'avanguardia sperimentando modelli di gestione in ambiti inediti, come quello dei servizi interamente pagati dall'utenza, e/o in collaborazione con partnership del privato, profit o no profit. Anche ipotizzando sistemi a "doppia velocità", che cercando di rispondere a bisogni delle fasce più alte della popolazione, non penalizzino, però, le fasce più deboli, cui dedicare, quindi, un apposito segmento di opportunità.</p>											
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento		Azione di sviluppo	x							
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi, se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale								
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area	ALTA								
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>												
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Interconnessione con altri servizi
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sviluppo temporale		2020/2022										Interconnessione con altri obiettivi
<b>Piano di realizzazione obiettivo / intervento</b>						<b>Realizzato</b>						
G	<p>Realizzare una analisi finalizzata all'individuazione dei bisogni espressi dal territorio anche al di fuori del consolidato ambito dei servizi socio assistenziali tipici della gestione di ASP al fine di individuar almeno due progettualità innovative.</p> <p>Realizzare un approfondimento sulla sostenibilità dei servizi al fine di fare una proposta all'Assemblea dei soci di soluzioni tecniche sulle tariffe più opportune (sotto il profilo meramente economico, e quindi alla spesa pubblica sostenuta), sulle modifiche organizzative, sui servizi da modificare, ma anche sulle stabilizzazioni delle figure necessarie per garantire la continuità nel tempo dei servizi.</p>					<p>Non è stato possibile realizzare l'analisi finalizzata, ma si è ugualmente provveduto a definire progettazioni specifiche nella direzione indicata. Portata in Assemblea dei Soci l'approfondimento sulla retta trasparente e aumentate le rette della Comunità Alloggio.</p> <p>Avviata la progettazione per nido a Marano con compartecipazione delle famiglie con retta a libero mercato (studio di fattibilità).</p> <p>Presentata in Assemblea dei Soci di ASP il 9 novembre 2020 una progettazione complessiva di sostenibilità per il breve medio periodo.</p>						
F												
M												
A												
M												
G												
L												
A												
S												
O												
N												
D												
<b>Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i -</b>												
<b>Elementi critici evidenziati</b> -L'emergenza da COVID 19 ha rallentato i processi pianificati. Come indicato anche in sede di monitoraggio (luglio 2020) l'obiettivo viene portato per il suo completamento al 2021.												
Indicatori di performance						Targets	Valutazione di % di raggiungimento					
Individuazione di 2 ambiti di progettualità						100%	100%					
Proposta all'Assemblea dei Soci di un programma di sostenibilità dei servizi entro l'anno 2020						100%	100%					
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>						<b>100%</b>						
<b>Personale coinvolto</b>												
<b>Responsabile / Referenti:</b>						<b>% di coinvolgimento</b>						
Elisabetta Scoccati						100%						
Paola Covili						100%						
Eugenia Picchioni						100%						
Angela Marinelli						30%						
<b>Coinvolto direttamente</b>						<b>% di coinvolgimento</b>						
Federica Gazzoli						100%						
Serena Freschi						100%						
Alessia Vadruccio						100%						
Claudia Bertacchini						100%						
Sandra Corsini						100%						
Patrizia Amidei						100%						
Isabel Degli Antoni						100%						
Angela De Meo						100%						

Scheda obiettivo n. B3			Ambito di performance: a); b); c); e)		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati - Paola Covili – Eugenia Picchioni –Marinelli Angela
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>					
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE "B"				
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione, tra qualità e sostenibilità e progetto <b>WELLfare</b>				
Obiettivo operativo	Perseguimento della qualità: <b>Garantire la trasparenza e l'integrità prevedendo azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione.</b>				

Azione di mantenimento	X	Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	X
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	
Pesatura complessiva ASP		Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area	ALTA

<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>												
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
Sviluppo temporale						2020/2022						
Interconnessione con altri servizi												
Interconnessione con altri obiettivi												

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato
G	a) Organizzazione e coordinamento di tutte le azioni di supporto amministrativo e tecnico al Responsabile PTC;	Obiettivo triennale 2020-2022 annualmente coerentemente realizzato. a), d) realizzato e), f) realizzato in parte. Nel corso del 2020 alcuni momenti formativi non si sono potuti realizzare per l'emergenza sanitaria; g) Nel corso dell'anno 2020 si è provveduto ad aggiornare con atto dell'Amministratore Unico n. 25 del 24 settembre 2020 il programma occupazionale così come discendente dalla valutazione del fabbisogno di personale necessario ad assicurare la continuità dei servizi, con la conseguente rimodulazione della dotazione organica aziendale.
F		
M	b) Aggiornamento del PTPCT avendo riguardo sia all'ambito dell'anticorruzione che all'ambito della trasparenza;	
A		
M	c) Aggiornamento dati e monitoraggio obblighi di pubblicazione "Amministrazione trasparente" con verifica periodica dei contenuti delle sezioni;	
G		
L	d) Coordinamento delle attività di programmazione degli acquisti e degli approvvigionamenti dell'Azienda in coerenza con le disposizioni del Codice degli Appalti, delle linee guida ANAC e del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici e dell'ASP;	
A		
S	e) Completamento del piano di in/formazione in materia di trasparenza, anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti pubblici;	
O		
N	f) Aggiornamento modalità organizzative finalizzate a garantire il coordinamento nella gestione delle diverse istanze di accesso (civico, generalizzato, documentale e l'accesso potenziato di cui al D.Lgs. 97/2016), ivi compresa la formazione in materia;	
D	g) Monitoraggio e rimodulazione dei Piani Triennali dei fabbisogni e conseguente programmazione occupazionale coerente con l'assetto dei servizi ASP;	

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i** – Sono rappresentati dalla capacità dell'organizzazione di sviluppare e condurre le attività di competenza di ogni Area/Servizio anche in relazione a logiche di sistema

**Elementi critici evidenziati** – Il raggiungimento degli obiettivi si attua mediante la diffusione della cultura della trasparenza e dell'anticorruzione all'interno dell'organizzazione che necessita, per essere confermato nel tempo, di monitoraggio costante. Nell'anno 2020 tale azione di verifica e controllo costante sullo stato di attuazione unitamente alla realizzazione di momenti in/formativi al personale, da attuarsi con sistematicità, non si è potuta sviluppare nei modi e nei tempi previsti causa l'emergenza sanitaria.

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Adozione del PTPCT e sua verifica semestrale	100%	100
Reportistica aggiornata sull'Accesso con evidenza del rispetto dei tempi e relativa pubblicazione ai sensi del DLgs. N. 33/2013	100%	90%
Rispetto della tempistica nella elaborazione e consegna dei dati da pubblicare sul sito	70%	100%
Realizzazione della formazione/informazione al personale operante in ASP in materia di trasparenza, anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti pubblici;	50%	90%
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>95%</b>

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Elisabetta Scoccati	100%
Covili Paola	100%
Marinelli Angela	30%
Picchioni Eugenia	70%

Coinvolto direttamente	
	% di coinvolgimento
Fazioli Enzo	20%
Amidei Patrizia	20%
Pini Bosi Patrizia	20%
Zenchi Monica	20%
Fulgeri Domenica	20%
Baraccani Maria Elena	20%
Freschi Serena	20%

Morotti Bruna	40%
Toffolo Elena	40%
Caggiano Rita	30%
Claudia Bergonzini	40%
Claudia Bertacchini	70%
Nicola Smeraldi	25%
De Meo Angela	30%
Degli Antoni Isabel	20%

