



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

ENTI PUBBLICI TERRITORIALI SOCI:

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

IL PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNALE

2018 – 2019 - 2020

Allegato alla

Delibera di Amministratore Unico n. 02 del 30/01/2018

Presentazione del piano

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

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

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

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

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

E' quindi necessaria un'importante premessa che rappresenti l'attuale condizione dell'Azienda, per la quale occorre partire dalla deliberazione n. 2 del 17.03.2016 del Comitato di Distretto di Vignola, ad oggetto *"Azienda Pubblica di Servizi alla Persona 'Giorgio Gasparini' di Vignola – Provvedimenti"* con cui il Comitato ha disposto, all'unanimità dei propri componenti, l'interruzione del processo di superamento dell'Asp, precedentemente deliberato con atto n. 1 del 9.04.2014 ad oggetto *"Programma di riordino delle forme pubbliche di gestione dei servizi sociali e socio sanitari di cui alla legge regionale 26 luglio 2013 n. 12: individuazione unitarietà della gestione pubblica nel Distretto sanitario di Vignola"*, e ha deciso l'avvio di un percorso approfondito e qualificato di valutazione e progettazione del Welfare del Distretto di Vignola in una prospettiva di medio/lungo periodo.

In tale ottica tutti gli Enti coinvolti nella gestione del Welfare locale, e cioè il Comitato di Distretto con la già citata deliberazione n. 2 del 2016, la Giunta dell'Unione Terre di Castelli con la delibera n. 53 del 2016, e l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona di Vignola con delibera n. 12 del 2016 dell'Amministratore Unico, decisero - al fine di garantire, in una fase di riassetto complessivo delle funzioni e dei servizi, la direzione unitaria di questi ultimi - di strutturare un unico incarico dirigenziale di Direttore dell'ASP e dell'Area Welfare dell'Unione; detto incarico è stato assegnato da ultimo a decorrere dal 18.09.2017 e termine non oltre il 120° giorno successivo alla prossima costituzione dei nuovi organi dell'Unione Terre di Castelli, nel corso dell'anno 2019 alla Dr.ssa Flavia Giovanardi.

Ad inizio 2018 con la delibera della Giunta dell'Unione Terre di Castelli n. 9 del 18.01.2018, ad oggetto *"Progetto di riorganizzazione Welfare Locale - Approvazione"* al termine di un percorso di analisi, valutazione e progettazione, è stato approvato il progetto di riorganizzazione del Welfare Locale che coinvolge sia la Struttura Welfare Locale dell'Unione, sia i servizi dell'ASP.

Dato atto che il progetto riorganizzativo prevede un insieme complesso di cambiamenti che riguardano i due Enti, Unione ed ASP, sulla base di precise linee di indirizzo, quali:

- specializzazione dei due enti, sulla base delle disposizioni normative, con chiara distinzione dei ruoli, creando connessioni stabili ed evitando sovrapposizioni; all'Unione spettano governance, programmazione, indirizzo, committenza e verifica, accesso e valutazione del bisogno;
- ASP è il soggetto gestore di servizi, orientato all'innovazione ed alla sperimentazione, che intrattiene un forte legame col territorio e col Terzo Settore e si attiva anche nell'ambito di servizi non accreditati, finalizzati alle fragilità emergenti; da evitare o limitare la cosiddetta "doppia committenza";

- unico Sistema Welfare Locale, che include l'attuale Struttura Welfare dell'Unione e ASP: gli enti, formalmente separati, operano tuttavia in modo coeso e complementare e rispondono ad un'unica Direzione.

Considerato che all'interno del nuovo sistema organizzativo si prevede, tra l'altro:

- il conferimento in ASP della gestione del Centro Socio Riabilitativo Residenziale per disabili "*Melograno*" di Montese;
- il conferimento in ASP della gestione dei servizi per la prima infanzia a gestione diretta presenti sul territorio del distretto e gestiti dall'Unione quali:
 - Nido Azzurro – Castelnuovo Rangone
 - Nido di Montale – frazione Montale Rangone
 - Nido Arcobaleno – Castelvetro di Modena
 - Nido Scarabocchio – Savignano sul Panaro
 - Nido Le Margherite – Spilamberto
 - Nido Cappuccetto Rosso – Vignola
- la riacquisizione in Unione dall'ASP della funzione e degli interventi inerenti l'inserimento lavorativo e l'inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità, anche mediante l'integrazione tra i servizi pubblici del lavoro, sociali e sanitari, materia oggetto di recente normazione regionale che ne ha rivisto in modo significativo contenuti e competenze, attualmente in capo ad ASP;

Si precisa che, essendo in itinere presso gli Enti interessati i processi amministrativi necessari per il trasferimento dei servizi come sopra individuati, nelle pagine che seguono si tratteggerà la struttura aziendale come appare al momento, in attesa degli importanti cambiamenti previsti.

INDICE

- 1. Chi Siamo**
 - 1.1 L'organigramma aziendale**
- 2. Cosa facciamo**
- 3. Come operiamo**
- 4. L'amministrazione in cifre**
- 5. Il mandato istituzionale e la "Mission"**
- 6. Analisi del contesto esterno**
 - 6.1. La popolazione**
 - 6.2. I portatori di interessi**
- 7. Analisi del contesto interno**
 - 7.1. I dipendenti**
 - 7.2. Le risorse strumentali e immobiliari**
 - 7.3. Le risorse finanziarie**
- 8. L'albero della performance**
 - 8.1. La terminologia**
 - 8.2. Le linee strategiche**
 - 8.3. L'albero della performance**

Tabella 1 – L'albero della performance: il collegamento tra mandato istituzionale-mission e aree strategiche
 - 8.4. Obiettivi strategici**

Tabella 2 – L'albero della performance: Il collegamento fra aree strategiche e obiettivi strategici
 - 8.5. La catena della pianificazione operativa**
 - 8.6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
- 9. Integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione**
- 10. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance**
 - 10.1. Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

Allegato: schede obiettivi operativi 2018

1. Chi siamo

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

L'Azienda pubblica di servizi alla persona (ASP) "Giorgio Gasparini" di Vignola ha avviato la propria attività a partire dal 01 gennaio 2007.

Nel corso degli anni dal 2007 al 2015, l'assetto organizzativo aziendale e l'entità dei servizi gestiti hanno subito rilevanti variazioni, da un lato per la riassunzione in Unione del servizio sociale professionale, dall'altro per l'accreditamento in capo a soggetti privati di alcuni dei servizi socio-sanitari del territorio. A fronte dell'obbligo, imposto dalla L. R. 26 luglio 2013, n. 12, di individuare per ogni distretto un unico soggetto gestore pubblico dei servizi socio-sanitari, il Comitato di Distretto, nella seduta del 09/04/2014 stabilisce l'unificazione gestionale in capo all'Unione Terre di Castelli, prevedendo così il superamento della gestione ASP entro il 31/12/2014; la chiusura è stata poi rinviata al 31/12/2015, mentre si avviavano una serie di azioni per ottemperare all'obiettivo dato, con l'istituzione di gruppi di lavoro finalizzati alla realizzazione del trasferimento dei servizi da ASP all'Unione.

Successivamente il Comitato di Distretto ha rivalutato la materia e con delibera n. 2 del 17/03/2016 ha deciso di interrompere il processo di chiusura dell'ASP e di avviare un percorso approfondito di valutazione e progettazione dell'intero sistema di welfare del Distretto di Vignola.

Nel periodo che segue e fino all'estate 2017, interrotti i processi avviati di trasferimento di servizi all'Unione, ASP si conforma alle nuove disposizioni del Comitato di Distretto, conferma la necessaria distinzione tra le funzioni d'indirizzo, supportate in sede istruttoria dall'Ufficio di Piano distrettuale, e le funzioni gestionali, condivide e accoglie l'esigenza di garantire, in tale fase di riassetto complessivo delle funzioni e dei servizi, la direzione unitaria di questi ultimi, mediante la strutturazione di un unico incarico dirigenziale di Direttore dell'ASP e Dirigente della Struttura Welfare dell'Unione, assicura la piena e autonoma autosufficienza organizzativa nelle attività istituzionali attribuite. Tuttavia, il processo di riprogettazione del sistema di welfare distrettuale subisce un rallentamento, a causa delle vicende politiche che coinvolgono il Comune capo distretto, con elezioni anticipate a giugno 2017, ed in ragione degli avvicendamenti nel ruolo di Direttore di ASP/Dirigente Struttura Welfare dell'Unione, che si risolvono soltanto nel settembre 2017. Alla Direzione di nuova nomina viene richiesta l'elaborazione di un progetto di riorganizzazione che, presentato alla Giunta dell'Unione nel novembre 2017, è approvato all'unanimità con delibera n. 9 del 18/01/2018.

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

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

I servizi ASP sono servizi aperti alla comunità nel senso che ciascuno possa dare il proprio contributo a migliorare la qualità della vita delle persone seguite e delle loro relazioni.

Il mandato affidato all'ASP si può sintetizzare in due macro obiettivi:

- creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione dei servizi;
- efficienza di gestione.

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

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

L'ASP ha due principali “clienti”:

- i primi sono gli **utenti dei servizi**, cioè i cittadini che direttamente beneficiano dei servizi. Collegati a questi, i loro familiari e, generalmente le associazioni e le organizzazioni di riferimento territoriali.
- I secondi, sono le “**istituzioni**” che rappresentano gli aventi titolo a garantire azioni previste da leggi, normative e/o scelte legittime rappresentative della cittadinanza. Questi secondi soggetti sono rappresentati dalla committenza dell'azienda, in prima istanza, e dalla assemblea dei soci, ovvero gli “azionisti” di ASP. Collegati a questi sono i cittadini e più in generale, il “pubblico interesse”.

La risposta al “**cliente**” **cittadino** che fruisce dei servizi erogati, deve essere coerente con le attese collegate al soddisfacimento di bisogni personali, nel contesto della migliore qualità possibile del servizio offerto.

La risposta al “**cliente**” **azionista**, cioè l'assemblea dei soci e la committenza, si collega all'efficace utilizzo delle risorse disponibili, in un contesto di qualità erogata collegato ai requisiti previsti e determinati dalla normativa di specie applicabile.

Il ruolo dell'ASP, quale soggetto erogatore pubblico di servizi, si esprime quindi nel sollecitare l'attenzione sui punti in cui si possono coniugare le esigenze dei due principali “clienti”.

Il rapporto con gli enti soci/il contratto di servizio

La normativa regionale prevede che i Comuni che si avvalgono dei servizi dell'Azienda regolino i rapporti attraverso Contratti di servizio, individuando assieme all'ASP ed all'AUSL strumenti tecnici congiunti. Compito del contratto di servizio è quello di disciplinare i rapporti finanziari, gli obblighi e le garanzie rispettivamente assunti, la durata dell'affidamento, l'individuazione degli standard qualitativi e quantitativi del servizio e le modalità della revoca del servizio medesimo da parte degli Enti pubblici territoriali.

Le tabelle di seguito riportate illustrano i servizi gestiti dall'Azienda, distinguendo quelli coinvolti nel percorso di accreditamento, per i quali la programmazione territoriale ha previsto, con l'accREDITamento definitivo, la gestione unitaria dell'Azienda, con specifici contratti di servizio (tabella 2.7.a); e i servizi non coinvolti dal percorso di accreditamento ma gestiti dall'Azienda in virtù dei contratti di servizio sottoscritti in coincidenza con la nascita dell'ASP medesima (tabella 2.7.b).

Tabella 2.7.a) Servizi gestiti dall'ASP in accreditamento definitivo

SERVIZI GESTITI DALL'ASP INTERESSATI DAL PERCORSO DI ACCREDITAMENTO				
n	SERVIZIO	ACCREDITATI DEFINITIVAMENTE	SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI DI:	ACCREDITAMENTO DEFINITIVO
1	CENTRO SOCIO RIABILITATIVO DIURNO DISABILI "I PORTICI"	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE	FINO AL 31/12/2019
2	CENTRO DIURNO ANZIANI DI VIGNOLA E SERVIZIO SPECIALISTICO DI STIMOLAZIONE COGNITIVA	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE PER IL CENTRO DIURNO E TUTTI PER LA STIMOLAZIONE COGNITIVA	FINO AL 31/12/2019
3	CASA RESIDENZA PER ANZIANI DI VIGNOLA	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE	FINO AL 31/12/2019

Tabella 2.7.b) Servizi gestiti dall'ASP non interessati dal percorso di accreditamento

SERVIZI GESTITI DALL'ASP NON INTERESSATI DAL PERCORSO DI ACCREDITAMENTO			
n	SERVIZIO	CONTRATTO DI SERVIZIO/SCHEDA TECNICA	SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI DI:
4	COMUNITA' ALLOGGIO DI GUIGLIA	Gestita dall'Asp attraverso appalto a Cooperativa che si concluderà il 17/03/2018, il rapporto con la committenza è regolato da Contratto di Servizio con allegata scheda tecnica "D"	TUTTI I COMUNI DEL DISTRETTO
5	SERVIZIO INSERIMENTO LAVORATIVO	Gestito direttamente da"ASP con personale proprio. Il rapporto con la committenza è regolato da Contratto di Servizio con allegata scheda tecnica "G"	TUTTI I COMUNI DEL DISTRETTO
6	LAORATORIO OCCUPAZIONALE "CASPITA"		TUTTI I COMUNI DEL DISTRETTO

1.1 L'organigramma aziendale

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

Il primo livello è rappresentato dall'organo di indirizzo e controllo composto da rappresentanti degli Enti locali territoriali: **l'Assemblea dei soci**. Essa è composta dal Sindaco di ciascun Ente pubblico territoriale socio (i 9 Comuni del Distretto) e dal Presidente dell'Unione terre di Castelli o da loro delegati. L'Assemblea approva gli atti fondamentali dell'Azienda.

Il secondo livello è rappresentato dall'organo politico di gestione nominato dall'Assemblea dei Soci: **Amministratore Unico**. E' l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei Soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione. Pertanto, nei limiti dei suddetti indirizzi generali, è investito dei più ampi poteri per l'amministrazione dell'Azienda ed ha la rappresentanza legale dell'Azienda. Nella seduta del 25/03/2015 con delibera n. 6 l'Assemblea ha nominato quale Amministratore Unico il Dr. Marco Franchini.