Scheda obiettivo n. <b>B4</b>			Ambito di performance: a); c); e)																										
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia	SERVIZIO	CRA, CD, Portici, Caspita Melograno e Comunità alloggio e Nidi d'infanzia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Picchioni Eugenia – Angela Marinelli – Covili Paola																								
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>																													
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE "B"																												
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione, tra qualità e sostenibilità e progetto <b>WELLfare</b>																												
Obiettivo operativo	<p><b>Perseguimento della qualità: questionari di gradimento e modalità di relazione con utenti e familiari</b></p> <p>Obiettivo dell'Azienda è quello di avere un sistema permanente di verifica della qualità dei servizi, non solo, in adempimento delle prescrizioni in materia di accreditamento socio-sanitario, ma, soprattutto, nell'ottica del miglioramento continuo e del confronto con le altre realtà del territorio per tutti i servizi erogativi aziendali. L'azienda ha costituito un tavolo permanente finalizzato all'approfondimento del tema della qualità dei servizi. Questo tavolo coordinato dal Responsabile Area Servizi è composto dalla Responsabile della CRA, Coordinatori e dalle RAA di tutti i servizi aziendali. La finalità è quella di costruire un percorso di auto formazione e sviluppo della qualità come processo continuo e vivo all'interno dell'organizzazione. L'operatività del tavolo è prevista in stretto raccordo con la committenza e l'Ufficio di Piano.</p>																												
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	x	Azione di sviluppo	x																								
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale																									
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area		ALTA																								
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>			Interconnessione con altri servizi		Ufficio di Piano Committenza																								
<table border="1"> <tr> <td>G</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>G</td><td>L</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td> </tr> </table>			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Interconnessione con altri obiettivi		
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D																		
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																		
Sviluppo temporale	2018/2020																												
<b>Piano di realizzazione obiettivo / intervento</b>			<b>Realizzato</b>																										
G	✓ Attuare la somministrazione del nuovo format di "Questionario per la rilevazione del gradimento del servizio da parte degli utenti e loro familiari;		Per quanto attiene la somministrazione del nuovo format del "Questionario per la rilevazione del gradimento del servizio da parte degli utenti e loro familiari" questa è stata realizzata per il CD Anziani con esito positivo, era invece in corso di programmazione l'invio nei servizi quali: CRA, CASPITA, PORTICI e MELOGRANO nel momento in cui è sopraggiunta l'emergenza Covid e in considerazione dell'rafforzamento delle relazioni dirette con i familiari e della modifica anche sostanziale della fruizione di alcuni servizi si è rimandato al 2021 la somministrazione del questionario reso aderente alla realtà COVID. Per quanto attiene i Nidi vista la situazione di chiusura causa Covid è stato realizzato un altro tipo di indagine quale: questionario "Fotografiamo oggi i vostri bisogni" inviato nel mese di maggio sono stati inviati ai 268 genitori e sono pervenute n. 214 risposte. Relativamente agli incontri sia assembleari che individuali, per i servizi CA, CD, Melograno, Portici e Caspita e NIDI, le azioni sono state poste in essere sia prima che in concomitanza del lockdown e a seguire fino al 31/12 sostituendo gli incontri in presenza con incontri a distanza e in videoconferenza. L'utilizzo di queste nuove modalità in particolare per gli incontri assembleari con i familiari, se in un primo momento ha necessitato di supporto, successivamente è stato valutato da tutti (operatori e familiari) come agevole ed efficace e questo si è rilevato anche dalla elevata partecipazione. Gli incontri assembleari hanno rappresentato una modalità diretta di rilevazione del gradimento dei servizi, infatti si sono tenuti sempre alla presenza dell'Amministratore Unico, del Responsabile di Servizio ove previsto e dei Coordinatori/RAA. Sintesi incontri assembleari: Comunità alloggio 4; Centro Diurno anziani 6; CSRR Il Melograno 5; CSRD I Portici 4; Laboratorio cASPita! 3; Nidi 5. Per la Casa Residenza per Anziani stante la situazione di emergenza Covid-19, gli incontri assembleari con i familiari in modalità virtuale sono stati realizzati a partire dal mese di ottobre con cadenza settimanale (per un totale di 13 incontri, quelli individuali come per gli altri servizi sono stati realizzati o via telefono o videochiamata a seconda delle possibilità del familiare. Per quanto attiene gli strumenti per il monitoraggio e il miglioramento del livello di motivazione e di clima organizzativo e di prevenzione del burn-out del personale, anche in raccordo con il RSPD per la revisione del Documento di Valutazione dei rischi e la collegata "valutazione e gestione rischio stress lavoro correlato"																										
F	✓ Definire le modalità di coinvolgimento degli utenti e dei familiari sia al momento della somministrazione del questionario sia al momento della restituzione dei risultati con relative azioni conseguenti che l'azienda deve porre in essere;		L'utilizzo di questi nuovi strumenti per il monitoraggio e il miglioramento del livello di motivazione e di clima organizzativo e di prevenzione del burn-out del personale, si è individuato per i servizi (CRA, CA, CD, CASPITA, PORTICI, MELOGRANO) l'attività di supervisione/formazione per la quale sono stati sottoscritti i contratti con due professioniste una dedicata ai servizi per Anziani e l'altra ai servizi per Disabili.																										
M	✓ Sviluppare le modalità di coinvolgimento dei familiari in modo strutturato e programmato per ogni servizio;																												
A	✓ Predisporre proposte di strumenti (questionario, momenti di gruppo, ecc) per il monitoraggio e il miglioramento del livello di motivazione e di clima organizzativo e di prevenzione del burn out del personale, anche in raccordo con il RSPD per la revisione del Documento di Valutazione dei rischi e la collegata "valutazione e gestione rischio stress lavoro correlato"																												
M																													
G																													
L																													
A																													
S																													
O																													
N																													
D																													
<b>Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i</b> – In relazione ai questionari di gradimento non si è riusciti a completare per tutti i servizi l'invio e la raccolta, ma si sottolinea come l'utilizzo di un metodo differente quale quello delle assemblee con i familiari/utenti abbiamo consentito la rilevazione del gradimento dei servizi in una condizione particolare come quella dell'emergenza COVID ove la vicinanza anche se virtuale ha consentito di mantenere uno stretto raccordo e la rilevazione di sfumature che la compilazione di un questionario non avrebbe consentito in tali circostanze, quindi quello che poteva essere un punto di debolezza si è trasformato in un punto di forza																													
<b>Elementi critici evidenziati</b> –																													
<b>Indicatori di performance</b>			<b>Targets</b>	<b>Valutazione di % di raggiungimento</b>																									
Attuare la somministrazione del nuovo format di "Questionario per la rilevazione del gradimento del servizio da parte degli utenti e loro familiari" entro giugno 2020			100%	100% collegato alla rilevazione del gradimento con modalità differente																									
Realizzare incontri assembleari per ogni servizio - almeno 2 all'anno			100%	100%																									
Realizzare incontri individuali per ogni utente/famigliare per ogni servizio - almeno 1 all'anno			100%	100%																									
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>				<b>100%</b>																									

<b>Personale coinvolto</b>	
<b>Responsabile / Referenti:</b>	<b>% di coinvolgimento</b>
Elisabetta Scoccati	100%
Covili Paola	50%
Picchioni Eugenia	100%
Marinelli Angela	30%
<b>Coinvolto direttamente</b>	<b>% di coinvolgimento</b>
Fazioli Enzo	100%
Amidei Patrizia	100%
Pini Bosi Patrizia	100%
Zenchi Monica	100%
Fulgeri Domenica	100%
Baraccani Maria Elena	100%
Freschi Serena	100%
Gazzoli Federica	100%
Rusolo Diletta	80%
Claudia Bertacchini	30%
De Meo Angela	20%
Rita Caggiano	30%
Bruna Morotti	40%
Elena Toffolo	40%
Sandra Corsini	30%
Isabel Degli Antoni	10%

Scheda obiettivo n. <b>B2</b>			Ambito di performance: a, b,c, f, g								
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia - Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Eugenia Picchioni – Paola Covili – Marinelli Angela						
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>											
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali										
Obiettivo strategico	Azioni di responsabilità sociale										
Obiettivo operativo	<p><b>Rendere la comunità fruibile agli utenti dei servizi aziendali così come rendere l'azienda e i suoi servizi luogo aperto di incontro e scambio</b></p> <p>Porre in essere un insieme di azioni che coinvolgano oltre agli utenti dei servizi e loro famigliari anche i cittadini, le associazioni, le categorie professionali e le istituzioni al fine di creare una rete che sappia ascoltare, valutare e attuare strategie in grado di avviare un processo di integrazione sociale. Questo per rendere l'Azienda e i suoi utenti con le loro molteplici sfaccettature una parte integrante del territorio, conosciuta e riconosciuta. Rendere la comunità con i suoi spazi, le sue iniziative e le sue relazioni sociali, fruibile agli utenti dei servizi aziendali così come rendere l'Azienda e i suoi servizi luogo aperto di incontro e scambio. Creare o partecipare a iniziative che possano accogliere le persone con demenza o gli anziani fragili, condividere esperienze con la disabilità o sviluppare momenti di confronto o di crescita sulla genitorialità.</p>										
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	X						
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale							
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area		ALTA						
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sviluppo temporale						Pluriennale 2018/2020					
Interconnessione con altri servizi											
Interconnessione con altri obiettivi											
<b>Piano di realizzazione obiettivo / intervento</b>						<b>Realizzato</b>					
G	a) Partecipare alle iniziative ludico/ricreative/culturali presenti nel territorio					Le azioni del presente progetto sono state sospese causa emergenza Covid 19, alcune iniziative sono state realizzate nei primi mesi dell'anno come ad esempio il "Burraco" presso il Centro Età libera come raccolta fondi per iniziative del Centro diurno Anziani, il pranzo del CSRD Il Melograno presso la Trattoria Toscana o i progetti integrati con le scuole del CSRD I Portici, purtroppo la prosecuzione delle attività programmate o la progettazione di nuove iniziative è stata interrotta in conseguenza delle disposizioni collegate all'emergenza COVID. In relazione invece all'azione e) i momenti di confronto e crescita sulla genitorialità sono stati improntati per la prima parte dell'anno sul sostegno al momento di pandemia, con la proposta di webinar con esperti pedagogisti e psicologi (Contini, Taddia, Sidoti Rivola, Benevento), mentre tra ottobre e novembre ha preso corpo, pur virtualmente, il BLA BLA FESTIVAL, acronimo di BAMBINI LUOGHI AVVENTURE, in collaborazione con l'Unione Terre di Castelli					
F	b) Organizzazione di momenti di condivisione sia all'interno che all'esterno dei servizi per anziani e per disabili ove coinvolgere gli utenti, i famigliari e i volontari e l'intera comunità locale;										
M	c) Partecipare all'organizzazione di momenti formativi sulla Demenza, i suoi esiti nelle relazioni e come poterli affrontare al meglio rivolti ai famigliari, assistenti famigliari e volontari;										
A	d) organizzare sia all'interno dei servizi sia presso le scuole incontri con bambini e ragazzi per avviare uno scambio di competenze, di storie e di vita;										
M	e) Organizzazione di momenti di confronto e crescita sulla genitorialità;										
G	f) Organizzazione di eventi, materiali ecc. che possano diffondere la conoscenza di ASP dei suoi servizi, delle attività e progettualità realizzate e del know-how Aziendale										
L	Gli aspetti gestionali e logistici delle iniziative vengono curati dall'Area Amministrativa										
A											
S											
O											
N											
D											
<b>Elementi di forza riscontrati</b> nella attuazione dell'intervento/i – la realizzazione del Bla Bla festival come prima edizione fatto via streaming e con webinar virtuali ha consentito di raggiungere un numero di persone forse anche più ampio di quelle che avremmo toccato con un evento organizzato in presenza.											
<b>Elementi critici evidenziati</b> – l'emergenza COVID 19 ha comportato la sospensione della quasi totalità delle azioni del presente obiettivo											
<b>Indicatori di performance</b>			<b>Targets</b>		<b>Valutazione di % di raggiungimento</b>						
Organizzazione di iniziative interne e esterne per i servizi per Anziani e per Disabili			Almeno 3 eventi per servizio		TARGET ANNULLATO						
Partecipazione ad iniziative del territorio per i servizi per Anziani e per Disabili			Almeno una esperienza per servizio		TARGET ANNULLATO						
Organizzazione di momenti di confronto e crescita sulla genitorialità			Almeno 2 eventi		100%						
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>					<b>100%</b>						
<b>Personale coinvolto</b>											
<b>Responsabile / Referenti:</b>					<b>% di coinvolgimento</b>						
Scoccati Elisabetta					100%						
Picchioni Eugenia					100%						
Marinelli Angela					30%						
Covili Paola					100%						
<b>Coinvolto direttamente</b>					<b>% di coinvolgimento</b>						
Il coordinatore e tutti gli operatori del Centro i Portici aventi i requisiti per accedere alla performance individuale					100%						
Il coordinatore e tutti gli operatori del laboratorio Caspita aventi i requisiti per accedere alla performance individuale					100%						
Il coordinatore e tutti gli operatori del CSRD Il Melograno aventi i requisiti per accedere alla performance individuale					100%						
Il coordinatore e tutti gli Operatori Comunità Alloggio di Guiglia aventi i requisiti per accedere alla performance individuale					100%						
La RAA e tutti gli operatori del Centro Diurno aventi i requisiti per accedere alla performance individuale					100%						

Le RAA e tutti gli operatori della CRA aventi i requisiti per accedere alla performance individuale	100%
Serena Freschi	100%
Federica Gazzoli	100%
Diletta Rusolo	100%
Rita Caggiano	80%
Angela De Meo	80%
Isabel Degli Antoni	80%

Scheda obiettivo n. <b>B8</b>			Ambito di performance: a, b, f, g		
<b>AREA</b>	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia - Area Servizi Amministrativi	<b>SERVIZIO</b>	Tutti i Servizi	<b>CENTRO DI RESPONSABILITA'</b>	Eugenia Picchioni – Paola Covili – Marinelli Angela

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Area strategica</b>	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali
<b>Obiettivo strategico</b>	Azioni di responsabilità sociale
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Realizzare iniziative/eventi/progetti di responsabilità civile</b> Si tratta del lavoro che vede ASP fare crescere valori etici nella comunità, quali l'accoglienza della persona diversa, la tolleranza, la disponibilità all'aiuto, la garanzia per tutti di eguali diritti, a fronte di uguali doveri, e che possono passare attraverso azioni svolte nella e per la comunità, attraverso l'accoglienza di studenti in alternanza scuola lavoro o in servizio civile volontario

Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	X
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	

Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale	Pesatura nell'Area	ALTA
--------------------------	------------------------------	--------------------	------

<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>												Interconnessione con altri servizi	Interconnessione con altri obiettivi	
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		
Sviluppo temporale		Pluriennale 2020/2021												

<b>Piano di realizzazione obiettivo / intervento</b>		<b>Realizzato</b>
		<b>Verifiche</b>
G	a) Creare eventi per la sensibilizzazione della cittadinanza sui temi del sociale	Per quanto attiene la stesura dei progetti di servizio civile volontario si è realizzata nei tempi previsti. Le azioni relative e i progetti di accoglienza di studenti in alternanza scuola lavoro sono state sospese causa emergenza Covid 19 e saranno portate nel 2021. Per quanto attiene la realizzazione di eventi per la sensibilizzazione della cittadinanza sui temi del sociale non si sono realizzati i progetti e le attività con le modalità "classiche" come da programmazione originaria, ma l'utilizzo dei media e di Facebook quale canale per poter rappresentare l'ambito di azione di ASP, con pubblicazione di ciò che avviene nei servizi anche ai fini di sensibilizzare la cittadinanza associato a anche iniziative quali il Bla Bla festival e gli eventi ad esso collegati, oltre all'iniziativa di Natale (per la presentazione del Bilancio sociale), svolta nel giardino della CRA e aperta ai cittadini, ed anche in streaming con altri servizi di ASP. Le iniziative svolte durante la primavera nei parchi dei nidi hanno rappresentato occasione di informazione sui servizi educativi. Si può ritenere realizzata l'azione alla lettera a).
F		
M	b) Realizzare progetti di accoglienza di studenti in alternanza scuola lavoro	
A		
M	c) Predisporre progetti di servizio civile volontario	
G	Gli aspetti gestionali e logistici delle iniziative vengono curati dall'Area Amministrativa	
L		
A		
S		
O		
N		
D		

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –**

**Elementi critici evidenziati –**

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Organizzazione di eventi per sensibilizzare la cittadinanza	Almeno 3 eventi entro il 2020	100%
Stesura dei progetti di servizio civile volontario entro giugno 2020	100%	100%
Avviare almeno 5 progetti di alternanza scuola lavoro entro il 2020	100%	Target annullato
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>100%</b>

<b>Personale coinvolto</b>	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Scoccati Elisabetta	100%
Picchioni Eugenia	100%
Marinelli Angela	30%
Covili Paola	100%

<b>Coinvolto direttamente</b>
Tutto il personale ASP dipendente e somministrato

Scheda obiettivo n. <b>B5</b>			Ambito di performance: b, d, f, g, h		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia - Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati– Paola Covili - Eugenia Picchioni – Marinelli Angela

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA –
Obiettivo strategico	L'organizzazione, le persone al lavoro e il bilancio.
Obiettivo operativo	<p><b>Valorizzazione della risorsa umana.</b></p> <p>Nell'ambito della dimensione della valorizzazione delle risorse umane, che ASP prevede di continuare a perseguire riconoscendo nel lavoro dei propri operatori la base imprescindibile per l'erogazione di servizi alla persona di qualità, si intende sviluppare ulteriormente metodi e strumenti per aumentare il livello di partecipazione dei dipendenti alla vita dell'Azienda, favorendo comportamenti virtuosi in termini di presenza nel luogo di lavoro, e semplificando per quanto possibile i processi lavorativi e sviluppando azioni orientate al benessere psico-fisico dei lavoratori. Queste ultime, anche nella convinzione che il benessere psico-fisico sia un elemento determinante della qualità del servizio erogato.</p>

Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	

Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale	Pesatura nell'Area	ALTA
--------------------------	------------------------------	--------------------	------

DIAGRAMMA DI GANTT													Interconnessione con altri servizi	
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	Interconnessione con altri obiettivi	

Sviluppo temporale	Pluriennale 2020
--------------------	------------------

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato
G	<p>a) Sviluppare iniziative per l'incentivazione della presenza al lavoro, per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;</p> <p>b) Avere attenzione a garantire la formazione e la supervisione continua e azioni orientate al benessere psico-fisico</p> <p>c) Realizzare un piano massiccio di smaltimento ferie arretrate</p> <p>d) Individuazione di soluzioni organizzative per la valorizzazione del personale con limitazioni</p>	<p>a) b) e c) L'anno 2020 è stato fortemente condizionato dall'emergenza sanitaria da pandemia e con il verificarsi di focolaio COVID-19. Relativamente al personale non si sono potuti pienamente realizzare obiettivi collegati allo smaltimento ferie arretrate e la programmazione di supervisione se non in modalità a distanza e verso la fine dell'anno.</p> <p>d) Nel corso dell'anno 2020 si è definito il trasferimento di n. 1 unità di personale CRA con prescrizioni presso il CD anziani con mansioni da OSS compatibili con le residue idoneità. Una unità di personale Autista-manutentore per il quale era previsto lo spostamento dalla CRA ad altro servizio non si è verificato per il prolungamento dell'assenza per infortunio dello stesso lavoratore a tutto il 31 dicembre 2020 Il personale con prescrizioni all'interno dei servizi di appartenenza è stato adibito o parzialmente adibito ad attività compatibili con la prescrizione, necessarie a fronteggiare l'emergenza sanitaria e le conseguenti disposizioni e protocolli.</p> <p>b) La pedagoga ha organizzato, in collaborazione con il Centro per le famiglie e in particolare con la psicologa Valeria Mineo, momenti di confronto per il personale dei nidi d'Infanzia durante il mese di giugno.</p>
F		
M		
A		
M		
G		
L		
A		
S		
O		
N		
D		

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –**

**Elementi critici evidenziati –**

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Numero giornate di assenza 2020 < numero giornate di assenza 2019	100%	Target annullato
Formazione/supervisione ore pro-capite: almeno 10 nell'anno.	100%	100%
smaltimento ferie pregresse 2019 per tutto il personale entro giugno 2020= tolleranza 5%	95%	Target annullato
Numero lavoratori con limitazioni inseriti presso strutture organizzative diverse da CRA e CD > 2	100%	80%
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>90%</b>

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Scoccati Elisabetta	100%
Covili Paola	100%
Picchioni Eugenia	100%
Marinelli Angela	30%

Coinvolto direttamente
Tutto il personale ASP dipendente e somministrato

Scheda obiettivo n. B6			Ambito di performance: a, b, f,		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia - Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati– Paola Covili - Eugenia Picchioni – Marinelli Angela

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI**

**Area strategica** AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali

**Obiettivo strategico** L'organizzazione, le persone al lavoro e il bilancio.

**Obiettivo operativo** **Stabilizzazione del bilancio.**  
L'obiettivo è quello di individuare strade diverse per una diversa sostenibilità dei servizi, non affidando il finanziamento al mero trasferimento dell'Unione. ASP intende condividere con Unione un modello di predisposizione e monitoraggio della spesa basato su un controllo di gestione dipendente da ASP, con funzioni trasferite all'Unione nei soli termini della gestione finanziaria e contabile. Questo anche per poter garantire trasparenza delle scelte gestionali, non solo nei confronti dei soci, ma anche della cittadinanza, per rendere evidenza, ad esempio delle tariffe o delle decisioni in merito a processi di esternalizzazione e internalizzazione dei servizi. L'azione viene orientata anche nei confronti del recupero delle morosità pregresse o nella prevenzione della costituzione delle morosità correnti, attraverso un lavoro condotto in forte sinergia con i servizi a diretto contatto con l'utenza e con i familiari, per un'azione di forte responsabilizzazione; ASP intende orientarsi verso la ricerca di nuove e diverse forme di finanziamento, scannerizzando tutte le possibili alternative per il recupero di risorse economiche.

Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	

Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale	Pesatura nell'Area	ALTA
--------------------------	------------------------------	--------------------	------

<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>													Interconnessione con altri servizi	Ragioneria ASP - Servizio Unico Finanziario
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Interconnessione con altri obiettivi		
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			

Sviluppo temporale 2020

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato
G	a) Recupero morosità anche attraverso accordi di rateizzazioni nelle situazioni che lo richiedono	a) E' continuata l'azione massiccia e massiva di recupero crediti con un incremento delle entrate da morosità pregresse pari al 33% del totale esigibile
F		b) le azioni relative a progetti per il recupero di nuove risorse finanziarie programmate dai servizi CRA, CA, CD, Portici, Caspita, Melograno anche attraverso iniziative di autofinanziamento, raccolta fondi, donazioni, ecc. programmate per il 2020 (es: spettacoli teatrali Portici; cena autofinanziamento CRA; iniziative Centro diurno grigliata inizio estate, pranzo autofinanziamento ecc; mercatini della Comunità Alloggio; sviluppo attività negozio per il Caspita; coinvolgimento aziende del territorio per Melograno) queste azioni sono state tutte sospese causa emergenza Covid 19 si è potuto realizzare solo il Burraco del Centro diurno anziani presso il centro Età Libera realizzati prima dell'emergenza. Sono state avviate e condotte iniziative specifiche di raccolta fondi a sostegno delle spese derivanti dall'emergenza COVID-19, come la realizzazione e commercializzazione delle magliette #stamsodados, iniziativa tutt'ora in corso e attiva.
M	b) Azioni/progetti per il recupero di nuove risorse finanziarie	
A		c) Elaborazione di una retta "trasparente" da rendere pubblica
M	d) Nuova convenzione con Ragioneria dell'Unione per definizione competenze e controllo di gestione in capo ad ASP	
G		e) Elaborazione regolamento per recupero crediti dei servizi ASP
L		
A		
S		
O		
N		
D		

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –**

**Elementi critici evidenziati –**

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Recupero delle morosità: almeno il 50% (anche rateizzazioni)	100%	100%
Introito di almeno 15.000 euro di progetti/finanziamenti entro dicembre 2020	100%	100%
Elaborazione di una retta trasparente per i diversi servizi: entro maggio 2020	100%	100%
Sottoscrizione nuova convenzione con Ragioneria Unione - Entro ottobre 2020	100%	100%
Elaborazione regolamento per recupero crediti entro settembre	100%	100%
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>100%</b>