Il terzo livello è rappresentato dal **Direttore** dell'Azienda che è responsabile della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate dall'Amministratore Unico.

Si rammenta che tutti gli Enti coinvolti nella gestione del Welfare locale, e cioè il Comitato di Distretto con la citata deliberazione n. 2 del 2016, la Giunta dell'Unione Terre di Castelli con la delibera n. 53 del 2016, e l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona di Vignola con delibera n. 12 del 2016 dell'Amministratore Unico, decisero - al fine di garantire, in una fase di riassetto complessivo delle funzioni e dei servizi, la direzione unitaria di questi ultimi - di strutturare un unico incarico dirigenziale di Direttore dell'ASP e dell'Area Welfare dell'Unione.

Direzione che, a seguito del pensionamento, in data 01.06.17, della precedente Direttrice Dr.ssa Romana Rapini, a decorrere dal 18.09.2017 e termine non oltre il 120° giorno successivo alla prossima costituzione dei nuovi organi dell'Unione Terre di Castelli (nel corso dell'anno 2019), è stata assegnata, come da nota del Presidente dell'Unione n. (prot. dell'Unione) 25871 del 05.07.2017, determinazione n. 687 del 07.07.2017 del Responsabile Servizio Risorse Umane dell'Unione, e delibera dell'Amministratore Unico dell'ASP n. 22 dell'11.07.2017 alla Dr.ssa Flavia Giovanardi.

Il Direttore sulla base del modello organizzativo deliberato dall'Amministratore Unico può nominare dei Responsabili di Area incaricati di posizione organizzativa con autonomi poteri di spesa e di gestione, cui viene attribuito uno specifico Centro di Responsabilità.

I servizi gestiti dall'Azienda sono organizzati in due Aree erogative (di produzione), all'interno delle quali sono presenti sia servizi coinvolti nel percorso di accreditamento, sia servizi non coinvolti in tale percorso. **L'AREA GESTIONE INTERVENTI ASSISTENZIALI (AGIA)**, gestisce servizi semiresidenziali per disabili e semi residenziali per anziani, il servizio residenziale per anziani autosufficienti o parzialmente autosufficienti e il servizio di Inserimento Lavorativo mentre **l'AREA GESTIONE STRUTTURE (AGS)** gestisce servizi residenziali per anziani non autosufficienti.

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

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

- gestione complessiva delle istruttorie partecipazione alla spesa degli utenti dei centri socio riabilitativi semiresidenziali per disabili;
- gestione amministrativa complessiva del servizio assistenza domiciliare ASP e istruttorie partecipazione alla spesa degli utenti per tutto il territorio;
- gestione utility, servizi tecnologici e informatici
- ufficio relazione con il pubblico (agli addetti a questo servizio viene riconosciuta la particolare responsabilità come da CCNL 1/4/1999-22/01/2004 art. 17 comma 2 lettera i).

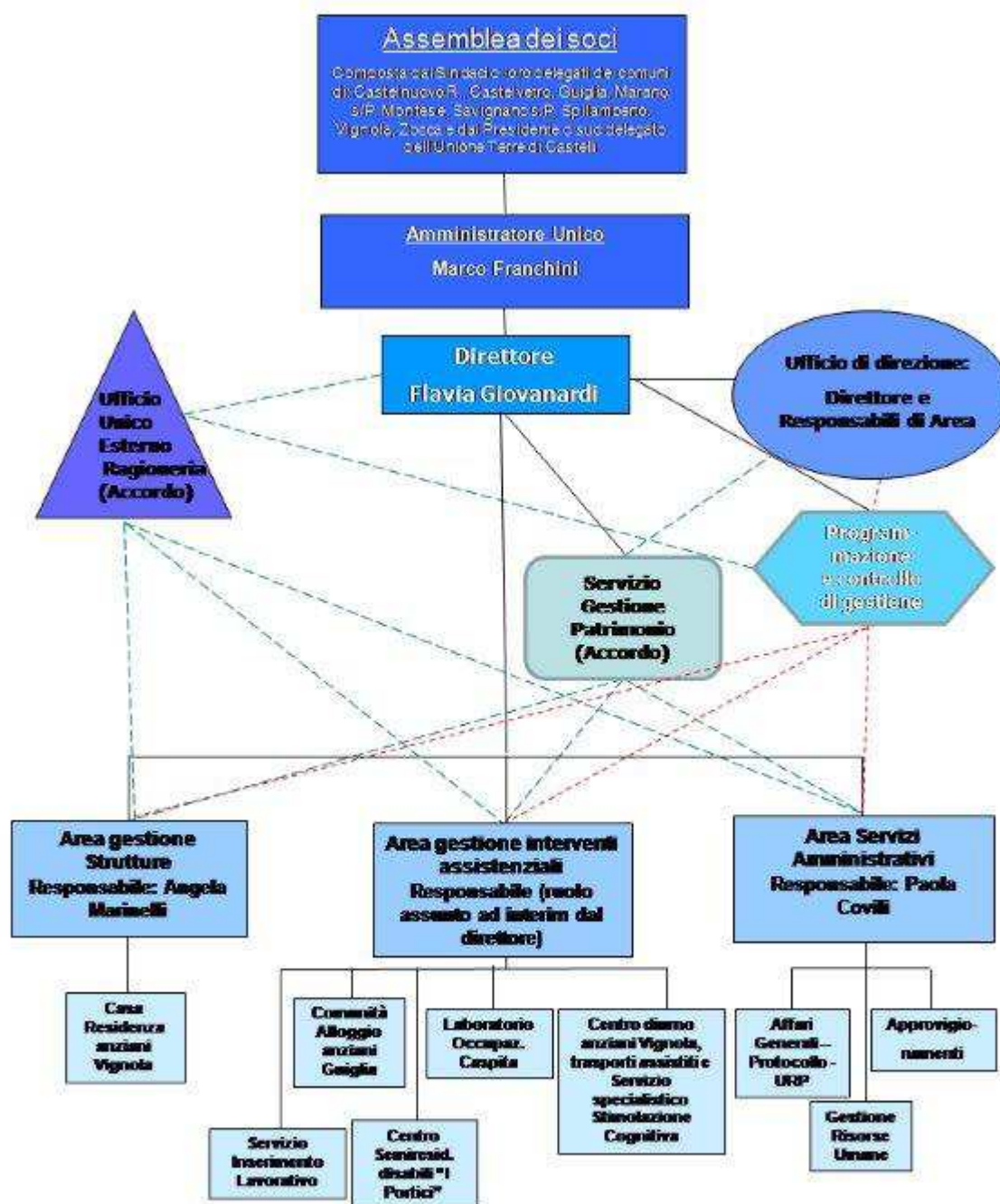
Per quanto attiene i **Servizi Finanziari** già dall'ottobre 2013 in virtù dell'“Accordo tra l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona “Giorgio Gasparini” , il comune di Vignola e l'Unione Terre di Castelli per la gestione in forma unitaria del servizio finanziario”, l'Azienda ha comandato al 100% due Istruttori amministrativi all'Unione e usufruisce dell'ufficio Unico Ragioneria come stabilito dal citato accordo.

Relativamente poi al **Servizio Patrimonio**, l'“Accordo tra l'Unione di comuni “Terre Di Castelli” e l'ASP “Giorgio Gasparini” di Vignola per il coordinamento e lo svolgimento delle attività amministrative e gestionali relative alla gestione del Patrimonio” approvato con Delibera dell'Amm. Unico n. 32/2016, e prorogato, ad ora, sino al 31.03.2017 con delibera sempre dell'Amm. Unico n. 35 del 29.12.2017, prevede una collaborazione tra Asp e Unione al fine di espletare le funzioni amministrative e gestionali proprie del Servizio Patrimonio dell'ASP, inerenti tutto il patrimonio immobiliare (Sede – uffici e direzione ASP, Casa Residenza per anziani, Centro Diurno per anziani, Centro Diurno per disabili “I Portici” e Laboratorio occupazionale “cASPita”) e mobiliare dell'ASP stessa che, a titolo esemplificativo e non esaustivo, consiste di automezzi (autovetture e veicoli mod. Ducato per trasporto disabili), di mobili e arredi, attrezzature (con particolare riguardo a quelle in dotazione ai servizi alberghieri (cucine, lavanderia, ecc..-), impianti, apparecchi elettromedicali, aree verdi presenti nelle sedi dei servizi ASP. A questo fine l'Unione Terre di Castelli mette a disposizione del Servizio Patrimonio dell'ASP per ora per i primi 3 mesi l'anno 2018 una unità di personale con profilo di ‘Istruttore direttivo tecnico’, Cat. D/d3, individuata nella persona del geom. Alessandro Davalli, nella percentuale del 23% del tempo di lavoro dello stesso, cui sono affidate dall'ASP le risorse finanziarie, strumentali e di personale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'ASP prevede il rimborso all'Unione del costo dell'Unità di personale per la propria quota del 23%.

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

In data 31/12/2016 l'incaricato in Posizione organizzativa con ruolo di responsabile dell'Area Gestione Interventi Assistenziali, Dr. Tiziano Rilei, si è dimesso, tale posizione risulta tuttora vacante in attesa della prevista riorganizzazione, la responsabilità dell'Area è assunta ad interim dal Direttore.

La struttura organizzativa aziendale all' 01/01/2018:



L'attuale scelta organizzativa dell'Azienda (Delibera Amm. Unico n.36 del 29/12/2017 e Atti gestionali del Direttore n. 22 e n. 23 del 12.01.2018) prevede che i Responsabili di Area, per la gestione dei servizi di competenza, siano supportati da figure quadro con funzioni di Coordinatori di Servizio non elevato a posizione organizzativa, dando atto che per tali incarichi è prevista l'indennità di cui art. 17, comma 2, lett. f), del CCNL 1/4/1999:

SERVIZIO	RUOLO	OPERATORE
Servizio Centro I Portici	Educatore Professionale Coordinatore	Enzo Fazioli
Servizio Inserimento Lavorativo	Educatore Professionale Coordinatore	Cinzia Morisi
Servizio Laboratorio Caspita	Educatore Professionale Coordinatore	Patrizia Amidei

Oppure siano coadiuvati da figure cui vengono attribuite specifiche Responsabilità, dando atto che per tali incarichi è prevista l'indennità di cui art. 17, comma 2, lett. f) e i), del CCNL 1/4/1999:

RESPONSABILITA'	RUOLO/CATEGORIA	OPERATORE
Controllo di Gestione, Programmazione e Pianificazione	Istruttore Direttivo addetto alla programmazione e al controllo di Gestione – Cat. "D" -	Eugenia Picchioni
Attività di coordinamento operativo servizio approvvigionamenti A.S.P.	Istruttore Direttivo Amministrativo Contabile – Cat. "D"	Isabel Degli Antoni
Coordinamento operativo del nucleo di attività Casa Protetta	R.A.A. Nucleo Casa Protetta della Casa Residenza per Anziani di Vignola – Cat. "C"	Domenica Fulgeri
Coordinamento operativo del nucleo di attività R.S.A.	R.A.A. Nucleo RSA della Casa Residenza per anziani di Vignola – Cat. "C" -	Zenchi Monica
Coordinamento operativo del nucleo di attività Centro Diurno Anziani e Servizio Specialistico di Stimolazione cognitiva	R.A.A. Centro Diurno anziani, Coordinamento Servizio Specialistico di Stimolazione Cognitiva" e Trasporti – Cat. "C"-	Pini Bosi Patrizia
Gestione parco mezzi aziendale	Collaboratore Tecnico-Manutentivo / Autista – Cat. "B3" -	Gianfranco Sanfelici
Coordinamento attività di Animazione per il Centro Diurno Anziani	Collaboratore Socio Assistenziale – Cat. "B3" -	Adriana Ardanese
Coordinamento Cucina della Casa Residenza Anziani e del Centro Diurno Anziani	Collaboratore Cuoco – Cat. "B3" -	Luisa Sighinolfi
Ufficio Relazioni con il Pubblico	Istruttore Amministrativo/tecnico – Cat. "C"	Maria Rita Caggiano

Si specifica altresì che, sempre con il citato atto gestionale del Direttore n. 23 del 12.01.2018 si attribuivano sino al 31.03.2018 le funzioni di coordinamento del Servizio Infermieristico e la relativa indennità per particolari responsabilità alla lavoratrice somministrata Dr.ssa Carla Piciullo.

2. Cosa facciamo

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

I Servizi gestiti dall'ASP "Giorgio Gasparini" di Vignola organizzati in due aree erogative (di produzione), sono:

AREA GESTIONE INTERVENTI ASSISTENZIALI (AGIA)

- SERVIZIO INSERIMENTO LAVORATIVO** - Svolge attività di orientamento, progettazione individualizzata, coordinamento, sviluppo collaborazioni e gestione pratiche burocratiche e amministrative finalizzate all'inserimento lavorativo di persone disabili e in condizioni di disagio sociale, con l'utilizzo prevalente dello strumento del tirocinio formativo e d'orientamento. Il servizio svolge inoltre istruttoria e lavori di commissione L.68/99.
- CENTRO SOCIO RIABILITATIVO DIURNO DISABILI – I Portici di Vignola** – posti autorizzati 25. Svolge attività socio assistenziali, riabilitative, aperte alle esperienze di vita del territorio e volte a garantire sostegno e supporto alle famiglie. Le giornate di attività nell'anno 220 + 10 (centro d'estate), l'orario

d'attività medio è superiore alle 8 ore giornaliere, è inoltre garantito il servizio di trasporto, organizzato in forma diretta e con convenzione con associazioni di volontariato.