**Personale coinvolto**

Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Scoccati Elisabetta	100%
Covili Paola	100%
Picchioni Eugenia	100%
Marinelli Angela	30%
<b>Coinvolto direttamente</b>	
% di coinvolgimento	
Enzo Fazioli	100%
Patrizia Amidei	100%
Patrizia Pini Bosi	100%

Elena Baraccani	100%
Monica Zenchi	100%
Domenica Fulgeri	100%
Serena Freschi	100%
Rita Caggiano	100%
Alessia Vadruccio	100%
Claudia Bertacchini	100%
Sandra Corsini	100%
Isabel Degli Antoni	100%
Bruna Morotti	100%
Elena Toffolo	100%
Claudia Bergonzini	100%
Nicola Smeraldi	100%
Angela De Meo	100%
Valentina Del Duca	100%

Scheda obiettivo n. <b>B7</b>			Ambito di performance: a, b, e, g		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia - Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati– Paola Covili - Eugenia Picchioni – Marinelli Angela

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali
Obiettivo strategico	Sussidiarietà
Obiettivo operativo	<p><b>Valorizzazione dell'apporto del terzo settore</b></p> <p>In questa direzione, ASP intende implementare tutte le collaborazioni necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, per definire strategicamente la propria posizione nel sistema dell'erogazione dei servizi, per favorire processi di interscambio, di confronto e di collaborazione in servizi/progetti/interventi o nella realizzazione di processi quali acquisizione di forniture e concorsi. Verranno favoriti altresì processi per accedere 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 ai diversi target.</p>

Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	x
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	

Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale	Pesatura nell'Area	ALTA
--------------------------	------------------------------	--------------------	------

<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>												Interconnessione con altri servizi	
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D		
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Sviluppo temporale												Interconnessione con altri obiettivi	

Sviluppo temporale		2020
Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato
G	✓ Iniziative/progetti in collaborazione con il terzo settore	Nel corso del lockdown é stata avviato il progetto #pensopositivo in collaborazione con tante associazioni di volontariato del territorio, trasversalmente alle diverse aree aziendali, e con la collaborazione del volontariato singolo. Si ritiene già concluso l'obiettivo, vista l'impossibilità di altri coinvolgimenti a causa delle norme sulla sicurezza che hanno interessato anche il volontariato.
F		
M		
A		
M		
G		
L		
A		
S		
O		
N		
D		

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –**

**Elementi critici evidenziati –**

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Almeno due iniziative/progetti in collaborazione con il terzo settore	100%	100%
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>100%</b>

<b>Personale coinvolto</b>	
<b>Responsabile / Referenti:</b>	<b>% di coinvolgimento</b>
Scoccati Elisabetta	100%
Covili Paola	100%
Picchioni Eugenia	100%
Marinelli Angela	30%

<b>Coinvolto direttamente</b>
Tutto il personale ASP dipendente e somministrato

Scheda obiettivo n. <b>COVID 19</b>			Ambito di performance: a, b, d, e, f, g, h								
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia - Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati– Paola Covili - Eugenia Picchioni – Marinelli Angela						
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>											
Area strategica	ASSE "A", "C" e "B"										
Obiettivo strategico	Gestione dell'emergenza Covid 19 e delle conseguenti disposizioni che hanno determinato una revisione organizzativa, progettuale e di modalità di risposta all'utenza di ASP e più in generale ai cittadini del territorio, cercando di mantenere alto il livello di qualità e di risposta, e contemporaneamente adottando tutte le misure necessarie a evitare quanto più possibile potenziali rischi di contagio										
Obiettivo operativo	Mantenere e riprogettare l'attività dei servizi erogativi al fine di garantire risposte coerenti con la situazione di emergenza e con il rispetto di tutte le disposizioni finalizzate al contenimento del contagio; ottemperare alle disposizioni normative anche per i servizi amministrativi e di supporto che anch'essi devono rimodulare la propria attività nelle modalità e nelle priorità d'azione; sviluppare nuovi progetti e risposte che possano supportare la cittadinanza, e non solo l'utenza ASP, nell'affrontare la situazione che l'emergenza Covid 19 e le conseguenti azioni di contenimento del contagio hanno creato.										
Azione di mantenimento	x	Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	x						
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale							
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area		ALTA						
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sviluppo temporale											
2020/2021											
Interconnessione con altri servizi											
Ufficio di Piano, SST, Unione terre di Castelli, Ausl, comuni.											
Interconnessione con altri obiettivi											
Piano di realizzazione obiettivo / intervento											
M	a) <b>Attività trasversali a tutti i servizi erogativi e all'area Amministrativa</b> collegate al tema della <b>sicurezza</b> : raccordo con medico competente e RSPP; recepimento disposizioni da Ausl, ISS, Regione; stesura e applicazione di protocolli, procedure e istruzioni operative; aggiornamento e modifica costante di tutti i protocolli e procedure per rispondere alla modifica/integrazione delle disposizioni ricevute; realizzazione dell'approvvigionamento di tutti i DPI e quanto necessario ai fini della sicurezza degli utenti e degli operatori di ASP e per la realizzazione delle attività a distanza o attuazione dello smartworking; attuazione di specifici percorsi formativi; raccordo con le altre ASP del territorio e regionali per un'azione sinergica sui temi connessi all'emergenza, anche nella relazione con la Regione Emilia-Romagna. Da febbraio 2020 fino a fine dell'emergenza COVID.				Realizzato						
A	b) <b>I Servizi residenziali (CRA; CSRR Il Melograno; CA Il Castagno selvatico)</b> espletano la propria attività integrando in essa tutte le azioni e le disposizioni necessarie per il contenimento dei rischi di contagio da Covid 19. Sono coinvolti nella redazione e applicazione di tutti i protocolli, le procedure e le indicazioni operative che nel corso del tempo si sono modificati ed integrati seguendo quanto indicato dalle normative e dalle disposizioni che di volta in volta si vanno a modificare nel corso del tempo. È quindi necessario porre la massima attenzione non solo al contenimento dei contagi e all'essere pronti alla gestione di eventuali situazioni di criticità ma porre in essere tutte le azioni finalizzate al garantire la migliore qualità di vita possibile agli ospiti. Da febbraio fino a fine dell'emergenza COVID.				a) L'obiettivo è stato integralmente raggiunto						
M	c) <b>Servizi Diurni per anziani e per disabili (CD Anziani (compresa stimolazione cognitiva e Centri d'incontro), CARD I Portici, parte diurna del Melograno, Laboratorio Caspita)</b> espletano la propria attività integrando in essa tutte le azioni e le disposizioni necessarie per il contenimento dei rischi di contagio da Covid 19. Sono coinvolti nella redazione e applicazione di tutti i protocolli, le procedure e le indicazioni operative che nel corso del tempo si sono modificati ed integrati seguendo quanto indicato dalle normative e dalle disposizioni che di volta in volta si vanno a modificare nel corso del tempo. Al fine, anche in situazione di chiusura dei servizi, di mantenere non solo un monitoraggio delle situazioni ma poter realizzare veri e propri interventi educativi per i servizi per disabili ed attività di stimolazione cognitiva diretta con gli anziani e di supporto ai familiari per gli ospiti del CD Anziani e gli utenti della stimolazione cognitiva e i centri d'incontro si sono realizzati progetti a distanza. Progettazione e gestione della riapertura dei servizi sulla base delle Ordinanze regionali. Per i servizi che non hanno riaperto (Centri d'incontro e frequenza diurna al Melograno) come per parte degli utenti dei servizi riaperti che però garantiscono una frequenza molto inferiore nel rispetto delle disposizioni si mantengono le attività a distanza. Da febbraio fino a fine dell'emergenza covid.				b) Obiettivo integralmente raggiunto nonostante le criticità nel reperimento del personale (OSS e Infermieri) cui si è supplito con assunzione di medici a contratto. Gestione focolai nelle strutture del Melograno e della CRA (novembre-dicembre 2020).						
G	d) <b>Nidi d'infanzia</b> - espletano la propria attività integrando in essa tutte le azioni e le disposizioni necessarie per il contenimento dei rischi di contagio da Covid 19. Sono coinvolti nella redazione e applicazione di tutti i protocolli, le procedure e le indicazioni operative che nel corso del tempo si sono modificati ed integrati seguendo quanto indicato dalle normative e dalle disposizioni che di volta in volta si vanno a modificare nel corso del tempo. Al fine, anche in situazione di chiusura dei servizi, di mantenere non solo un monitoraggio delle situazioni a distanza, fornendo un supporto anche pedagogico alle famiglie, ma poter realizzare veri e propri interventi educativi. Progettazione e gestione della riapertura dei servizi sulla base				c) Obiettivo integralmente raggiunto e ancora in corso (2021).						
L					d) Obiettivo raggiunto. La progettazione predisposta, non ha riscontrato, però, il finanziamento auspicato. Realizzazione centri estivi mese di luglio e agosto, come da accordo sindacale.						
A											

S	delle Ordinanze regionali, anche in un'ottica di gradualità degli interventi (es. aperture "controllate" dei giardini dei nidi dopo il lockdown. Progettazione nuovi interventi, anche in un'ottica di ricerca di finanziamenti (Progettazione per il Comune di Castelnuovo finalizzata al recupero di fondi dalla Fondazione di Modena). Da Febbraio fino a fine dell'emergenza covid.	<p>e) Obiettivo interamente realizzato senza costi aggiuntivi per l'azienda; non è stato ottenuto il finanziamento UNRRA.</p> <p>f) L'obiettivo è stato interamente raggiunto</p>
O	e) <b>Penso Positivo</b> – Si tratta di un servizio che parte dal coinvolgimento della cittadinanza in attività di volontariato, per garantire risposte concrete alla cittadinanza (spesa e farmaci a domicilio, informazioni, altri interventi di supporto), in particolare per le fasce più deboli della popolazione, ed in collaborazione con i SST e le altre strutture del welfare. Incontro domanda-offerta di servizi garantito da un centralino organizzato con personale dei nidi in smart working, in particolare nel periodo marzo-giugno 2020. Iniziative di diffusione dell'esperienza e progettazioni finalizzata a garantire la continuità del progetto (Progetto UNRRA – agosto 2020).	
N	f) <b>Smartworking</b> - Il "lavoro agile" è una forma flessibile e semplificata di lavoro da remoto che attuata sia per operatori di Area Amministrativa/tecnica che operatori dei servizi di linee collegata alla necessità di mantenere attivi i rapporti con l'utenza anche a distanza E' un nuovo modo di lavorare che viene caratterizzato da maggiore autonomia nell'individuazione di spazi, orari e di strumenti: da marzo a giugno solo da remoto; da giugno a fine emergenza covid in alternanza tra presenza in sede ASP e presso il domicilio. Per gli operatori di linee la ripresa delle attività a fine agosto ha comportato la residua permanenza di attività in S.W. solo per progetti di rinforzo e sostegno nei confronti dell'utenza mentre per i servizi amministrativi/tecnici l'esecuzione della prestazione lavorativa in alternanza consente di evitare una presenza eccessiva di operatori in sede, nonché il mantenimento delle attività in una dimensione di flessibilità spaziale della prestazione utile a traghettare l'Azienda verso una modalità ordinaria, stabile e strutturata di Smart Working non più legata all'emergenza covid..	
D	Si attua la formazione del personale coinvolto e si adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi per l'attuazione del lavoro in modalità agile con l'obiettivo di incentivare e accompagnare un profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro orientato agli obiettivi	

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i** – Nell'attuazione dell'intervento la grande responsabilità e la dedizione degli operatori ha costituito il valore aggiunto per riuscire a gestire l'emergenza e le continue modifiche dell'assetto organizzativo. Ottimo il rapporto con i familiari che hanno supportato tutte le scelte o le modifiche imposte per la sicurezza dei loro cari, previa informazione e periodici contatti.

**Elementi critici evidenziati** – Attengono prevalentemente alla impreparazione della struttura rispetto alla gestione di una pandemia sanitaria. In una situazione caratterizzata da una endemica carenza degli organici (OSS e infermieri). Difficoltà costante al reperimento dei DPI. Impatto pesante sul bilancio (per acquisto DPI, reperimento del personale, mancanza delle rette per non copertura dei posti) difficilmente contenibili.

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Almeno 3 eventi formativi rivolti al personale sul tema del COVID 19	100%	100%
Attivazione nei servizi residenziali di modalità alternative per il contatto con i familiari/amici	100%	100%
Progetti a distanza per i servizi diurni	Coinvolgimento del 100% degli utenti/familiari	100%
Progetti innovativi nell'ambito nidi di infanzia	Almeno una	100%
Progetti presentati per ricerca di finanziamenti in ambito nidi	Almeno uno	100%
Progetti presentati per la ricerca di finanziamenti per dare continuità ad azioni innovative	Almeno uno	100%
Coinvolgimento persone in attività di volontariato finalizzate alla risposta all'emergenza	60-80	100%
Personale in smart working con attribuzione di altre attività (centralino #pensopositivo; attività di supporto in CRA)	Almeno 10 operatori	100%
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>100%</b>

<b>Personale coinvolto</b>	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Scoccati Elisabetta	100%
Covili Paola	100%
Picchioni Eugenia	100%
Marinelli Angela	30%

<b>Coinvolto direttamente</b>	
	% di coinvolgimento
Il personale dell'area amministrativa, dell'area servizi e della CRA avente i requisiti per accedere alla performance individuale	100%
Il personale dei Nidi d'infanzia che abbia prestato servizio per un periodo non inferiore alle 9 settimane durante l'emergenza	100%



## 4.2 OBIETTIVI AREE EROGATIVE

Scheda obiettivo n. <b>AS – 1</b>			Ambito di performance: a, b, e, f, g,h								
AREA	Area Servizi	SERVIZIO	Caspita, Portici, Melograno, CA e CD Guiglia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati, Eugenia Picchioni						
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>											
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Servizi										
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione, tra qualità e sostenibilità e progetto <b>WELLfare</b>										
Obiettivo operativo	<p><b>Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: "Dopo di noi- durante noi e progetti di vita indipendente"; "Nuovi Servizi Guiglia"</b></p> <p>Partecipazione attiva al Gruppo di Lavoro distrettuale del "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" e progettazione e realizzazione della seconda fase della "Palestra delle Autonomie". 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 <b>"Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente"</b> e di quell'insieme di interventi già avviati dai servizi Aziendali collegati alla realizzazione di esperienze di <b>"autonomia"</b> o in corso di individuazione come <b>progetti innovativi per la residenzialità adulti disabili</b> sempre nell'ottica del "Dopo di noi"; Riprogettazione dell'esperienza di <b>soggiorni estivi residenziali</b> per utenti dei servizi Portici, Caspita e Melograno. Questa esperienza è prioritariamente finalizzata allo sviluppo delle autonomie personali, di auto-cura, di relazione e comportamentali. Rappresenta inoltre, per larga parte dei Ragazzi coinvolti, tra le prime esperienze "fuori casa" in assenze dei famigliari. In questa chiave, l'iniziativa assume significati anche di esperienza di vita, in qualche misura propedeutici anche a future progettualità relative a esperienze di vita abitativa autonoma; e ancora, rappresenta periodo di "sollevio" per i famigliari. Per gli ospiti del CSRR Melograno la valenza è sicuramente differente e si esprime nell'ambito dello sperimentarsi in un ambiente esterno al centro, che è "casa" con le sue protezioni, le sue regole e la sua routine, vivendo un'esperienza di socialità condivisa e misurandosi con essa.</p> <p>A seguito degli interventi di ristrutturazione realizzati l'anno 2018 negli spazi della Comunità Alloggio di Guiglia e dopo la riapertura della struttura avvenuta il 26/01/2019 si deve ora realizzare una progettazione collegata agli spazi del Centro Diurno</p>										
Azione di mantenimento	x	Azione di miglioramento		Azione di sviluppo							
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale							
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area	ALTA							
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Interconnessione con altri servizi						Servizi della committenza socio sanitaria e sanitaria territoriale. (SST, UDP, AUSL), CUC del comune di Vignola					
Interconnessione con altri obiettivi											
Sviluppo temporale		2019/2020									
Piano di realizzazione obiettivo / intervento						Realizzato					
G	a) Partecipazione al tavolo di lavoro "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" e sviluppare la progettazione che verrà individuata nell'ambito della Palestra delle autonomie e conseguente realizzazione delle attività da realizzarsi nell'appartamento di Savignano					a) Avviati i gruppi di lavoro e le progettazioni					
F	b) Collaborazione per la realizzazione delle attività dell'Appartamento di Savignano del "Dopo di Noi" a seguito dell'affidamento da parte dell'ufficio di Piano al soggetto gestore;					b) Collaborazione avviata; il progetto verrà avviato compatibilmente con i tempi dell'emergenza sanitaria					
M						c) Individuati i progetti per il durante noi, in attesa dei passaggi a cura del Comune di Vignola.					
A	c) Individuazione di progetti innovativi per la residenzialità adulti disabili sempre nell'ottica del "Dopo di noi"					d) Causa le disposizioni inerenti all'emergenza Covid 19 non si sono potuti realizzare i soggiorni estivi					
M						e) Viste le disposizioni finalizzate a limitare i rischi di contagio nelle strutture residenziali per anziani che impediscono l'integrazione sia logistica che di personale tra servizi diurni e residenziali non si è potuto procedere allo sviluppo di una progettazione sulla struttura di Guiglia					
G	d) Riprogettare e realizzare l'esperienza dei soggiorni estivi per gli ospiti del CSRD I Portici, il CSRR II Melograno e il Laboratorio Caspita;										
L											
A	e) predisporre una nuova progettazione per la CA e CD di Guiglia;										
S											
O											
N											
D											
<b>Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –</b>											
<b>Elementi critici evidenziati –</b>											
Indicatori di performance						Targets		Valutazione di % di raggiungimento			
Appartamento del Dopo di noi a Savignano: Avvio del servizio dopo l'affidamento a cura dell'Ufficio di Piano						100%		100%			
Progetti innovativi per la residenzialità adulti disabili: Avvio della progettazione e della condivisione con la comunità entro settembre 2020; eventi di sensibilizzazione sul tema: uno entro dicembre 2020						100%		90%			
Riprogettare e realizzare i soggiorni estivi						100%		TARGET ANNULLATO			
CA e CD Guiglia: presentazione alla giunta dell'Unione entro ottobre 2020						100%		TARGET ANNULLATO			
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>								<b>95%</b>			
<b>Personale coinvolto</b>											
<b>Responsabile / Referenti:</b>						<b>% di coinvolgimento</b>					
Scoccati Elisabetta						100%					
Picchioni Eugenia						100%					

<b>Coinvolto direttamente</b>	<b>% di coinvolgimento</b>
Fazioli Enzo	100%
Amidei Patrizia	100%
Baraccani M. Elena	60%
Tutti gli operatori del Centro i Portici aventi i requisiti per accedere alla performance individuale	90%
Tutti gli operatori del laboratorio Caspita aventi i requisiti per accedere alla performance individuale	90%
Tutti gli operatori del CSRR Il Melograno aventi i requisiti per accedere alla performance individuale	60%
Operatori Comunità Alloggio di Guiglia aventi i requisiti per accedere alla performance individuale	80%
Diletta Rusolo	80%
Valentina Del Duca	100%