3. **LABORATORIO DI ORIENTAMENTO E PREPARAZIONE AL LAVORO CASPITA** – Garantisce esperienze occupazionali, anche con caratteristiche di assolvimento di compiti produttivi, finalizzate all'incremento del bagaglio di competenze, delle autonomie personali e relazionali. Le attività sono volte ad incrementare le competenze di base spendibili come prerequisiti ad un successivo accesso a percorsi d'integrazione lavorativa (SIL). Il laboratorio protetto (con annesso negozio) cASPita di Vignola – Gestione diretta – capacità ricettiva potenziale 20 posti, opera su 227 giornate annuali di attività – orario con utenti dalle 8,00 alle 12,30 (più iniziative “negozio” e pomeriggi per commesse urgenti).
4. **COMUNITÀ ALLOGGIO DI GUIGLIA** - è una struttura socio-assistenziale residenziale di ridotte dimensioni, di norma destinata ad anziani non autosufficienti di grado lieve che necessitano di una vita comunitaria e di reciproca solidarietà. La Comunità ha una capacità ricettiva autorizzata di 12 posti.
5. **CENTRO DIURNO ANZIANI** - servizio semiresidenziale rivolto ad anziani con diverso grado di non autosufficienza e/o disturbo comportamentale che nasce a sostegno della domiciliarità e va ad integrare a pieno titolo la rete dei servizi domiciliari. Il trasporto è organizzato attraverso una convenzione con un'associazione di volontariato. **Il Centro Diurno di Vignola** – specializzato nella gestione dei disturbi comportamentali- ha una capacità ricettiva totale di 25 posti, di cui 11 dedicati alla non autosufficienza e 14 dedicati ai gravi disturbi comportamentali. Il centro diurno dal 1° ottobre 2015 offre anche il per tutti i comuni del distretto l'**attività di stimolazione cognitiva personalizzata** in grado di capitalizzare le abilità del malato e mitigare il bisogno di cura/dipendenza dal care giver, realizzata individualmente a domicilio oppure in piccoli gruppi. Questa attività è svolta da operatori specificamente formati.

AREA GESTIONE STRUTTURE (AGS)

6. **LA CASA RESIDENZA PER ANZIANI** è una struttura socio-sanitaria residenziale destinata ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti di grado medio ed elevato, che non necessitano di specifiche prestazioni ospedaliere.

La **Casa Residenza per anziani di VIGNOLA** ha due nuclei operativi:

- i. **Nucleo 1° piano** Con capacità ricettiva di 36 posti letto. Ospita di norma anziani non autosufficienti con bisogni assistenziali e sanitari di diversa intensità (disturbi comportamentali, disabilità severe e moderate).
- ii. **Nucleo 2° piano** Con capacità ricettiva di 30 posti letto. Ospita anziani non autosufficienti con elevati bisogni sanitari correlati ad elevati bisogni assistenziali.

I servizi gestiti dall'ASP, tranne il SIL, il CASPITA e la Comunità Alloggio sono tutti interessati dal percorso di accreditamento, e alla fine dell'anno 2014 hanno ottenuto la concessione dell'accreditamento definitivo.

3. Come operiamo

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

Data l'articolazione dei servizi erogati, l'ASP svolge le proprie attività servendosi di numerose figure professionali e favorisce l'operatività integrata di queste differenti professionalità, quali: coordinatori, Responsabili Attività Assistenziali, infermieri, operatori socio-sanitari, animatori, terapisti della riabilitazione, educatori, operatori addetti alla cucina e alla lavanderia e amministrativi.

Nello svolgere le sue attività l'ASP opera in stretta collaborazione con gli Assistenti Sociali Responsabili del Caso dell'Unione Terre di Castelli (SSP della Struttura Welfare Locale) e con i Medici di medicina generale e i servizi specialistici del Distretto (Centro di Salute Mentale, Servizio Infermieristico domiciliare, ecc.).

Ha inoltre attive diverse convenzioni con organizzazioni di Volontariato e è istituito presso l'ASP l'albo dei volontari singoli, queste collaborazioni arricchiscono i rapporti con la società civile, consentono di qualificare i servizi offerti garantendo attività collaterali a quelle proprie dell'Azienda.

4. L'Amministrazione "in cifre"

Di seguito si riportano alcuni dati in forma estremamente sintetica in ordine al profilo dell'amministrazione.

DATI DEI SERVIZI EROGATIVI

Dai dati dei servizi registrati nell'anno 2017, confrontati con quelli degli anni precedenti, emerge uno scostamento significativo in incremento per il Servizio specialistico di Stimolazione cognitiva di gruppo determinato dall'avvio, a metà 2016, quindi con ricaduta sull'intero 2017, dei Centri di Incontro, mentre si registra una riduzione di attività per il Sil per due diverse ragioni:

- ✓ la prima è collegata all'avvio del sistema previsto dalla LR 14/2015, che prevede che parte degli interventi sull'area della fragilità e vulnerabilità sociale, in base al Piano Integrato Territoriale (PIT), approvato con Accordo di Programma dal Comitato di Distretto agli inizi del 2017, sia affidata dalla Regione a consorzio di cooperative sociali accreditato, il che ha determinato un rallentamento importante dell'attività nei primi mesi dell'anno. Successivamente i tempi di attuazione del PIT, per problemi che la Regione Emilia Romagna ha dovuto affrontare nelle diverse Province, hanno subito un rallentamento, con conseguente necessità di riattivare in parte gli interventi del SIL, onde contenere ripercussioni negative su alcune tipologie di utenti che avrebbero rischiato di vedere interrotta l'attività formativa necessaria per il loro inserimento attivo nella comunità;
- ✓ La seconda è collegata alla riduzione delle commissioni territoriali dell'AUSL cui partecipano gli educatori del SIL, finalizzata alle valutazioni per l'Invalidità Civile, L. 104/92 e L. 68/99, in quanto l'INPS, titolare dell'attività, ha lasciato alle commissioni territoriali solo le prime istanze convocando in commissione centralizzata le visite di revisione.

Per i servizi residenziali o semi residenziali il limite è determinato dai posti autorizzati .

STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI			
TIPOLOGIA	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
CASA RESIDENZA VIGNOLA	127	126	121
COMUNITA' ALLOGGIO GUIGLIA	10	11	10
	137	137	131

CENTRI DIURNI ANZIANI			
TIPOLOGIA	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
CD VIGNOLA	55	54	50
SERVIZIO SPECIALISTICO STIMOLAZIONE COGNITIVA			
Stimolazione cognitiva individuale	17	18	14
Stimolazione cognitiva di gruppo	39	69	100
	56	87	114

CENTRI SEMI RESIDENZIALI DISABILI			
CENTRO	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
I PORTICI	27	27	26

LABORATORIO OCCUPAZIONALE			
LABORATORIO	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
CASPITA	27	26	24

SERVIZIO INSERIMENTO LAVORATIVO			
TIPOLOGIA	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
Disabili UVM	9	8	2
Equipe operativa territoriale	301	316	288
Progetto ricomincio da me	8	13	
commissione L. 68/99	176	166	112
	494	503	402

DATI DEL PERSONALE

Nella seguente tabella si rappresenta il personale operante nell'azienda dell'ultimo triennio diviso tra dipendenti a tempo indeterminato/determinato e comandati e personale somministrato.

PERSONALE DIPENDENTE anche a tempo determinato e comandato												
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% TOTALE
AL 31/12/2015	3	3,95%	6	7,89%	5	6,58%	62	81,58%	0	0,00%	76	100,00%
AL 31/12/2016	3	3,61%	7	8,43%	6	7,23%	66	79,52%	1	1,20%	83	100,00%
AL 31/12/2017	2	2,41%	8	9,64%	6	7,23%	62	74,70%	0	0,00%	78	93,98%
PERSONALE SOMMINISTRATO												
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% TOTALE
AL 31/12/2015	0	0,00%	1	2,86%	6	17,14%	16	45,71%	12	34,29%	35	100,00%
AL 31/12/2016	0	0,00%	1	3,13%	5	15,63%	15	46,88%	11	34,38%	32	100,00%
AL 31/12/2017	0	0,00%	2	6,25%	4	12,50%	15	46,88%	12	37,50%	33	103,13%
TOTALE PERSONALE												
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% TOTALE
AL 31/12/2015	3	2,70%	7	6,31%	11	9,91%	78	70,27%	12	10,81%	111	100,00%
AL 31/12/2016	3	2,61%	8	6,96%	11	9,57%	81	70,43%	12	10,43%	115	100,00%
AL 31/12/2017	2	1,74%	10	8,70%	10	8,70%	77	66,96%	12	10,43%	111	96,52%

(*)inclusi i due Istruttori Amministrativi comandati dal 01/10/2013 al Comune di Vignola per la gestione dell'Ufficio Unico di Ragioneria

(**)inclusi due Collaboratori socio assistenziali in comando all'Unione Terre di Castelli dal 15/09/2015

DATI ECONOMICI

Come si evidenzia dai dati sotto riportati nell'annualità 2017 si registra un calo prevalentemente collegato alla riduzione d'attività del Servizio inserimento lavorativo come sopra illustrato.

Bilancio consuntivo d'esercizio 2015	€ 5.525.767,56
Bilancio consuntivo d'esercizio 2016	€ 5.526.955,70
Bilancio economico di previsione 2017	€ 5.368.461,00

5. Il mandato istituzionale e la "Mission"

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

La logica è quella di riuscire a offrire servizi di qualità, contribuendo con il proprio apporto a costruire una comunità capace di sostenere le famiglie nel lavoro di cura e capace di prendersi cura delle persone, anche delle più gravi, avendo attenzione alla loro storia personale e alle loro relazioni familiari e sociali. Questo si deve coniugare con un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse messe a disposizione.

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

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

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

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

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

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

6. Analisi del contesto esterno

6.1 La popolazione

La popolazione

Nell'analisi del contesto di riferimento dell'azienda, considerando che una parte importante dei servizi offerti è rivolta alle persone anziane, ci pare opportuno fornire alcune informazioni circa la popolazione del territorio di competenza dell'ASP che coincide con il Distretto Sanitario di Vignola.

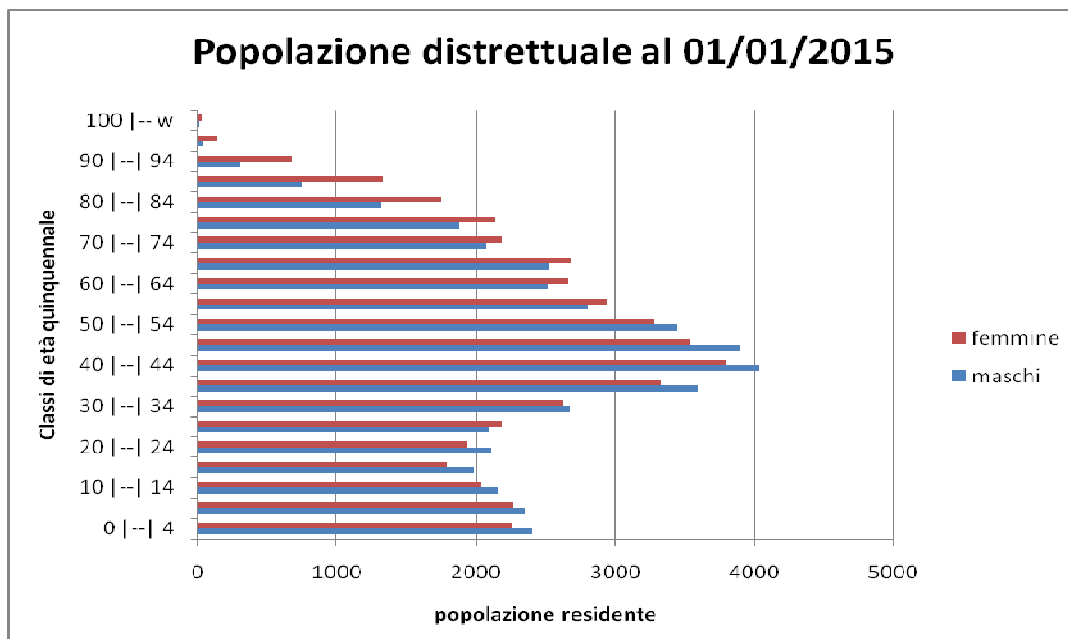
I dati sotto riportati sono stati estratti dall'Osservatorio Demografico della Provincia di Modena.

La tabella sotto riportata rileva gli scostamenti della popolazione, divisa per comune e fasce di età, al 01/01/2017 con quella al 01/01/2015 dalla quale si rileva un live decremento della popolazione complessivo ma determinato dal calo della popolazione al di sotto dei 64 anni di età, mentre è in crescita quella sopra tale età.

CONFRONTO POPOLAZIONE 01/01/2015 e 01/01/2017 DIVISA PER CLASSI DI ETA' E COMUNI												
Comuni	da 0 a 64 anni		% incremento	da 65 a 74 anni		% incremento	da 75 a		% incremento	Totale		% incremento
	2015	2017		2015	2017		2015	2017		2015	2017	
Castelnuovo R.	11.886	11.846	-0,34%	1.561	1.586	1,60%	1.407	1.498	6,47%	14.854	14.930	0,51%
Castelvetro	9.129	8.948	-1,98%	1.092	1.120	2,56%	1.093	1.127	3,11%	11.314	11.195	-1,05%
Guiglia	3.038	2.941	-3,19%	425	409	-3,76%	513	536	4,48%	3.976	3.886	-2,26%
Marano s/P	4.000	4.065	1,63%	488	520	6,56%	523	523	0,00%	5.011	5.108	1,94%
Montese	2.370	2.341	-1,22%	403	429	6,45%	601	583	-3,00%	3.374	3.353	-0,62%
Savignano s/P	7.169	7.026	-1,99%	1.017	1.038	2,06%	1.080	1.108	2,59%	9.266	9.172	-1,01%
Spilamberto	9.729	9.971	2,49%	1.345	1.348	0,22%	1.505	1.425	-5,32%	12.579	12.744	1,31%
Vignola	19.817	19.835	0,09%	2.543	2.557	0,55%	2.946	2.991	1,53%	25.306	25.383	0,30%
Zocca	3.582	3.357	-6,28%	590	625	5,93%	669	646	-3,44%	4.841	4.628	-4,40%
Totale	70.720	70.330	-0,55%	9.464	9.632	1,78%	10.337	10.437	0,97%	90.521	90.399	-0,13%

A fronte di una popolazione di 90.521 unità all'01/01/2015 il territorio registra una popolazione di 90.399 unità al 01/01/2017, con un calo complessivo del 0.13%.

Il grafico sotto riportato rappresenta il n. di residenti divisi per genere e classi di età quinquennali della popolazione al 01/01/2017 del Distretto di Vignola.



Si nota come nella popolazione 0-54 anni vi sia una prevalenza maschile che si inverte nelle età superiori ai 55 anni.

L'indice di dipendenza della popolazione anziana, che è dato dal rapporto tra la popolazione sopra i 65 anni e quella tra 15-64 anni, indica la percentuale di anziani di cui deve farsi carico la parte di popolazione attiva, nel nostro territorio all'01/01/2017 ed è pari al 35,24 (nel 2015 era 34,59).

L'indice di vecchiaia (calcolato come rapporto tra anziani di 65 anni e oltre e giovani fino a 14 anni di età), sempre al 01/01/2017 è pari a 150,04 ogni 100 giovani (nel 2015 era 146,92).

Il complesso di questi dati evidenzia come nel nostro territorio si registri un incremento costante della popolazione anziana pari al +2,75% non compensato da un incremento della popolazione adulta (15-64 anni) che cala dello -0,75% che determina infatti una crescita dell'indice di dipendenza. Cresce invece in modo maggiormente rilevante l'indice di vecchiaia, infatti l'incremento della popolazione anziana è solo lievemente compensato dall'incremento pari al +0,53% della popolazione giovane (0-17 anni). Si fino a qualche anno fa l'incremento maggiormente rilevante che si registrava nella popolazione con età inferiore ai 65 anni nel nostro territorio era dovuto in prevalenza all'immigrazione, oggi in realtà la popolazione straniera nel triennio è calata dell'1%.

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

6.2 I portatori di interessi

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

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

A) PORTATORI DI INTERESSI INTERNI

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

B) PORTATORI DI INTERESSI ESTERNI

- 1) I Comuni del territorio e le loro associazioni;

- 2) Il Comitato di Distretto;
- 3) Il Distretto sanitario di Vignola e l'Azienda Usl di Modena;
- 4) Il sistema scolastico e gli enti di formazione;
- 5) Altri soggetti della pubblica amministrazione;
- 6) Le organizzazioni sindacali e di categoria;
- 7) Le organizzazioni di volontariato ed i volontari singoli;
- 8) I fornitori;
- 9) Gli utenti:
 - 9.1) Famiglie;
 - 9.2) Soggetti svantaggiati;
 - 9.3) Disabili;
 - 9.6) Anziani;
 - ed i loro familiari;
- 10) Le rappresentanze degli utenti:
 - 10.1) Il Comitato consultivo misto;
 - 10.2) I Comitati utenti/parenti;
- 11) L'opinione pubblica.

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

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

Tra i **portatori di interesse esterni il Comitato di Distretto** ha un ruolo determinante avendo tra le proprie competenze quella di definire le scelte di programmazione territoriale dei servizi del territorio.

7. Analisi del contesto interno

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

Opera in una realtà complessa sia per il numero di interlocutori istituzionali - in primis, i dieci Soci, nove comuni e l'Unione Terre di Castelli - sia per il particolare momento storico di crisi economica internazionale che ha ricadute importanti sulle scelte anche del welfare locale, sia per il percorso di accreditamento come già sopra descritto.

Il sistema di governo dell'Azienda e l'assetto organizzativo sono già stati descritti al punto 1 e 1.1.

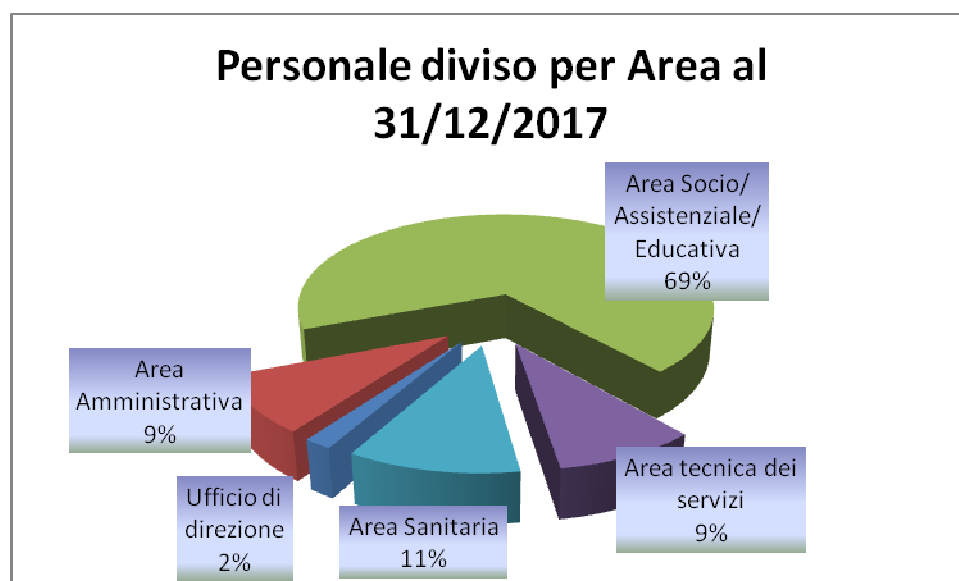
7.1 I dipendenti

Il Personale dipendente dall'azienda nel corso dell'anno 2017 viene rappresentato nella sottostante tabella:

PRESENZA DI PERSONALE DIPENDENTE RILEVATA NELL'ANNO 2017

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA A FINE ANNO									
AREA DI ATTIVITA'	QUALIFICA		31/12/2017					totale per area	% per area
			TEMPO DET.	COMANDO IN ENTRATA	TEMPO INDET.	SOMMINISTRATO	TOT.		
Ufficio di direzione	DIRETTORE	DIRIGENTE					0	2	1,80%
	RESPONSABILE AREA	D1/D3			2		2		
Area Amministrativa	ISTRUTTORE DIRETTIVO	D	1		2		3	10	9,01%
	ISTRUTTORE AMM.VO	C			3	1	4		
	ISTRUTTORE AMM.VO/TECNICO	C			1		1		
	COLLAB. AMM.VO	B3			1	1	2		
	COLLAB. SERV. ASILIARI E SUPPORTO	B3					0		
Area Socio/Assistenziale/Educativa	COORDINATORE CASA PROTETTA	D1					0	77	69,37%
	EDUCATORE COORDINATORE	D1			3		3		
	EDUCATORE PROF.LE	C			14		14		
	EDUCATORE ANIMATORE	C				1	1		
	RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C			3		3		
	COLLABORATORE SOC. ASS	B3			42	14	56		
Area tecnica dei servizi	AUTISTA MANUTENTORE	B3			2		2	10	9,01%
	OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1					0		
	COLLABORATORE CUOCO	B3			3		3		
	ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1				3	3		
	ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1			1	1	2		
Area Sanitaria	TERAPISTA DELLA RIABILITAZIONE	D1				2	2	12	10,81%
	INFERMIERE PROFESSIONALE	D1				10	10		
TOTALE COMPLESSIVO		****	1	0	77	33	111	111	100%

*questo dato comprende 2 istruttori amministrativi in comando al 100% all'Ufficio Unico Ragioneria presso l'UTC e due Collaboratori socio assistenziali comandati all'UTC.



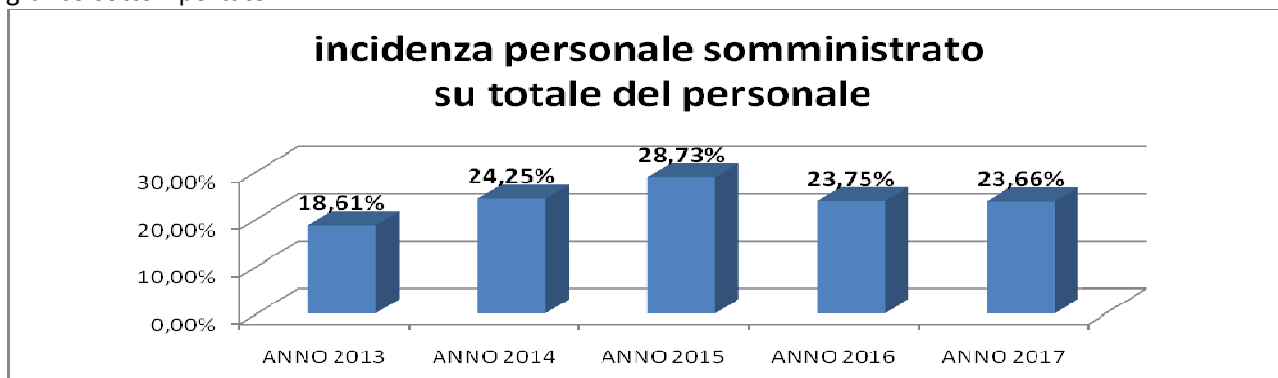
La distribuzione delle Risorse umane nelle varie aree vede una netta prevalenza di dipendenti impiegati nell'area erogativa 89% (69% nel Socio/Assistenziale/educativo, 11 % Sanitaria e 9% nel Tecnico dei servizi), seguiti, con percentuali molto inferiori, dai dipendenti impiegati nell'area di supporto alla produzione, servizio amministrativo (9%) e nel settore Dirigenziale e direttivo (2%).

Il complesso del personale previsto in dotazione organica per l'anno 2017, come da Delibera dell'Amministratore Unico n. 33 del 30/12/2016, pari a 111 unità, risulta decisamente superiore al dato sopra riportato dei posti ricoperti.

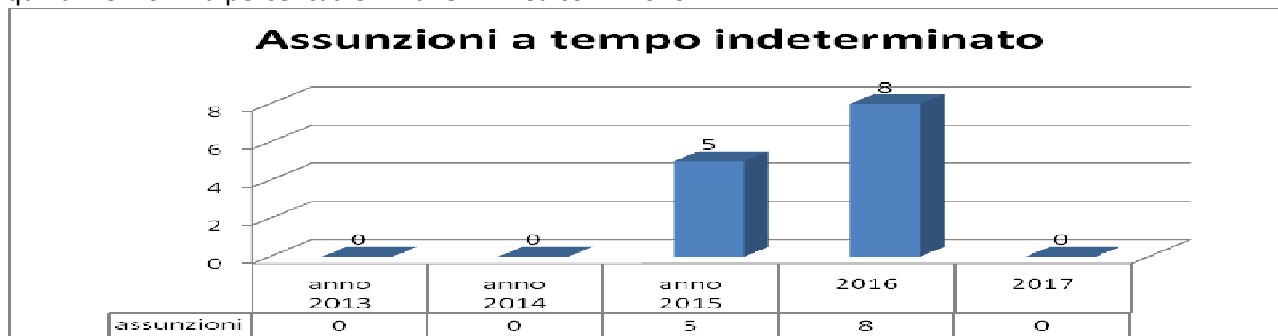
Nel corso degli ultimi anni si rileva come, la concomitanza di diversi elementi quali:

- le mobilità, i pensionamenti di personale;
- la nuova gestione del servizio infermieristico e riabilitativo;
- le prescrizioni limitative delle mansioni per parte del personale;

oltre alla possibilità limitata di addivenire a nuove assunzioni in ragione della perdurante incertezza sul futuro di ASP, abbiano determinato un'incidenza rilevante di personale somministrato come si evince dal grafico sotto riportato.



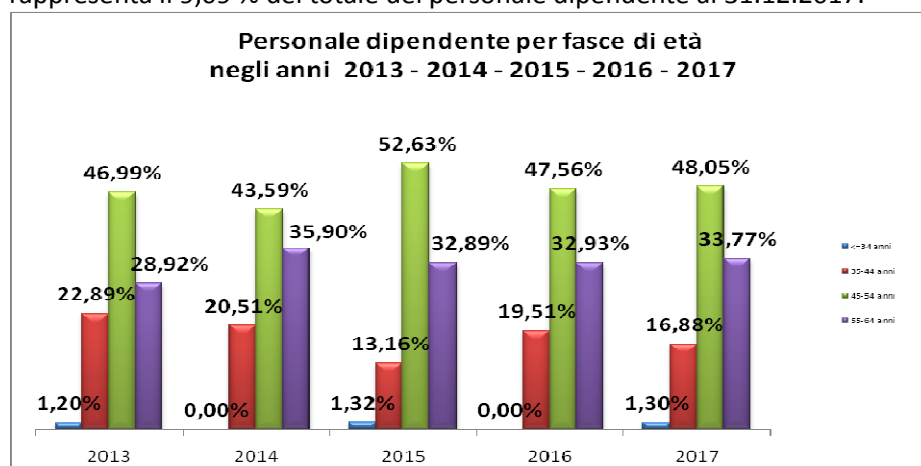
Il lieve decremento registrato nel 2016 è collegato alle assunzioni realizzate a fine 2015 e nel 2016 come da grafico sotto riportato, anche se nel 2016 e 2017 si sono registrate 7 dimissioni (di cui 5 pensionamenti), quindi nel 2017 la percentuale rimane in linea con il 2016.



PERSONALE AL 31/12/2017 ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO DIVISO PER GENERE E CLASSI DI ETA'													
QUALIFICA		0-34		35-44		45-54		55-64		TOTALE		totale	%
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F		
DIRETTORE	DIRIGENTE									-	-	-	0,00%
RESPONSABILE AREA	D1/D3						1		1	-	2	2	9,09%
EDUCATORE COORDINATORE	D1						2	1		1	2	3	
ISTRUTTORE DIRETTIVO	D1						2			-	2	2	
EDUCATORE PROF.LE	C				2		10	1	1	1	13	14	27,27%
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C				1		2			-	3	3	
ISTRUTTORE AMM.VO	C								4	-	4	4	
COLLABORATORE SOC. ASS	B3		1	2	7	2	15		15	4	38	42	63,64%
AUTISTA MANUTENTORE	B3			1		1				2	-	2	
COLLAB. AMM.VO	B3								1	-	1	1	
COLLAB. SERVIZI AUSILIARI DI SUPPORTO	B3										-	-	
COLLABORATORE CUOCO	B3						1		2	-	3	3	
ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1						1			-	1	1	
		0	1	3	10	3	34	2	24	8	69	77	100,00%
		1		13		37		26		77			
		1,30%		16,88%		48,05%		33,77%		100,00%			

La distinzione per sesso del personale dipendente a tempo indeterminato dall'Azienda evidenzia un elevato tasso di femminilizzazione dell'occupazione (89,61%).