Scheda obiettivo n. <b>AS 2</b>			Ambito di performance: a); b); d); g).												
AREA	Area Servizi	SERVIZIO	Centro diurno Anziani – Comunità Alloggio di Guiglia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Eugenia Picchioni										
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>															
Area strategica	ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA "EROGAZIONE DEI SERVIZI"														
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione, tra qualità e sostenibilità e progetto <b>WELLfare</b>														
Obiettivo operativo	<p><b>Perseguimento della qualità: Percorso di miglioramento dell'assistenza agli anziani con demenza – Centro Diurno – stimolazione individuale – Centri d'incontro</b></p> <p>Attivare e consolidare un percorso di miglioramento dell'assistenza agli anziani ospiti con demenza, con particolare riguardo ai disturbi del comportamento.</p> <p>Migliorare le conoscenze sulla demenza e la gestione ambientale e personalizzata dei disturbi del comportamento. Sviluppare competenze specifiche e strategiche nella gestione dei disturbi del comportamento. Sia presso il centro diurno che al domicilio realizzando anche azioni di supporto alle famiglie e ai caregiver.</p>														
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	X										
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale											
Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area		ALTA										
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>															
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Interconnessione con altri servizi	Committenza socio sanitaria e Area Amministrativa		
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Sviluppo temporale												2019/2020		Interconnessione con altri obiettivi	
Piano di realizzazione obiettivo / intervento												Realizzato			
G	a) Organizzazione e partecipazione di tutti gli operatori del CD, della Stimolazione cognitiva e Centri d'incontro e della Comunità Alloggio ad un corso sulla Stimolazione Cognitiva, avente come obiettivi:											a) La formazione sulla stimolazione cognitiva con la Dr.ssa Lidia Silvano si era avviata ad inizio febbraio ed è stata interrotta causa l'emergenza sanitaria, si è potuto riprendere a settembre e si sono realizzati 5 dei 6 incontri previsti l'ultimo è programmato per il 2021.			
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrire opportunità di ripasso e approfondimento dei contenuti teorici necessari per la conduzione di attività di stimolazione cognitiva con gli utenti e per una corretta interazione con i caregiver</li> </ul>											b) La formazione sull'utilizzo della stanza multisensoriale che doveva prevedere una formazione in presenza presso la stanza multisensoriale del Centro Diurno non è stato possibile realizzarla a causa delle disposizioni collegate all'emergenza Covid 19;			
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientare ad un approccio agli utenti fortemente personalizzato e costantemente orientato alla valorizzazione delle capacità residue</li> </ul>											c) Relativamente all'identificazione e sviluppo di una nuova progettazione per migliorare l'assistenza di persone affette da demenza con disturbi del comportamento, questa era programmata a completamento dei percorsi formativi sopra indicati. Inoltre tale progettazione dipenderà molto dalla modifica delle disposizioni nazionali, regionali e locali sulle modalità di realizzazione del servizio (Centro Diurno, Stimolazione cognitiva domiciliare e Centri d'incontro) in costanza di emergenza Covid 19 e relative azioni di contenimento della possibile diffusione del contagio, quindi rimandata al 2021			
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimolare alla ricerca di attività di stimolazione cognitiva, sociale, strumentale a favore degli utenti, da fornire a titolo individuale e/o in piccolo gruppo</li> </ul>														
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppare capacità di presa in carico professionale dei caregiver, delle loro richieste ed aspettative, delle loro emozioni</li> </ul>														
G	b) Partecipare ad un momento formativo sull'utilizzo personalizzato della stanza multisensoriale.														
L	c) A seguito di tali formazioni identificare e sviluppare un progetto per migliorare l'assistenza di persone affette da demenza con disturbi del comportamento														
A															
S															
O															
N															
D															
<b>Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –</b>															
<b>Elementi critici evidenziati –</b>															
Indicatori di performance												Targets	Valutazione di % di raggiungimento		
A. Realizzazione del percorso formativo sulla stimolazione cognitiva entro il 2020												100%	100%		
B. Realizzazione del percorso formativo sull'utilizzo della stanza multisensoriale personalizzato entro il 2020												100%	Target annullato		
C. Identificazione e sviluppo di una nuova progettazione per migliorare l'assistenza di persone affette da demenza con disturbi del comportamento												30%	Target annullato		
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>												<b>100%</b>			
<b>Personale coinvolto</b>															
<b>Responsabile / Referenti:</b>												<b>% di coinvolgimento</b>			
Scoccati Elisabetta												100%			
Eugenia Picchioni												100%			
<b>Coinvolto direttamente</b>												<b>% di coinvolgimento</b>			
Pini Bosi Patrizia												100%			
Amidei Patrizia												100%			
Operatori Comunità Alloggio di Guiglia aventi i requisiti per accedere alla performance individuale												100%			
Operatori Centro Diurno Vignola aventi i requisiti per accedere alla performance individuale												100%			
Diletta Rusolo												100%			

Scheda obiettivo n. <b>CRA – 1</b>			Ambito di performance: a); b); d); g).		
AREA	Servizio casa residenza per anziani	SERVIZIO	C.R.A.	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Paola Covili

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI**

Area strategica	ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA "EROGAZIONE DEI SERVIZI"
Obiettivo strategico	Attivare e consolidare un percorso di miglioramento dell'assistenza agli anziani ospiti con demenza, con particolare riguardo ai disturbi del comportamento.
Obiettivo operativo	<b>Obiettivo generale:</b> migliorare la gestione dei disturbi comportamentali negli anziani ospiti con demenza. <b>Obiettivi specifici:</b> Migliorare le conoscenze sulla demenza e la gestione ambientale e personalizzata dei disturbi del comportamento. Sviluppare competenze specifiche e strategiche nella gestione dei disturbi del comportamento. Definire un progetto sperimentale finalizzato a migliorare l'assistenza degli anziani ospiti con demenza.

Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	X
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	

Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale	Pesatura nell'Area	ALTA
--------------------------	------------------------------	--------------------	------

<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>													Interconnessione con altri servizi	Committenza socio sanitaria e Area Amministrativa
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Interconnessione con altri obiettivi		
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Sviluppo temporale		2019/2020												

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato
G	a. Effettuazione di un percorso di formazione rivolto a tutto il personale della CRA, sul tema delle demenze e dei disturbi comportamentali, con la docenza della Dr.ssa Lidia Silvano i cui obiettivi sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>Favorire impiego di corretta metodologia nell'analisi dei casi in carico come punto di partenza per l'individuazione di modalità operative efficaci</li> <li>Sviluppare competenze rispetto all'individuazione di modalità di presa in carico delle persone con demenza mirate ai bisogni individuali e comunitari</li> <li>Sviluppare la capacità di porsi prioritariamente dal punto di vista dell'utente nella ricerca di soluzioni ai problemi di gestione di ospiti e caregiver</li> <li>Sviluppare capacità di presa in carico professionale dei caregiver, delle loro richieste ed aspettative, delle loro emozioni</li> <li>Sviluppare capacità di fare gioco di squadra per una efficace gestione degli utenti diretti ed indiretti</li> </ul> b. Corso di formazione per tutto il personale in merito al corretto approccio per l'utilizzo delle stanze multisensoriali.           c. Identificazione e sviluppo di un progetto per migliorare l'assistenza agli ospiti con disturbi del comportamento.	a) La formazione sulla stimolazione cognitiva con la Dr.ssa Lidia Silvano programmata in avvio a marzo 2020 è stata sospesa e sarà realizzata appena le disposizioni lo consentiranno visto il n. degli operatori coinvolti e la necessità di farla in presenza. b) La formazione sull'utilizzo della stanza multisensoriale che doveva prevedere una formazione in presenza presso le stanze multisensoriale della CRA non è stato possibile realizzarla a causa delle disposizioni collegate all'emergenza Covid 19; c) Relativamente all'identificazione e sviluppo di una nuova progettazione per migliorare l'assistenza di persone affette da demenza con disturbi del comportamento, questa era programmata a completamento dei percorsi formativi sopra indicati, quindi rimandata al 2021.
F		
M		
A		
M		
G		
L		
A		
S		
O		
N		
D		

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –**

**Elementi critici evidenziati –**

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
D. Realizzazione del percorso formativo sulla stimolazione cognitiva entro il 2020	100%	Target annullato
E. Realizzazione del percorso formativo sull'utilizzo della stanza multisensoriale personalizzato entro il 2020	100%	Target annullato
F. Identificazione e sviluppo di una nuova progettazione per migliorare l'assistenza di persone affette da demenza con disturbi del comportamento	30%	Target annullato
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>ANNULLATO</b>

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Scoccati Elisabetta	100%
Paola Covili	100%
Marinelli Angela	30%

Coinvolto direttamente	% di coinvolgimento
------------------------	---------------------

Scheda obiettivo n. <b>SPI 1</b>			Ambito di performance: a), b); d); f); g)											
AREA	Area servizi per la prima infanzia	SERVIZIO	Nidi d'infanzia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Elisabetta Scoccati									
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>														
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "B" e "C" – AREA AMMINISTRATIVA													
Obiettivo strategico	I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione, tra qualità e sostenibilità e progetto WELLfare													
Obiettivo operativo	Avvio di sperimentazione di servizi ed interventi anche innovativi: Nido di Montale													
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento		Azione di sviluppo	X									
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento	X	Mantenimento dei risultati positivi, se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale										
Pesatura complessiva ASP	Alta strategica aziendale		Pesatura nell'Area		ALTA									
<b>DIAGRAMMA DI GANTT</b>			Interconnessione con altri servizi											
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Servizi educativi e scolastici dell'unione Terre di Castelli e Comune di Castelnuovo		
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Interconnessione con altri obiettivi		
Sviluppo temporale		2019/2020												
Piano di realizzazione obiettivo / intervento											Realizzato			
G	Coprogettazione nuovo nido di Montale in collaborazione con il Comune ed il privato.											La pandemia, insieme a questioni tributarie tra il Comune di Castelnuovo e la proprietà, ha bloccato il progetto iniziale dell'EcoVillaggio. Durante il 2020 la partecipazione al Bando Personae della Fondazione di Modena ha proposto diverse alternative alla ricollocazione del nido di Montale, ma la riduzione del finanziamento ha nuovamente costretto alla ridefinizione dell'obiettivo nel 2021.		
F														
M														
A														
M														
G														
L														
A														
S														
O														
N														
D														
<b>Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –</b>														
<b>Elementi critici evidenziati –</b>														
Indicatori di performance											Targets		Valutazione % di raggiungimento	
Progettazione Nido Montale entro ottobre 2020											100%		TARGET ANNULLATO	
iniziative di coinvolgimento operatori nidi e famiglie del territorio: almeno 2											100%		TARGET ANNULLATO	
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>											<b>ANNULLATO</b>			
<b>Personale coinvolto</b>														
<b>Responsabile / Referenti:</b>											<b>% di coinvolgimento</b>			
Elisabetta Scoccati											100%			
<b>Coinvolto direttamente</b>											<b>% di coinvolgimento</b>			

Scheda obiettivo n.AA1			Ambito di performance: a), b); d); f); g)		
AREA	Area Amministrativa	SERVIZIO	Area Amministrativa	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Paola Covili
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>					
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "A", "B" e "C" – AREA AMMINISTRATIVA				
Obiettivo strategico	<b>"Perseguimento della qualità: Riorganizzazione dell'Area Amministrativa e sviluppo di percorsi di collaborazione con CISPEL e con altre ASP della provincia"</b>				
Obiettivo operativo	Individuare ed attivare azioni di miglioramento dell'organizzazione e della gestione delle attività anche alla luce dei processi di riorganizzazione più complessiva dell'Azienda. Sviluppare la collaborazione con altre realtà che operano nel nostro stesso ambito, altre ASP e CISPEL, al fine di realizzare azioni congiunte che possano attivare economie di scala e avviare un percorso per la possibile definizione di un diverso assetto delle ASP, meno penalizzante rispetto agli ambiti della gestione del personale, ma sempre più valorizzante delle esperienze della gestione pubblica dei servizi e degli interventi del welfare.				
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	X
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento	X	Mantenimento dei risultati positivi, se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	
Pesatura complessiva ASP	Alta strategica aziendale			Pesatura nell'Area	ALTA

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

Interconnessione con altri servizi	Aree e servizi di linee, servizio Patrimonio, Area finanziaria, Direttrice
Interconnessione con altri obiettivi	

Sviluppo temporale	2020-2022
--------------------	-----------

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	
G	<p>a) individuare gli ambiti di miglioramento organizzativo dei servizi di staff in relazione all'assetto definitivo dei servizi erogativi di linee di ASP, coerenti e sostenibili in relazione alle competenze ed alla definizione delle responsabilità, anche in considerazione di eventuali nuovi servizi che potranno essere affidati ad ASP;</p> <p>b) Definire la struttura organizzativa chiarendo articolazione, obiettivi, responsabilità, procedimenti di riferimento in relazione alle specifiche attribuzioni e agli ambiti di competenza;</p> <p>c) Mappare i processi operativi ed individuare buone pratiche che risultino sostenibili sia in termini economici che di capacità di realizzazione;</p> <p>d) Definire le priorità degli adattamenti organizzativi da attuare, in linea con una pianificazione in grado di definire gli orizzonti temporali di attuazione ed il dimensionamento degli uffici, ferme restando le interazioni funzionali con i servizi specialistici dell'Unione Terre di Castelli;</p> <p>e) Strutturare un piano di formazione del personale sugli ambiti di competenza</p> <p>f) Implementare il processo di informatizzazione nella gestione del personale già in parte avviato;</p> <p>g) Rivedere ed adottare il nuovo regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi;</p> <p>h) Sviluppare la partecipazione a CISPEL</p> <p>i) Realizzare collaborazioni con altre ASP</p>	<p>Obiettivo triennale 2020-2022 di lungo respiro. Per l'annualità 2020:</p> <p>a)-d)= Il Progetto è direttamente collegato agli obiettivi strategici trasversali, in particolare l'obiettivo A4.</p> <p>Pur nel contesto particolare dell'anno 2020 caratterizzato dall'emergenza sanitaria, si è comunque avviata la riflessione su un generale processo riorganizzativo che preveda anche il trasferimento di nuovi servizi in ASP. Su questo punto si rinvia all'obiettivo A4 citato. Nel corso dell'anno 2020, si è implementato l'organico con 2 figure assunte tramite agenzia di somministrazione lavoro (1 in sostituzione di una dimissione) e n. 1 unità da concorso pubblico. Il rafforzamento dell'Area Amministrativa va nella direzione di definire una struttura organizzativa in grado di reggere la complessità e le sfide dell'Azienda. A tale rafforzamento deve necessariamente seguire, nel corso dell'anno 2021, la definizione della struttura per ambiti di attività e per obiettivi operativi di risultato, quest'ultima come in parte definita negli atti di programmazione occupazionale.</p> <p>e) La formazione nell'anno 2020 si è realizzata con il rispetto delle tempistiche previste, ad eccezione della formazione del personale in materia di privacy e anticorruzione, che è in parte slittata al 2021. E' stata realizzata una importante formazione in materia di igiene e sicurezza negli ambienti di lavoro, anche collegata all'emergenza sanitaria da Covid-19, gestita direttamente dal servizio, anche in relazione al tema della vaccinazione degli operatori dei servizi erogativi;</p> <p>f) In parte implementato</p> <p>g) Rinviato al 2021 avendo dato priorità alla gestione amministrativa dell'emergenza sanitaria</p> <p>h) Cispel è un luogo di rappresentanza delle ASP a livello regionale. La partecipazione in CISPEL dell' A.U. di ASP contribuisce in maniera significativa all'importante interlocuzione a livello regionale su interventi e modifiche strutturali che vanno nella direzione di colmare il gap di competitività delle ASP.</p> <p>i) Attraverso un processo maturato nel tempo le ASP, in particolare della Provincia di Modena, si sono spesso trovate a definire convergenze e obiettivi comuni, che hanno fatto maturare la consapevolezza di considerarsi una realtà unitaria che ha bisogno di affermarsi come soggetto protagonista e non marginale dell'organizzazione e della rete dei servizi sociali e socio sanitari. Nel corso dell'anno 2020, anche con le difficoltà dettate dall'emergenza sanitaria, sono state diverse le occasioni e gli ambiti in cui svolgere interventi coordinati e condivisi, su tutti la gestione delle problematiche relative al reperimento di figure sanitarie, acquisizione DPI, svolgimento di procedimenti concorsuali, acquisizione di servizi tramite procedimento di gara svolto in associazione temporanea, ecc... Oltre a ciò l'interlocuzione proattiva delle ASP, anche tramite la figura di Coordinamento in capo all'A.U. di ASP Terre di Castelli, sul piano regionale ha avviato importanti momenti di confronto istituzionale, in parallelo a quanto riportato alla precedente lettera h).</p>	
F			
M			
A			
M			
G			
L			
A			
S			
O			
N			
D			

**Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i** – Il processo di riorganizzazione pone al centro l'efficacia e l'efficienza dei servizi amministrativi, anche per le attività di supporto e di staff, per ridefinire, in un contesto di sostenibilità, l'organizzazione più complessiva dei servizi. Il Coordinamento delle ASP provinciali e l'interlocuzione a livello istituzionale con massa critica importante ha posto la centralità delle ASP nelle politiche regionali socio sanitarie ed educative. Centrale anche il tema della sostenibilità.

<b>Elementi critici evidenziati</b> – Non si evidenziano elementi di criticità.		
Indicatori di performance	Targets	Valutazione % di raggiungimento
Individuare gli ambiti di miglioramento organizzativo	100%	100%
Definire la struttura organizzativa, il sistema delle responsabilità e mappare i processi	70%	80%
Pianificare in fasi e tempi il processo di riorganizzazione, individuando ambiti di priorità	70%	100%
Predisporre un piano di formazione coerente con il nuovo modello organizzativo	70%	100%
Implementare il processo di informatizzazione nella gestione del personale	70%	100%
Riscrivere il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi;	70%	Target annullato
Incontri effettuati in CISPEL nel 2020: almeno 4	100%	100%
iniziative in collaborazione con altre ASP: almeno 4	100%	100%
<b>Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>97,14%</b>
<b>Personale coinvolto</b>		
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento	
Elisabetta Scoccati	100%	
Paola Covili	100%	
<b>Coinvolto direttamente</b>		
Tutto il personale dell'Area Amministrativa avente i requisiti per accedere alla performance individuale	100%	

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

	PROGETTI	sviluppo temporale progetto	valore % medio di raggiungimento degli obiettivi	TOTALE	N. partecipanti totali
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI</b>	A5 - PROGETTO WELLfare, Out Of Pocket	2020/2022	100%	668,32 €	4
	B2 - PROGETTO VOLTO A SVILUPPARE L'INTEGRAZIONE CON LA COMUNITA' LOCALE	2018/2020	100%	6.328,18 €	70
	B3 - TRASPARENZA ED INTEGRITA'	2020/2022	95%	3.376,42 €	14
	B4 - PROGETTO QUALITA'	2018/2020	100%	6.822,46 €	13
	B6 - STABILIZZAZIONE DEL BILANCIO	2020	100%	3.714,96 €	15
	COVID 19	2020/2021	100%	66.586,83 €	118
	AS 1 - PROGETTI INNOVATIVI (Dopo di noi, Chiosco, soggiorni al mare, comunità alloggio e centro diurno Guiglia)	2019/2020	95%	7.314,75 €	32
	AS 2 - PROGETTI INNOVATIVI (Centri di incontro)	2019/2020	100%	1.995,42 €	11
	CRA 1 - PROGETTO DI MIGLIORAMENTO DELL'ASSISTENZA AGLI ANZIANI CON DEMENZA	2019/2020	ANNULLATO	-	-
	SPI 1 - SPERIMENTAZIONE E INTERVENTI INNOVATIVI	2020	ANNULLATO	-	-
	AA1 - RIORGANIZZAZIONE DELL'AREA AMMINISTRATIVA	2020/2022	97,14%	2.645,44 €	8
<b>TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PROGETTI SELETTIVI ANNO 2019</b>				<b>99.452,80 €</b>	
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	A2 - PROGETTO WELLfare	2018/2020	ANNULLATO	-	-
	A4 - Progetto di riorganizzazione Welfare locale e Rifondazione aziendale	2018/2020	100%	<b>124.299,40 €</b>	<b>118</b>
	B5 - VALORIZZAZIONE DELLA RISORSA UMANA	2020	90%		
	B7 - VALORIZZAZIONE DEL TERZO SETTORE	2020	100%		
	B8 - AZIONI DI RESPONSABILITA' CIVILE	2020/2021	100%		
<b>VALORE % MEDIO AZIENDALE</b>			<b>98,24%</b>		

Si segnala che relativamente agli importi il dato in sede di liquidazione potrebbe subire alcune piccole variazioni, si segnala inoltre che gli importi relativi al Bonus premiale per la performance individuale sono ricompresi nel dato complessivo della Performance individuale, calcolati come definito all'art. 4 dell'Accordo Integrativo Personale non Dirigente di ASP sottoscritto in data 4/12/2020.

## 6. 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 2020 in quanto non ancora approvati. Per questo motivo, viene considerata la previsione per il triennio 2020 – 2022 approvata dall'Assemblea dei Soci con Delibera n. 2 del 26 marzo 2020 su proposta dell'Amministratore Unico approvata con Delibera n. 10 del 23 marzo 2020.

<b>COSTI complessivi</b>						
Tipologia	Previsione 2020		Previsione 2021		Previsione 2022	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
PERSONALE	4.785.463	49,74%	5.172.295	53,59%	5.172.295	53,59%
ACQUISTO BENI	229.546	2,39%	229.546	2,38%	229.546	2,38%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	3.959.003	41,15%	3.603.671	37,34%	3.603.671	37,34%
CONTRIBUTI	46.368	0,48%	46.368	0,48%	46.368	0,48%
ALTRI COSTI	599.748	6,23%	599.748	6,21%	599.748	6,21%
<b>COSTI Totale</b>	<b>9.620.128</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.651.628,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.651.628,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>RICAVI complessivi</b>						
Tipologia	Previsione 2020		Previsione 2021		Previsione 2022	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
TARIFFE	2.741.204	28,49%	2.741.204	28,40%	2.741.204	28,40%
ONERI (FRNA; ONERI SANITARI)	2.957.482	30,74%	2.957.482	30,64%	2.957.482	30,64%
RICAVI PROPRI DIVERSI	1.016.013	10,56%	1.047.513	10,85%	1.047.513	10,85%
QUOTA ENTI SOCI	2.905.429	30,20%	2.905.429	30,10%	2.905.429	30,10%
<b>COSTI Totale</b>	<b>9.620.128</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.651.628,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.651.628,00</b>	<b>100,00%</b>

Per la performance organizzativa di progetti selettivi e la performance individuale sono stati destinati rispettivamente 99.452,80 € e 124.299,40 € ripartiti come da tabella sopra riportata.

## 7. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI DIRIGENTI

La valutazione dei risultati della gestione dei dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa viene condotta dal Dirigente 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 dotato di posizione organizzativa è stata validata dal Nucleo di valutazione nella seduta del 25 marzo 2019 e, successivamente, è stata approvata la regolamentazione per la pesatura e la valutazione del personale incaricato di Posizione Organizzativa con deliberazione di Giunta dell'Unione Terre di Castelli n. 48 del 02 maggio 2019, la quale si applica a tutti gli enti dell'area vasta dell'Unione, ivi compresa ASP.

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.