Per quanto riguarda invece l'inquadramento contrattuale, la maggioranza del personale dell'ASP - pari al 63,64% sul totale dei dipendenti - è collocato nella categoria B, mentre l'area dirigenziale e di categoria D rappresenta il 9,09 % del totale del personale dipendente al 31.12.2017.



Un dato significativo emerge dall'analisi dell'età anagrafica dei dipendenti: al 31/12/2017 il 64,93% delle Risorse Umane è di età compresa tra i 35 e i 54 anni, il 33,77% dei dipendenti dell'Azienda ha un'età superiore ai 55 anni, e solo l'1,30% dei dipendenti ha un'età inferiore ai 34 anni.

Tutela dei diritti contrattuali: maternità, aspettativa, ferie ed assenze

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

ASSENZE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO - ANNO 2017	totale	% di incidenza sulle giornate lavorabili
GIORNATE LAVORATE	15.303	77,54%
GIORNATE ASSENZA PER MALATTIA	960	4,86%
GIORNATE ASSENZA PERMESSI L.104/1992	329	1,67%
GIORNATE CONGEDO L.104/1993		0,00%
GIORNATE ASSENZA ALTRI PERMESSI	204	1,03%
GIORNATE ASSENZA PER INFORTUNI	43	0,22%
GIORNATE ASSENZA MEDIA PRO-CAPITE	19	
TOTALE ASSENZE	1.536	
% di incidenza delle Assenze sulle giornate lavorabili	7,79%	
GIORNATE ASSENZA PER FERIE ANNO 2017	2.391	12,12%
GIORNATE ASSENZA PER RECUPERO ORE STRAORDINARIE	447	2,27%
GIORNATE CONGEDO PARENTALE - D.LGS151/2001	26	0,13%
GIORNATE ASPETTATIVA SENZA ASSEgni	32	0,16%

La percentuale di assenza risulta in calo rispetto agli ultimi anni nei quali si era attestata su un valore lievemente superiore al 9%.

I valori risultano in linea con quelli pubblicati da altre ASP della provincia e della regione. Il dato è significativo anche in termini di "valutazione di clima" e di valutazione del "burnout" nelle organizzazioni e nelle equipe di lavoro.

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

L'Azienda assicura l'applicazione di tutti gli istituti miranti all'obiettivo della conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura familiare. Nel prospetto sopra riportato si evidenziano le giornate di astensione dal lavoro per Aspettativa senza assegni e Congedo parentale usufruite dal personale dipendente nel corso del 2017.

La condizione di limitazione parziale alla mansione prevede la prosecuzione dell'attività nella medesima mansione, ma con l'individuazione delle prestazioni/attività che non possono essere svolte, ciò

comporta la ridefinizione del mansionario di quel dipendente con la necessaria attribuzione ad altri delle attività prescritte ed a volte con la necessità di adibizione a differente servizio.

QUALIFICA	LIMITAZIONE PARZIALE	% RISPETTO AGLI OPERATORI DIPENDENTI DI MEDESIMA QUALIFICA	totale operatori medesima qualifica
COLLABORATORE SOC. ASS	21	45,65%	46
CUOCO	1	33,33%	3
ADDETTO ALLA LAVANDERIA	1	100,00%	1
EDUCATORE PROF.LE	2	14,29%	14
TOTALE	25	39,06%	64
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI		30,86%	

Il dato delle unità di personale dipendente con prescrizioni che rappresenta il 30,86% del totale del personale, evidenzia un'importante criticità, considerando poi che la maggior parte di questo personale ha la qualifica di Collaboratore Socio Assistenziale quindi personale dei servizi erogativi. Il tipo di prescrizioni difficilmente consente l'impiego di detto personale presso la CRA. E' stato ed è necessario ricollocarlo presso altri servizi, ma questo non sempre consente la migliore organizzazione in termini di efficienza.

Il personale a tempo indeterminato con orario part-time rappresenta il 31,17% e l'articolazione tra le categorie professionali si evidenzia nella seguente tabella:

QUALIFICA	PART TIME	% RISPETTO AGLI OPERATORI DI MEDESIMA QUALIFICA	totale operatori medesima qualifica
COLLABORATORE SOC. ASS	16	38,10%	42
EDUCATORE PROF.LE	6	42,86%	14
COLLABORATORE CUOCO	1	33,33%	3
ADDETTO LAVANDERIA	1	100,00%	1
TOTALE	24	40,00%	60
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI		31,17%	

La sorveglianza sanitaria e sicurezza (art. 41 del D.Lgs 81/2008 e ss.mm.ii)

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

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

Sorveglianza sanitaria	2013	2014	2015	2016	2017
Visite periodiche e di controllo dell'idoneità alla mansione	20	55	11	58	22
Visite preventive	26	41	30	38	33
Visite su richiesta del lavoratore	6	6	3	8	2
Visite precedenti alla ripresa del servizio a causa di assenza protratta per + di 60 gg		4	3	5	2
Visita in occasione del cambio mansione			1		
Totale lavoratori visitati	52	106	48	109	59

La variazione del n. di visite negli anni evidenzia la periodicità delle visite a cadenza biennale.

7.2 Le risorse strumentali e immobiliari

L'analisi delle dotazioni strumentali mostra le seguenti risorse disponibili:

Attrezzature socio-assistenziali e sanitarie

Le attrezzature in uso ai servizi assistenziali ed educativi sono presenti in dotazione necessaria al corretto svolgimento delle attività. E' prevista una manutenzione ordinaria periodica al fine del mantenimento in efficienza delle attrezzature stesse. E' previsto l'acquisto di beni strumentali finalizzati a migliorare l'attività di cura (letti attrezzati per persone non autosufficienti, sollevatori, materassi antidecubito, ecc.) che periodicamente devono essere sostituiti per garantire l'efficienza del servizio oltre a facilitare l'operatività del personale socio assistenziale e sanitario e garantire la sicurezza dell'ospite e del lavoratore. I nuovi acquisti sono effettuati seguendo criteri di economicità e secondo le richieste avanzate dai responsabili dei nuclei.

Dotazione informatica e sistemi informatici

E' presente una rete informatica con postazioni di lavoro sia negli uffici che nelle strutture. L'Azienda è dotata di Posta elettronica certificata.

L'Amministratore Unico, il Dirigente, i Responsabili di Area, i dipendenti di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi, le Responsabili delle Attività Assistenziali e gli educatori del SIL sono dotati di posta elettronica nominativa.

L'Amministratore Unico, il Dirigente, i Responsabili di Area, gli istruttori Direttivi di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi sono dotati di firma digitale

Sono informatizzati, come previsto anche dalla normativa, i sistemi di Protocollazione e tenuta degli atti gestionali e deliberativi. L'ufficio personale è dotato di un sistema informatico, come anche la Ragioneria.

I servizi erogativi sono dotati di differenti sistemi informatici coerenti con le esigenze e le specificità degli stessi.

Telefax e fotocopiatrici

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

Telefonia

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

L'Amministratore Unico, il Dirigente, i Responsabili di Area, gli Istruttori Direttivi di Area Servizi Amministrativi, i Coordinatori dei Servizi, le Responsabili delle Attività Assistenziali e gli educatori del SIL sono dotati di cellulare di servizio, questo al fine di rendere più immediata ed efficiente la possibilità di contatto con detti operatori e per garantire sicurezza e reperibilità per gli operatori in attività sul territorio.

Autovetture di servizio

Area Servizi Amministrativi, Dirigenza e Amministratore Unico - 2 autovettura.

Servizio Inserimento Lavorativo – 4 autovetture.

Centro Semi Residenziale "I Portici" e Laboratorio Occupazionale "Caspita": 3 autovetture di cui una per trasporto disabili, e 1 automezzo attrezzato per trasporto disabili.

Servizio specialistico stimolazione cognitiva: 2 autovetture.

Strutture Residenziali e Semi residenziali per Anziani: 2 autovetture attrezzate per trasporto disabili.

Dei mezzi sopra indicati n. 1 autovettura attrezzata per trasporto disabili è concessa in comodato d'uso gratuito all'ASP dalla Società P.M.G.

Automezzi di proprietà dell'Asp concessi in comodato d'uso gratuito all'Unione Terre di Castelli per i servizi dell'Area Welfare: 5 autovetture.

Beni immobili

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

Per quanto attiene al patrimonio mobiliare è previsto l'acquisto di beni strumentali finalizzati a migliorare l'attività di cura.

Si prevede inoltre l'acquisto di mobili e arredi, attrezzature varie ed informatiche in modo trasversale per tutti i servizi aziendali funzionali al corretto svolgimento delle attività.

E' inoltre stato impostato un progetto di miglioramento delle strumentazioni informatiche e del complessivo sistema di rete anche per consentire un adeguato sviluppo dei programmi informatici in uso sia ai servizi erogativi, sia all'area Amministrativa, sia all'Azienda complessivamente intesa.

7.3 Le risorse finanziarie

Di seguito vengono riportati i dati aggregati di costo e di ricavo per tipologia riferiti alle previsioni 2017, 2018 e 2019 contenute nel Piano Programmatico 2017-2019.

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

TOTALE BILANCIO ASP						
RICAVI						
Tipologia	Previsione 2017		Previsione 2018		Previsione 2019	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
TARiffe	1.449.909,00	27,01%	1.464.408,00	27,01%	1.479.054,00	27,01%
ONERI SANITARI	2.153.912,00	40,12%	2.175.456,00	40,12%	2.197.209,00	40,12%
RICAVI PROPRI DIVERSI	905.316,00	16,86%	914.369,00	16,86%	923.513,00	16,86%
QUOTA ENTI SOCI	859.324,00	16,01%	867.924,00	16,01%	876.594,00	16,01%
RICAVI Totale	5.368.461,00	100,00%	5.422.157,00	100,00%	5.476.370,00	100,00%
COSTI						
Tipologia	Previsione 2017		Previsione 2018		Previsione 2019	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
PERSONALE	2.281.439,00	42,50%	2.304.255,00	42,50%	2.327.296,00	42,50%
ACQUISTO BENI	213.329,00	3,97%	215.463,00	3,97%	217.618,00	3,97%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	1.761.476,00	32,81%	1.779.095,00	32,81%	1.796.879,00	32,81%
CONTRIBUTI	183.894,00	3,43%	185.734,00	3,43%	187.592,00	3,43%
QUOTA SPESE GENERALI	603.093,00	11,23%	609.125,00	11,23%	615.216,00	11,23%
ALTRI COSTI	325.230,00	6,06%	328.485,00	6,06%	331.769,00	6,06%
COSTI Totale	5.368.461,00	100,00%	5.422.157,00	100,00%	5.476.370,00	100,00%

Al momento dell'approvazione del presente documento non essendo ancora approvata la previsione di Bilancio per l'anno 2018 e il Piano programmatico triennale 2018-2020, si è riportato quanto contenuto nel Piano Programmatico 2017-2019, anche se le decisioni circa l'ampliamento dei servizi affidati ad ASP potranno variare anche in modo sostanziale gli importi posti a previsione per il 2018.

8. L'albero della performance

8.1 Terminologia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.2 Le linee strategiche

Il mandato affidato all'ASP si può sintetizzare in questi due macro obiettivi:

- creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione dei servizi;
- efficienza di gestione.

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

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

L'ASP ha due principali "clienti":

- i primi sono gli utenti dei servizi, i cittadini che direttamente beneficiano dei servizi. Collegati a questi, i loro familiari e, generalmente le associazioni e le organizzazioni di riferimento territoriali.
- I secondi, sono le "istituzioni" che rappresentano gli aventi titolo a garantire azioni previste da leggi, normative e/o scelte legittime rappresentative della cittadinanza. Questi secondi soggetti sono rappresentati dalla committenza dell'azienda, in prima istanza, e dalla assemblea dei soci, ovvero gli "azionisti" di ASP. Collegati a questi sono i cittadini e più in generale, il "pubblico interesse".

La risposta al "**cliente**" cittadino che fruisce dei servizi erogati, deve essere coerente con le attese collegate al soddisfacimento di bisogni personali, nel contesto della migliore qualità possibile del servizio offerto.

La risposta al **"cliente" azionista**, cioè la assemblea dei soci e la committenza, si collega all'efficace utilizzo delle risorse disponibili, in un contesto di qualità erogata collegato ai requisiti previsti e determinati dalla normativa di specie applicabile.

Il ruolo dell'ASP, quale soggetto erogatore pubblico di servizi, si esprime quindi nel sollecitare l'attenzione sui punti in cui si possono coniugare le esigenze dei due principali "clienti".

Alla luce del *"Progetto di riorganizzazione Welfare Locale"* approvato il 18/01/2018, l'anno 2018 si prospetta come impegnativo e di grande svolta, che, mettendo fine alle lunghe incertezze organizzative degli anni passati, attribuisce ad ASP un ruolo centrale nel sistema Welfare distrettuale, quale soggetto gestore di tutti i servizi socio-sanitari ed educativi gestiti in forma diretta. L'indirizzo è quindi quello di consolidare una struttura in grado di garantire continuità e qualità nell'erogazione di servizi alle persone, mediante:

- rafforzamento dell'autonomia operativa dei singoli coordinatori dei servizi, all'interno di un sistema coordinato per quanto attiene le funzioni di *staff* che vede il proprio fulcro nell'Area amministrativa;
- riduzione da tre a due delle aree organizzative, mantenendo una posizione di ampia autonomia per la CRA;
- costituzione di un tavolo permanente dei coordinatori finalizzato all'approfondimento del tema della qualità dei servizi;
- rafforzamento dei servizi dell'Area amministrativa, evitando il rischio di duplicazione degli apparati mediante specifici accordi con le aree organizzative di *staff* dell'Unione.

Nel triennio 2018/2020 dovrà pertanto essere portata a regime la riforma approvata, che disegna un'ASP più centrale nel sistema e più pesante per quanto attiene ai servizi gestiti. Si prevede pertanto una riorganizzazione dei servizi di *staff* dell'Area Amministrativa, necessaria per consentire l'acquisizione delle nuove attività, il suo adeguamento da un punto di vista quali-quantitativo e la sua stabilizzazione; il processo sarà preceduto da una revisione dei procedimenti e dall'attribuzione della titolarità ripartita tra servizi di *staff* e di *line*. Sarà rivisitata la struttura del bilancio, allineandola alla nuova gestione con la revisione dei centri di costo; saranno rivisti gli accordi in essere con l'Unione, per la gestione delle funzioni dell'ambito economico finanziario e di quello tecnico patrimoniale, al fine di assicurare ad ASP servizi di supporto di qualità, senza appesantirne la struttura. Saranno da rivedere gli atti istituzionali (Statuto e convenzione) al fine di adeguarli al mutato contesto organizzativo ed anche alla luce di quanto disposto dall'Assemblea dei Sindaci in data 7/12/2017 in materia di logo e denominazione dell'Azienda. Con la supervisione dell'Ufficio di Piano sarà inoltre avviato un sistema permanente di verifica della qualità dei servizi, 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.

In ottemperanza al ruolo che le è stato disegnato, di gestore di servizi orientato all'innovazione ed alla sperimentazione, ASP seguirà, insieme alla rete dei servizi, le nuove progettazioni inerenti l'ambito di intervento denominato "Dopo di noi", in favore di soggetti disabili e l'avvio dei nuovi servizi previsti nell'immobile attuale sede della Comunità alloggio di Guiglia, oggetto, nel corso del 2018, di un importante intervento di ristrutturazione, con sospensione del servizio in corso.

Come disposto nell'Assemblea dei Sindaci del 07/12/2017, ASP si farà infine promotrice del coinvolgimento di interlocutori esperti, istituzionali e non, per la costituzione di un tavolo di approfondimento in materia di bisogni emergenti e possibili risposte sostenibili nell'ambito del welfare di comunità nel Distretto di Vignola.

Alla luce di quanto detto, il principale obiettivo strategico è la **Rifondazione dell'Azienda**: qualcosa di meno della sua costituzione ma molto di più di una semplice riorganizzazione; si tratta di ripensare ASP in una nuova dimensione e darle rapidamente attuazione operativa. Il fattore tempo non è infatti neutro, essendo molto stretti i termini previsti: 1/04/2018 per l'avvio della nuova gestione del CSRR Il Melograno e 1/09/2018 per la nuova gestione dei servizi educativi per la prima infanzia. Il triennio 2018/2020 dovrà vedere la messa a regime della nuova organizzazione e la sua stabilizzazione. Per raggiungere l'obiettivo è necessario individuare le principali aree di intervento: la prima è quella **istituzionale**, che include la revisione dei documenti costitutivi (Statuto e convenzione) e delle convenzioni con l'Unione per il supporto dei servizi di staff; la seconda è **amministrativa** e prevede l'acquisizione e la gestione di tutti i contratti attualmente facenti capo all'Unione e relativi ai servizi trasferiti, la revisione di tutti i processi, l'allineamento del bilancio,

la necessaria implementazione del sistema informatico, l'assunzione della gestione del personale trasferito; la terza è **organizzativa** e richiede la completa rivisitazione della struttura al fine di renderla idonea alle nuove dimensioni, l'acquisizione delle funzioni legate ai nuovi servizi, la garanzia di un'operatività che renda del tutto insensibile per gli utenti il cambio nella titolarità della gestione.

L'altro obiettivo strategico, collegato al primo, è il progetto **WELLfare** ovvero la costituzione di un **tavolo di esperti** che possa supportare ASP nelle scelte future; la finalità è quella di intercettare professionalità differenti ma complementari, al fine di approfondire i bisogni emergenti e i cambiamenti dei prossimi anni, il futuro del sistema emiliano-romagnolo dell'accreditamento dei servizi socio-sanitari e dei servizi per l'infanzia, possibili traiettorie di sviluppo di carattere istituzionale e di sostenibilità economica dei servizi; dovrebbe trattarsi di un assetto "a porte girevoli" che consenta l'ingresso e l'uscita di profili esperti differenti e di un *work in progress* senza pretese ultimative, che consenta ad ASP di muoversi verso il futuro forte di un supporto altamente qualificato. In quest'ambito dovrà trovare coerenza il percorso, proposto in passato, relativo al Progetto di ristrutturazione della Casa Residenza che, dopo la presentazione degli esiti del gruppo di lavoro all'Assemblea dei Soci in data 16/03/2017, è stato interrotto.

Gli altri obiettivi strategici nel triennio riguardano le progettualità innovative e sperimentali; in particolare, il **Progetto qualità e miglioramento continuo** che vede coinvolti tutti i servizi socio-sanitari di ASP e prevede una prima fase di elaborazione e/o revisione delle carte dei servizi e dei questionari per la rilevazione della qualità percepita da utenti e operatori, ed una fase più avanzata, di partecipazione ad un più generale progetto condotto dall'Ufficio di Piano e rivolto a tutti i servizi accreditati del Distretto, in materia di qualità e rendicontazione sociale; nell'ambito della qualità trova luogo inoltre il consolidamento della supervisione anche per i servizi non soggetti all'accreditamento e la consulenza psicologica a favore dei familiari degli ospiti. Infine, in avvio nel corso del 2018, i **Progetti innovativi**, a cominciare dal "Dopo di noi", che vede in particolare il coinvolgimento dei servizi per i disabili e l'avvio dei nuovi servizi previsti nell'immobile attuale sede della Comunità alloggio di Guiglia.

Le linee strategiche così definite toccano tutti gli aspetti organizzativi e operativi aziendali:

- ✓ Incidono in modalità trasversale su tutti i servizi, sia produttivi sia di supporto;
- ✓ toccano l'area di confine nel rapporto con la committenza;
- ✓ riguardano la complessiva erogazione di servizi, coinvolgendo, ai vari livelli e per le specifiche responsabilità di ruolo e funzione tutti i dipendenti dell'ASP.

Tutti i collaboratori, dai responsabili d'area, ai coordinatori, ai quadri e fino agli operatori tutti, sono pienamente partecipi dei risultati attesi in ordine agli obiettivi strategici designati. Gli elementi di qualità collegati alla realizzazione di specifici progetti, verranno prospettati sia considerando gli operatori direttamente coinvolti sull'obiettivo, sia gli operatori del servizio, che con azioni anche suppletive, permettono agli operatori direttamente coinvolti sul progetto di esprimere la loro azione.

Si vuole, inoltre, ribadire l'assoluta importanza da attribuire ai fattori incrementali della qualità percepita non direttamente collegati all'incremento delle risorse disponibili, fra i quali, fattori relazionali, fattori di clima e fattori di personalizzazione degli interventi, che dovranno vedere la piena adesione di tutti gli operatori ASP, partendo dagli operatori di base che gestiscono il rapporto quotidiano con l'utenza dei servizi.

Quanto descritto rappresenta la base progettuale su cui si basa l'attività produttiva dell'Asp, e nella relazione tra performance organizzative e performance individuali si andrà a determinare la valutazione della performance di risultato individuale di tutti i dipendenti.

8.3 L'albero della performance

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

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

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

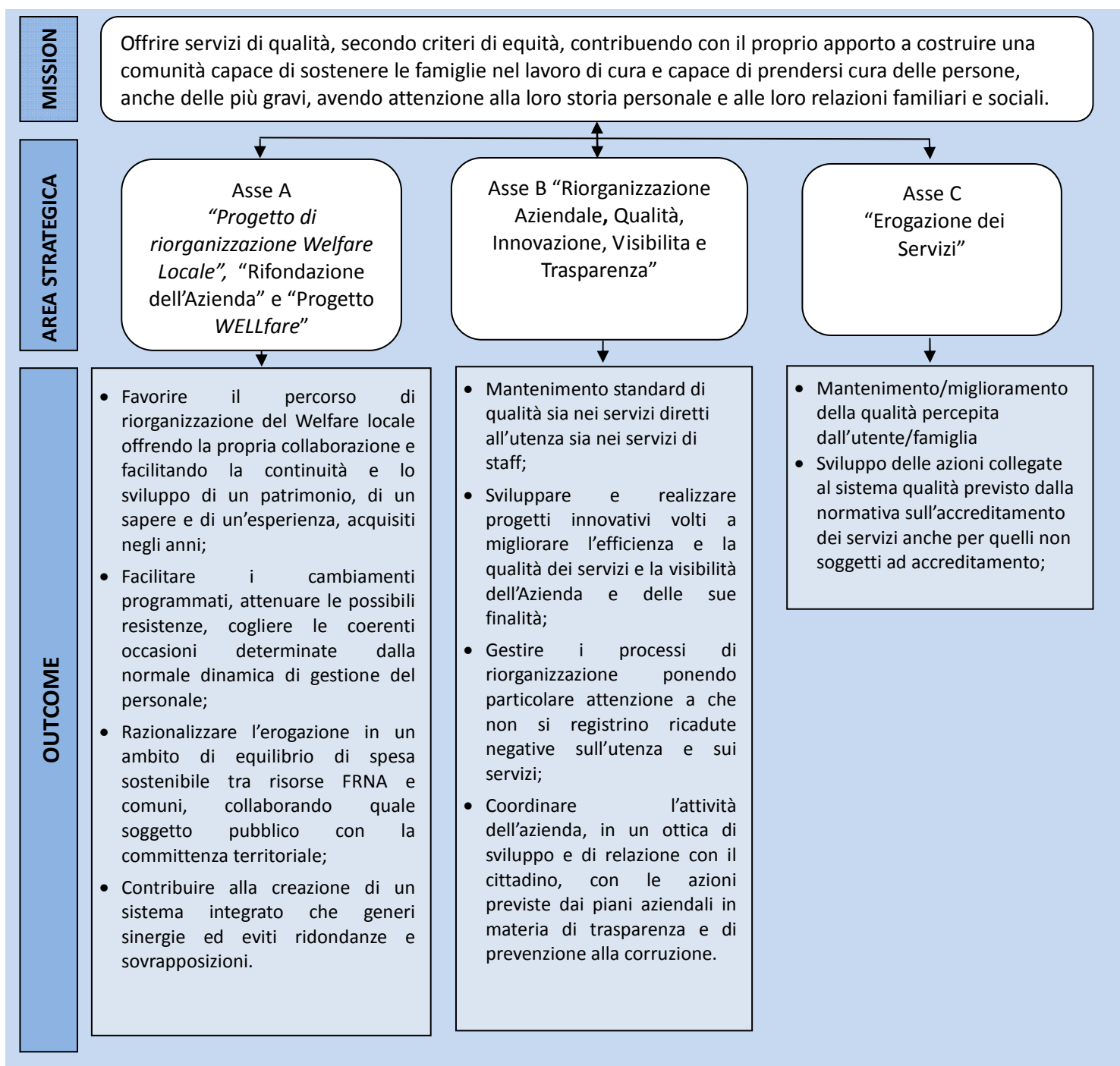
Asse "A": azioni strategiche di natura trasversale, che coinvolgono complessivamente l'Azienda nella sua relazione con gli enti di riferimento e le istituzioni della committenza;

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

Tabella 1

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



8.4 Obiettivi strategici

Il Piano della Performance 2018/2020 vede l'Asp attivamente impegnata in una serie di investimenti che siano capaci di perseguire, all'interno del contesto sopra citato e con le risorse messe a disposizione, la mission aziendale e definire orizzonti prossimi del welfare locale.

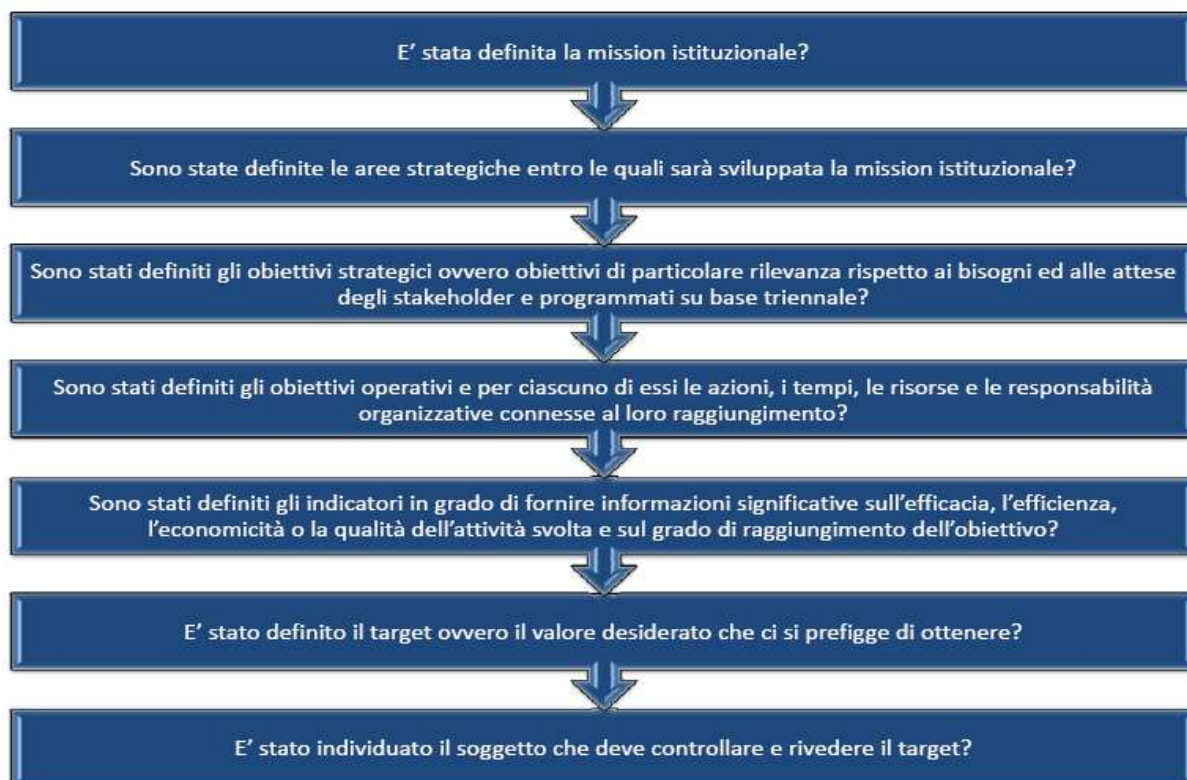
Si richiama l'attenzione ai contenuti del precedente capitolo 8.2 (linee strategiche), che pongono la cornice di riferimento operativa e organizzativa in cui le aree erogative e di supporto dell'azienda dovranno programmare la propria operatività.