## 7.1 SCHEDA DI VALUTAZIONE DI RESPONSABILE DI P.O. SU INCARICO DEL DIRIGENTE

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  
VALORE MEDIO

0,00  
**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  
VALORE MEDIO

0,00  
**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
<b>VALUTAZIONE PONDERATA FINALE</b>			<b>0,00</b>

**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**

## 7.2 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

Struttura		ENTE		COGNOME	NOME	Incarico
ASP						
<b>A) CAPACITA' DIREZIONALI</b>						
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						<b>0,00</b>
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						<b>0,00</b>
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						<b>0,00</b>
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

## 8. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

Non incaricati di PO

### 8.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Si riporta l'art. 14 del Contratto Collettivo Territoriale di parte normativa sottoscritto in data 12 luglio 2019 dalla delegazione trattante di parte pubblica e dalla delegazione di parte sindacale su autorizzazione della Giunta dell'Unione assunta con deliberazione n. 76 del 4 luglio 2019:

#### **Art. 14- 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 al comma 6 dell'articolo 6, oltre ad altre eventuali e specifiche risorse variabili previste da particolari disposizioni normative.

2. Ai sensi dell'articolo 16, una quota delle risorse di cui all'articolo 6, comma 6, 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 6, comma 6, 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, rilevati a livello individuale, di ufficio e di gruppo, in quanto volti alla puntuale, tempestiva e adeguata resa dei prodotti e dei risultati attesi, atti a garantire il mantenimento dei livelli standard dei servizi.*

*4. I criteri di quantificazione dei budget e di graduazione dei premi di cui al comma 3, che tengono conto delle diverse categorie 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 del premio aggiuntivo di cui all'articolo 11, comma 3. I budget sono quantificati in funzione di un importo medio del premio individuale, da concordare in sede di contrattazione integrativa per i singoli Enti ai sensi di quanto previsto dall'articolo 28.*

*5. In ogni caso, il finanziamento degli istituti di incentivazione della produttività, di cui al presente articolo, trova eventuale e proporzionale adeguamento, a consuntivo di ogni anno, in relazione all'effettiva disponibilità di risorse decentrate, ai sensi dell'articolo 6, comma 6, ultimo periodo.*

*6. Ai fini della distribuzione delle risorse disponibili per i premi di cui al presente articolo, sono di norma assegnati autonomi budget complessivi alle singole strutture apicali. Gli Enti di minori dimensioni possono optare per la distribuzione delle risorse sull'intero organico, senza distinzione di budget.*

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 sottoindicatori 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.

## 8.2 SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

### Categoria A e B

dipendente	ente	nome	cognome	categoria	profilo		
<b>A) Valutazione comportamentale</b>							
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
<b>A1) Precisione e accuratezza nell'esecuzione delle mansioni</b>							
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
<b>A2) Disponibilità, tempestività e flessibilità organizzativa nei rapporti intersoggettivi e con l'utenza, anche esterna</b>							
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>B) Apporto individuale agli obiettivi di PEG</b>							
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
<b>Raggiungimento dei risultati operativi propri della mansione, in correlazione ai più ampi processi produttivi/amministrativi cui afferiscono</b>							
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

## Categoria C e D

dipendente	ente	nome	cognome	categoria	profilo		
<b>A) Valutazione comportamentale</b>							
		<b>Insufficiente</b> 5	<b>Sufficiente</b> 6	<b>Buono</b> 7	<b>Molto buono</b> 8	<b>Ottimo</b> 9	<b>Eccellente</b> 10
<b>A1) Precisione e accuratezza nell'esecuzione delle mansioni</b>							
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
<b>Media</b>						<b>0,00</b>	
		<b>Insufficiente</b> 5	<b>Sufficiente</b> 6	<b>Buono</b> 7	<b>Molto buono</b> 8	<b>Ottimo</b> 9	<b>Eccellente</b> 10
<b>A2) Disponibilità, tempestività e flessibilità organizzativa nei rapporti intersoggettivi e con l'utenza, anche esterna</b>							
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
<b>Media</b>						<b>0,00</b>	
<b>B) Apporto individuale agli obiettivi di PEG</b>							
		<b>Insufficiente</b> 5	<b>Sufficiente</b> 6	<b>Buono</b> 7	<b>Molto buono</b> 8	<b>Ottimo</b> 9	<b>Eccellente</b> 10
<b>Raggiungimento dei risultati operativi propri della mansione, in correlazione ai più ampi processi produttivi/amministrativi cui afferiscono</b>							
1	Rispetto dei tempi e delle scadenze previsti						
2	Qualità delle prestazioni						
3	Rispetto delle priorità						
totali		0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>						<b>0,00</b>	
<b>punteggio complessivo conseguito (media complessiva)</b>						<b>0,00</b>	

### 8.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - PROGETTI SELETTIVI

Si riporta l'art. 16 del Contratto Collettivo Territoriale di parte normativa sottoscritto in data 12 luglio 2019 dalla delegazione trattante di parte pubblica e dalla delegazione di parte sindacale su autorizzazione della Giunta dell'Unione assunta con deliberazione n. 76 del 4 luglio 2019:

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

*1. Nell'ambito dei documenti di programmazione e pianificazione degli obiettivi e delle attività, 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.*

*2. 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 assegnato in funzione del rilievo che l'Amministrazione attribuisce preventivamente allo stesso, comparando il peso dei progetti complessivamente interessati e graduandone il relativo finanziamento.*

*3. I Responsabili di riferimento provvedono a ripartire il budget assegnato 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.*

*4. 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.*

## **9. VALUTAZIONI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Come più sopra evidenziato, ASP ha subito, negli ultimi anni, una lunga situazione di incertezza organizzativa che pareva prodromica alla sua chiusura, che ha inevitabilmente causato una fase di stallo, cui si sono aggiunti avvicendamenti e assenze di personale direttivo. Questo perdurante contesto, è stato superato a partire dal 2018, anno caratterizzato dal grande sforzo dell'acquisizione di nuovi servizi di grande portata, il CSRR Il Melograno e i Servizi educativi per la Prima infanzia, per un totale di circa 70 unità di personale aggiuntive, mantenendo sostanzialmente invariata la struttura amministrativa di supporto. A questo stress oggettivo, la struttura ha risposto bene, garantendo la continuità di servizi di qualità ed il raggiungimento di obiettivi significativi.

La complessiva gestione della risorsa umana, in tale contesto di profonde modificazioni, si ritiene sia stata adeguata, non avendo registrato ricadute sulla corretta erogazione dei servizi, di cui sono riprova gli esiti positivi degli incontri con i comitati parenti e delle assemblee con i famigliari degli utenti (anche durante la fase della pandemia) nonché il livello dei rapporti con le OO SS e le RSU, da ritenersi soddisfacente.

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.

Nel corso dell'anno 2019 è importante sottolineare che è avvenuta la sottoscrizione, in data 12.07.2019, del nuovo Contratto Collettivo Territoriale di parte normativa, che ha comportato

l'adeguamento degli istituti collegati alla premialità ed alla performance con le novità introdotte dal CCNL del 21.05.2018; conseguentemente è stato poi sottoscritto il CCI di ASP in data 31.12.2019.

Scendendo nello specifico delle considerazioni collegate al piano delle performance 2020, si evidenzia che tutti i progetti hanno risposto alle attese evidenziate negli obiettivi e nei target d'attività, l'intera Azienda ha raggiunto in media il 98,24% dei risultati attesi.

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.

<b>Dipendenti a tempo indeterminato e determinato e comandati <u>NON</u> Posizioni Organizzative</b>						
<b>N. totale</b>	<b>oggetto di valutazione</b>	<b>B 1/3</b>	<b>B 3/6</b>	<b>C</b>	<b>D 1/3</b>	<b>D3/6</b>
128	118	13	46	54	5	
	non oggetto di valutazione **					
	10	1	3	3	3	

\*\*I dipendenti dell'Azienda nel 2020 che non sono stati valutati: 2 dipendenti in comando al 100% all'Unione Terre di Castelli, 8 dipendenti che non hanno raggiunto la presenza in servizio minima necessaria per accedere alla valutazione.

<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO <u>NON</u> POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>					
<b>categoria</b>	<b>da 6,00 a 6,99</b>	<b>da 7 a 7,99</b>	<b>da 8 a 8,99</b>	<b>da 9,00 a 10,00</b>	<b>Totale complessivo</b>
B1/B3		1	3	9	<b>13</b>
B3/B6	2	5	22	17	<b>46</b>
C		1	20	33	<b>54</b>
D1/D3				5	<b>5</b>
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>45</b>	<b>64</b>	<b>118</b>
<b>%</b>	<b>1,69%</b>	<b>5,93%</b>	<b>38,14%</b>	<b>54,24%</b>	<b>100,00%</b>

Non si sono registrate valutazioni inferiori al 6,19 e il valore massimo è stato pari a 10, la media complessiva di valutazione del personale è pari a 8,89.

La Direttrice ha espresso di concerto con l'Amministratore Unico le valutazioni delle Posizioni Organizzative. Anche queste valutazioni si sono collocate nella fascia massima.

Si evidenziano nella seguente tabella le proposte di valutazione degli incaricati di PO.

<b>Valutazioni Incaricati di Posizione Organizzativa</b>					
<b>N. PO per categoria</b>		<b>Valutazioni in 10'</b>			
		<b>9,22</b>	<b>8,58</b>	<b>9,74</b>	<b>9,94</b>
D 1/3	4	1	1	1	1

La presenza di un PO in più rispetto al 2019 è data dalla sostituzione di Angela Marinelli dal 21 aprile 2020, incaricata del coordinamento della CRA di Vignola, causa assenza per malattia protrattasi per tutto l'anno; le percentuali vengono di conseguenza rivalutate.

Per quanto relativo alla valutazione della figura del Direttore, la valutazione 2020 (pari a 9,95/10), si colloca nella fascia massima prevista.

Le risorse disponibili collegate alla performance di risultato individuale, sono state stabilite dalle delibere dell'Amministratore Unico n. 11 del 06/04/2020 "Costituzione parte stabile del fondo delle risorse decentrate per l'anno 2020" e n. 34 del 30/11/2020 "Atto di indirizzo e costituzione del fondo delle risorse decentrate per l'anno 2020. Integrazione parte variabile"; alle quali si aggiungono le risorse extra Fondo per la performance del personale somministrato.

La presente relazione verrà trasmessa, per le azioni di validazione di competenza, al Nucleo di Valutazione congiuntamente costituito con l'Unione Terre di Castelli e Comuni aderenti, di cui alla Delibera n. 16 del 10/08/2012 del Consiglio di Amministrazione "presa d'atto della Delibera del Consiglio dell'Unione Terre di Castelli n. 25 del 26/07/2012 avente ad oggetto: < sistema dei controlli interni ai sensi dell'art. 147 del D.Lgs 267/2000 - Nucleo di Valutazione dell'area vasta dell'Unione Terre di Castelli – provvedimenti >.