Tabella 2

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

N	TIPO OBIETTIVO	TIPO PERFORMANCE	OGGETTO OBIETTIVO	AREA STRATEGICA
1	TRASVERSALE	ORGANIZZATIVA	A 4 - "Progetto di riorganizzazione Welfare Locale" e Rifondazione Aziendale	ASSE "A" e "B"
2		ORGANIZZATIVA	A 2 - Progetto WELlfare	ASSE "A"
3		ORGANIZZATIVA	B 1 - Avvio, analisi e valutazione delle complessive necessità di informatizzazione dei processi aziendali.	ASSE "B"
4		SELETTIVA	B 2 - Trovare soluzioni organizzative snelle finalizzate al mantenimento dei livelli quali-quantitativi di erogazione di servizi in situazione di assenza di figure significative per l'Azienda	ASSE "B"
5		SELETTIVA	B 3 - Garantire la trasparenza e l'integrità prevedendo azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione.	ASSE "B"
6		SELETTIVA	B 4 - Progetto qualità	ASSE "B"
7	AREA GESTIONE INTERVENTI ASSISTENZIALI	SELETTIVA	AGIA 1 - Progetto volto a sviluppare l'integrazione con la comunità locale.	ASSE "C" e "B"
8		SELETTIVA	AGIA 2 - Progetti innovativi: "Dopo di noi- durante noi e progetti di vita indipendente"; "Esperienze di Autonomie"; "Nuovi Servizi Guiglia"	ASSE "C" e "B"
9		SELETTIVA	AGIA 3 - Sviluppare sia le attività di lavorazioni in conto terzi che l'attività del "negoziato" creando le possibilità di accoglienza di nuovi utenti e ampliando la gamma di esperienze lavorative proponibili all'interno del laboratorio.	ASSE "C"
10		SELETTIVA	AGIA 4 - Progetto di assistenza alla persone con demenza nell'ambito dei servizi dedicati alla domiciliarità	ASSE "C" e "B"
11		SELETTIVA	AGIA 5 - Riorganizzazione del servizio Inserimento Lavorativo	ASSE "C" e "A"
12		SELETTIVA	AGIA 6 - Restyling del Centro i Portici e festeggiamenti per il trentennale di attività del centro	ASSE "C" e "B"
13	AREA GESTIONE STRUTTURE	SELETTIVA	AGS 2 - Miglioramento e consolidamento attività servizi alberghieri.	ASSE "C"
14		SELETTIVA	AGS 4 e AGS 5 - Organizzazione del servizio di assistenza socio sanitaria integrata.	ASSE "C" e "B"
15	AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI	SELETTIVA	ASA 1 - Riorganizzazione Area Amministrativa	ASSE "C" e "B"
16		SELETTIVA	ASA 8 - Analisi della rete informatica dell'Azienda e conseguente adeguamento alle normative vigenti in materia di sicurezza dei dati e privacy	ASSE "C"
17		SELETTIVA	ASA 9 - Attivazione della gestione informatica dei fascicoli del personale	ASSE "C"
18		SELETTIVA	ASA 10 - Organizzazione eventi: aspetti gestionali e logistici	ASSE "C"

8.5 La catena della pianificazione operativa



Sono state fin qui descritte le prime tre fasi della catena della pianificazione operativa, le rimanenti fasi, relative all'identificazione degli obiettivi operativi e dei piani operativi (azioni, tempi, risorse, responsabilità, indicatori, target), sono illustrati nell'Allegato.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Valutazione del personale	
SOGGETTI	Organismo Indipendente di Valutazione Direttore e Responsabili di area
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)

LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono inoltrati al Consiglio di Amministrazione che ne approva l'impianto generale.

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

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

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

AZIONI	ATTORI	PERIODO
Approvazione Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009	Consiglio di amministrazione	Dicembre 2010
Approvazione della convenzione per la gestione in forma unitaria nel territorio dell'Unione dei comuni "Terre di Castelli" dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Consiglio di amministrazione	Dicembre 2010
Nomina dell'Organismo indipendente di valutazione	Giunta dell'Unione Terre di Castelli	Gennaio 2011
Approvazione piano delle performance 2011	Consiglio di amministrazione	Dicembre 2011
Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità	Consiglio di amministrazione e dal 2016 Amministratore Unico	Giugno 2012 Gennaio 2014 Gennaio 2015 Gennaio 2016
Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014 – 2016 Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015 – 2017 Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016 - 2018	Consiglio di Amministrazione e dal 2016 Amministratore Unico	Gennaio 2014 Gennaio 2015 Gennaio 2016
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2017-2019	Amministratore Unico	Gennaio 2017 Gennaio 2018
Delibera nomina Nucleo di Valutazione dell'area vasta dell'Unione Terre di Castelli	Giunta dell'Unione Terre di Castelli	Gennaio 2013 Modificato febbraio 2015
Piano delle performance triennale 2012 - 2014 Piano della performance triennale 2013 – 2015 Piano della performance triennale 2014 – 2016	Consiglio di Amministrazione e dal 2016 Amministratore	Luglio 2012 Febbraio 2013 Gennaio 2014

Piano della performance triennale 2015 – 2017 Piano della performance triennale 2016 – 2018 Piano della performance triennale 2017 - 2019	Unico	Gennaio 2015 Gennaio 2016 Gennaio 2017
Pianificazione operativa 2012	Consiglio di amministrazione sentito l'Ufficio di Direzione	Dicembre 2012
Approvazione Relazione sulla performance 2011 Approvazione Relazione sulla performance 2012 Approvazione Relazione sulla performance 2013 Approvazione Relazione sulla performance 2014 Approvazione Relazione sulla performance 2015 Approvazione Relazione sulla performance 2016	Consiglio di amministrazione e dal 2016 Amministratore Unico	Gennaio 2013 Novembre 2013 Giugno 2014 Luglio 2015 Maggio 2016 Maggio 2017
Relazione sui risultati dell'attività del Responsabile della prevenzione della corruzione	Direttore	Dicembre 2014 Gennaio 2016 Gennaio 2017 Gennaio 2018
Sistema di misurazione e di valutazione delle performance	Amministratore Unico	Dicembre 2015

10. 1 Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

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

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

**SCHEDE OBIETTIVI OPERATIVI
ANNO 2018**

SCHEDE OBIETTIVI TRASVERSALI

Quanto descritto rappresenta la base progettuale su cui si fonda l'attività produttiva dell'Asp, e nella relazione tra performance organizzative e performance individuali si andrà a determinare la valutazione della performance di risultato individuale di tutti i dipendenti. Per quanto relativo ai criteri di valutazione, nonché l'interazione agente tra performance individuale e performance organizzativa, si rimanda agli elementi regolamentari adottati congiuntamente all'area vasta dell'Unione (Delibera Amministratore Unico n. 27 del 30/12/2015 ad oggetto "Approvazione Accordo quadro, di parte normativa, per il personale dipendente non dirigente" e deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 6 del 22.12.2006 ad oggetto "Area delle posizioni organizzative: approvazione dei criteri per la valutazione e graduazione delle posizioni e per la valutazione dei risultati").

Di seguito si presentano le schede obiettivo, sia di tipo Trasversale che specifiche per Area/servizio, di riferimento per le performance organizzative e performance individuale, con indicato in ognuna di esse i riscontri sulla attività realizzata nell'anno.

Gli esiti circa il raggiungimento degli obiettivi (target) saranno il riferimento per la valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA e INDIVIDUALE**, con riferimento ai meccanismi di monitoraggio e valutazione adottati.

OBIETTIVI TRASVERSALI

Scheda obiettivo n. A4				Ambito di performance: a); b); d); e); f)																									
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali – Area Gestione Strutture – Area Amministrativa	SERVIZIO	Tutti i servizi ASP	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Angela Marinelli – Paola Covili – Nuovo Responsabile AGIA																								
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA																													
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE "A" e "B"																												
Obiettivo strategico	"Progetto di riorganizzazione Welfare Locale" e Rifondazione Aziendale: Come illustrato in premessa, il 2018 rappresenta per ASP un anno di svolta, in cui, lasciata alle spalle una lunga fase di incertezza organizzativa, occorre assumere una nuova fisionomia ed un nuovo ruolo, quale unico soggetto pubblico gestore dei servizi socio-sanitari accreditati nel distretto, in base alla LR 12/2013, al quale sono conferiti, per la prima volta, anche servizi educativi. Questo cambiamento sostanziale, da un lato comporta l'attivazione di nuove operatività ed il riordino dell'organizzazione esistente, dall'altro apre una fase di revisione di carattere istituzionale sia sul versante degli atti istitutivi e regolamentari, sia su quello dei rapporti con l'Unione nell'ottica della costruzione di un unico sistema welfare locale,																												
Obiettivo operativo	Il principale obiettivo operativo riguarda l'acquisizione dei nuovi servizi ed il loro avvio ordinato all'interno della nuova organizzazione; chiaramente si tratta di un'operazione molto complessa con risvolti a trecentosessanta gradi in materia di bilancio, di gestione del personale, di assunzione dei contratti in essere, di attivazione di nuove funzionalità ecc.; il primo step è previsto per il 1 aprile col passaggio del CSRR Il Melograno ed il secondo al 1 settembre col trasferimento dei nidi d'infanzia. Parallelamente procede la parte più istituzionale che include la modifica dello Statuto e della convenzione istitutiva e la revisione delle convenzioni in essere con l'Unione per la gestione associata di importanti funzioni di staff, quali Ragioneria, Patrimonio, Centrale Unica di Committenza.																												
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																								
DIAGRAMMA DI GANTT				Interconnessione con altri servizi																									
<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	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				Interconnessione con altri obiettivi																									
2018/2020																													
Piano di realizzazione obiettivo / intervento					Realizzato																								
G	conclusione dell'iter amministrativo per l'acquisizione dall'Unione della gestione del CSRR Il Melograno di																												
F	Montese, inclusa la convenzione col Comune sede del servizio (31 marzo)																												
M	Continuità del servizio e accreditamento nella nuova titolarità																												
A	conclusione dell'iter amministrativo per il conferimento all'Unione, nell'ambito del Servizio Sociale Territoriale,																												
M	del SIL – Servizio di inserimento lavorativo (31 marzo)																												
G	conclusione dell'iter amministrativo per l'acquisizione dall'Unione della gestione dei nidi d'infanzia e ordinato																												
L	avvio dell'anno educativo 2018/2019 (settembre)																												
A	Entro il 2018 realizzare la revisione dei documenti costitutivi (Statuto e convenzione) e delle convenzioni con																												
S	l'Unione per il supporto dei servizi di staff;																												
O	Contestualmente sarà necessario rivisitare la struttura Aziendale al fine di renderla idonea alle nuove																												
N	dimensioni, l'acquisizione delle funzioni legate ai nuovi servizi, la garanzia di un'operatività che renda del tutto																												
D	insensibile per gli utenti il cambio nella titolarità della gestione;																												
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –																													
Elementi critici evidenziati –																													

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Ingresso del CSRR Il Melograno entro il 01/04/2018	100%	
Trasferimento all'Unione del Servizio Inserimento Lavorativo entro il 01/04/2018	100%	
Ingresso dei servizi educativi per la prima infanzia	100%	
Revisione dello Statuto	90%	
Revisione della Convenzione	80%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Paola Covili	
Nuovo Responsabile AGIA	
Angela Marinelli	

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
Operatori Area Servizi Amministrativi	Complessive	100
I dipendenti operanti nei servizi erogativi Asp	Complessive sulla base del coinvolgimento del proprio servizio	100
I lavoratori con contratto di lavoro somministrato operanti in tutti i servizi aziendali	Complessive sulla base del coinvolgimento del proprio servizio	100

Scheda obiettivo n. A2				Ambito di performance: a); b)																									
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali – Area Gestione Strutture – Area Amministrativa	SERVIZIO	Tutti i servizi ASP	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile Agia – Angela Marinelli – Paola Covili																								
Performance selettiva																													
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE "A"																												
Obiettivo strategico	PROGETTO WELLfare La rifondazione dell'Azienda derivante dalla riorganizzazione dei servizi tra ASP ed Unione non deve essere considerata un punto di arrivo, ma di avvio di un più generale processo in cui interrogarsi sul futuro del welfare nel distretto di Vignola, rispetto all'emergere di nuovi bisogni, ai cambiamenti sociali in corso, agli esiti di efficacia/efficienza/qualità dei servizi gestiti in accreditamento e non, alla sostenibilità economica ed organizzativa di lungo periodo. Questo processo prevede interlocutori "naturali", quali innanzi tutto l'Unione, le altre ASP della regione, la Regione stessa, l'Azienda USL; l'idea è poi quella di individuare interlocutori specifici che possano fornire un supporto esperto nella lettura dei bisogni emergenti e futuri, nella progettazione di servizi innovativi, nella rivisitazione dell'esistente attraverso la lente del lavoro di comunità.																												
Obiettivo operativo	Innanzi tutto occorre aprire una riflessione sul sistema dei servizi socio-sanitari del distretto, a partire dalla CRA di Vignola, in relazione alla prospettata futura apertura di nuove strutture private, all'opportunità di concordare con la Regione l'attivazione di un ospedale di comunità, alle difficoltà strutturali che richiederebbero investimenti importanti, alle sollecitazioni, anche frutto del lavoro di confronto per l'elaborazione del Piano di Zona triennale, che indicano nella domiciliarità l'ambito su cui potenziare i servizi. La questione solleva la necessità di una ricognizione, di concerto con AUSL, degli spazi esistenti e di quelli teoricamente utilizzabili nell'ottica di una rivisitazione complessiva delle disponibilità, innanzi tutto in chiave urbanistica, al fine di ottimizzare l'esistente e conoscere le reali potenzialità del territorio di Vignola. Parallelamente, a partire dalle sollecitazioni provenienti dai tavoli del Piano di Zona, occorre istituire un gruppo di esperti che, da prospettive differenti (sociologiche, giuridiche, economiche, ecc.), possano suggerire ad ASP e Unione piste di lavoro per il welfare che verrà.																												
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																								
DIAGRAMMA DI GANTT <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 servizi Unione terre di castelli – Area del Welfare – ufficio di Piano Azienda Ausl e Comuni 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																											
Piano di realizzazione obiettivo / intervento					Realizzato	Verifiche																							
G	X	Coinvolgimento dell'Assemblea dei soci (in parallelo col Comitato di Distretto) sulle tematiche della CRA e, più in generale, del complesso dei servizi socio-sanitari del distretto																											
F	X																												
M	X																												
A	X																												
M	X																												
G	X	Partecipazione, per quanto di competenza, al lavoro finalizzato ad uno studio di fattibilità per una revisione complessiva dei servizi socio-sanitari, in coerenza con i servizi sanitari anche di nuova istituzione e con i vincoli logistici ed organizzativi																											
L	X																												
A	X																												
S	X																												
O	X	Costituzione di un gruppo di esperti per avviare un percorso sul welfare futuro nel distretto di Vignola																											
N	X																												
D	X																												
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –																													
Elementi critici evidenziati –																													
Indicatori di performance				Targets	Valutazione di % di raggiungimento																								
Coinvolgimento Assemblea dei soci				100%																									
Costituzione del gruppo di regia				90%																									
Individuazione degli esperti				80%																									
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi																													
Personale coinvolto					% di coinvolgimento																								
Responsabile / Referenti:																													
Paola Covili																													
Nuovo Responsabile AGIA																													
Angela Marinelli																													
Personale ASP che verrà coinvolto a seconda delle azioni da porre in essere																													

Scheda obiettivo n.B1			Ambito di performance: d), f)																										
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali – Area Gestione Strutture – Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Servizi Amministrativi, CRA, CD, Portici, Caspita	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile AGIA – Angela Marinelli – Paola Covili																								
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA																													
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "B" –																												
Obiettivo strategico	AVVIO, ANALISI E VALUTAZIONE DELLE COMPLESSIVE NECESSITA' DI INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI. L'acquisizione nel 2017 del nuovo programma per la gestione della cartella socio sanitaria presso la CRA e il CD sono stati il primo step di un complessivo processo di revisione e informatizzazione dei processi aziendali che dovrà proseguire con l'analisi e valutazione dei processi informatizzabili.																												
Obiettivo operativo	Consolidare l'utilizzo del programma E-Personam presso i servizi CRA e CD con lo sviluppo di alcune funzionalità collaterali ma funzionali ai servizi e completamento dell'implementazione e utilizzo del programma presso il Laboratorio Caspita e il Centro i Portici. Con l'ingresso in ASP dei nuovi servizi si dovranno valutare i necessari supporti informatici coerenti con l'attività dagli stessi erogata. Nel corso dell'anno si dovranno perfezionare e completare i collegamenti con il programma di contabilità per le fatturazioni e sviluppare le potenzialità di Qlik view in collegamento a E-personam per tutte le reportistiche e le analisi di business intelligence che questo programma offre. Dare avvio al percorso di individuazione di ulteriori processi aziendali da informatizzare nel pieno rispetto dell'obiettivo strategico pluriennale.																												
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	X																								
Pesatura complessiva ASP			Pesatura nell'Area																										
DIAGRAMMA DI GANTT <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 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																		
Sviluppo temporale			2017/2019																										
Piano di realizzazione obiettivo / intervento					Realizzato	Verifiche																							
G	a) Avviare percorso di individuazione di ulteriori processi aziendali da informatizzare.																												
F	b) Consolidamento utilizzo del programma e-personam nei servizi CRA e CD con sviluppo delle funzionalità collaterali;																												
M	c) Completamento dell'implementazione e utilizzo del programma E- personam nei servizi Laboratorio Caspita e Centro I Portici;																												
A	d) Completare il processo di l'integrazione del nuovo programma con quello già in uso per la contabilità e l'emissione e la gestione delle fatture agli ospiti e agli enti																												
M	e) Effettuare momenti di formazione aggiuntivi e garantire il monitoraggio dell'utilizzo del programma e il funzionamento delle esportazioni verso l'Azienda Ausl come previsto dai contratti di servizio della CRA e del CD																												
G	f) Attivare le reportistiche avanzate attraverso il programma di business intelligence già in uso all'Azienda Qlik view in collegamento al nuovo programma.																												
L	g) Valutare per i nuovi servizi in ingresso quali programmi informatici siano necessari o già in uso in funzione delle specifiche attività svolte dagli stessi																												
A	h) Valutare sul sistema azienda l'implementazione di gestionali che favoriscano il processo di semplificazione/innovazione dei procedimenti																												
S																													
O																													
N																													
D																													
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –																													
Elementi critici evidenziati –																													
Indicatori di performance				Targets	Valutazione di % di raggiungimento																								
Completamento dell'implementazione e utilizzo del programma E- personam nei servizi Laboratorio Caspita e Centro I Portici				100%																									
Completare il processo di l'integrazione del nuovo programma con quello già in uso per la contabilità e l'emissione e la gestione delle fatture agli ospiti e agli enti				100%																									
Effettuare momenti di formazione aggiuntivi e garantire il monitoraggio dell'utilizzo del programma				100%																									
Valutare in una ottica di semplificazione e innovazione l'utilizzo di gestionali in procedimenti amministrativi				60%																									
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi																													
Personale coinvolto																													
Responsabile / Referenti:				% di coinvolgimento																									
Angela Marinelli				100%																									
Nuovo responsabile AGIA																													
Paola Covili				100%																									
Coinvolto direttamente																													
				% di coinvolgimento																									
Picchioni Eugenia				100																									
Pini Bosi Patrizia				100																									
Personale OSS e Animatori CD Vignola compreso somministrato				100																									
Zenchi Monica, Fulgeri Domenica				100																									
RAS				100																									

Personale OSS, Animatori, Infermieri e TDR della CRA Vignola compreso somministrato	100
Fazioli Enzo e Amidei Patrizia	100
Personale Portici e Caspita compreso somministrato	100
Personale Amministrativo – Picchioni Eugenia, Corsini Sandra – Bruna Morotti – Rossana Cristoni – Isabel Degli Antoni – Claudia Bertacchini	100

Scheda obiettivo n. B2				Ambito di performance: a); b); f)							
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali — Area Amministrativa	SERVIZIO	Area Serv. Amm. Centro Diurno Anziani Portici, Caspita e Sil	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Paola Covili						
PERFORMANCE SELETTIVA											
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE "B"										
Obiettivo strategico	Trovare soluzioni organizzative snelle finalizzate al mantenimento dei livelli quali-quantitativi di erogazione di servizi in situazione di assenza di figure significative per l'Azienda , individuando aree organiche di attività da affidare temporaneamente a risorse interne di diverso profilo professionale al fine di gestire con il minor impatto possibile, la particolare condizione										
Obiettivo operativo	Adegamenti ed adattamenti operativi funzionali al mantenimento quali-quantitativo delle attività sia amministrative che tecniche riferite all'Area gestione Interventi Assistenziali in assenza del Responsabile,										
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	x						
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									
Sviluppo temporale		2018				Interconnessione con altri obiettivi					
Piano di realizzazione obiettivo / intervento					Realizzato	Verifiche					
G	a) Adottare sinergie operative funzionali ad assicurare la gestione delle attività senza soluzioni di continuità;										
F	b) Svolgere le attività proprie dal responsabile di Area Gestione interventi Assistenziali assente per dimissioni e fino alla copertura del posto;										
M	c) Raggiungere gli obiettivi propri dell'Area Gestione Interventi Assistenziali anche in presenza degli adattamenti operativi ed organizzativi individuati										
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –											
Elementi critici evidenziati –											
Indicatori di performance					Targets	Valutazione di % di raggiungimento					
Incontri operativi tra i referenti dei servizi interessati all'esecuzione delle attività acquisite					100%						
Mantenimento dei livelli quali-quantitativi di erogazione dei servizi oggetto di adeguamento operativo ed organizzativo					100%						
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi											
Personale coinvolto											
Responsabile / Referenti:					% di coinvolgimento						
Covili Paola					100%						
Coinvolto direttamente			Azioni individuate		% di coinvolgimento						
Picchioni Eugenia			a), b), c), d), e)		100%						
Fazioli Enzo			b), c), d)		100%						
Amidei Patrizia			b), c), d)		100%						
Morisi Cinzia			b), c), d)		100%						
Pini Bosi Patrizia			b), c), d)		100%						
Degli Antoni Isabel			b), c), d), e)		100%						
Morotti Bruna			c), d), e)		100%						
Toffolo Elena			c)		100%						
Caggiano Rita			c)		100%						

Scheda obiettivo n. B3				Ambito di performance: a); b)																									
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali — Area Servizi Amministrativi — Area Gestione Strutture	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile AGIA – Paola Covili – Marinelli Angela																								
PERFORMANCE SELETTIVA																													
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE "B"																												
Obiettivo strategico	Garantire la trasparenza e l'integrità prevedendo azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione.																												
Obiettivo operativo	Garantire elevati livelli di trasparenza al fine di consentire un controllo diffuso sull'operato dell'Azienda e attuare le misure di prevenzione della corruzione in un'ottica di implementazione degli strumenti di tutela della legalità, della trasparenza, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa																												
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																								
DIAGRAMMA DI GANTT			Interconnessione con altri servizi																										
<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		2017/2019																											
Piano di realizzazione obiettivo / intervento																													
G	✓ Organizzazione e coordinamento di tutte le azioni di supporto amministrativo e tecnico al Responsabile PTC;				Realizzato																								
F	✓ Aggiornamento del PTPCT avendo riguardo sia all'ambito dell'anticorruzione che all'ambito della trasparenza;				Verifiche																								
M	✓ Aggiornamento dati e monitoraggio obblighi di pubblicazione "Amministrazione trasparente" con verifica periodica dei contenuti delle sezioni;																												
A	✓ Coordinamento delle attività di programmazione degli acquisti e degli approvvigionamenti dell'Azienda in coerenza con le disposizioni del Codice degli Appalti e delle linee guida ANAC ;																												
M	✓ Predisposizione piano attività di in/formazione in materia di trasparenza, anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti pubblici;																												
G	✓ Adozione e implementazione di misure 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;																												
L	✓ Innovare le modalità comunicative come strumento istituzionale che favorisce la trasparenza;																												
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																								
Adozione del PTPCT				100%																									
Verifica e monitoraggio semestrale ai sensi del PTPCT				100%																									
Reportistica aggiornata sull'Accesso con evidenza del rispetto dei tempi e relativa pubblicazione ai sensi del DLgs. N. 33/2013				100%																									
Rispetto della tempistica nella elaborazione e consegna dei dati da pubblicare sul sito				80%																									
Pubblicazioni ulteriori rispetto a quelle obbligatorie nel sito aziendale				50%																									
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi																													
Personale coinvolto																													
Responsabile / Referenti:					% di coinvolgimento																								
Covili Paola					100%																								
Marinelli Angela					100%																								
Nuovo Responsabile AGIA					100%																								
Coinvolto direttamente			Azioni individuate	% di coinvolgimento																									
Fazioli Enzo				20																									
Amidei Patrizia				20																									
Morisi Cinzia				20																									
Pini Bosi Patrizia				20																									
Zenchi Monica				20																									
Fulgeri Domenica				20																									
Picchioni Eugenia				40																									
Degli Antoni Isabel				20																									
Morotti Bruna				40																									
Toffolo Elena				40																									
Caggiano Rita				30																									

Scheda obiettivo n. B4				Ambito di performance: a); b)	
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali — Area Servizi Amministrativi — Area Gestione Strutture	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Paola Covili – Marinelli Angela
PERFORMANCE SELETTIVA					
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE "B"				
Obiettivo strategico	PROGETTO QUALITA' Obiettivo dell'Azienda è quello di avere un sistema permanente di verifica della qualità dei servizi, 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				
Obiettivo operativo	L'azienda ha costituito un tavolo permanente finalizzato all'approfondimento del tema della qualità dei servizi. Questo tavolo coordinato dall'Addetto alla Programmazione e al controllo di gestione è composto dai 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.				
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
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
Sviluppo temporale			2018/2020		
Piano di realizzazione obiettivo / intervento					Realizzato
G	✓ l'analisi dei diversi servizi e la revisione delle "Carte dei Servizi";				
F	✓ l'elaborazione di un format di "Questionario per la rilevazione del gradimento del servizio da parte degli utenti e loro famigliari", il format deve prevedere delle parti uguali e altre differenti calate sulla specificità del servizio;				
M					
A					
M	✓ le modalità di coinvolgimento degli utenti e dei famigliari 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;				
G					
L	✓ lo sviluppo di altre modalità di coinvolgimento dei parenti oltre alle consolidate Assemblee con i famigliari che in ogni servizio si tengono almeno due volte l'anno; ad inizio anno per la programmazione delle attività a fine anno per la rendicontazione.				
A					
S	✓ Lo sviluppo 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 RSPP per la revisione del Documento di Valutazione dei rischi e la collegata "valutazione e gestione rischio stress lavoro correlato"				
O					
N					
D					
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –					
Elementi critici evidenziati –					
Indicatori di performance				Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Revisione carte dei Servizi				90%	
Elaborazione di un format di "Questionario per la rilevazione del gradimento del servizio da parte degli utenti e loro famigliari				90%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi					
Personale coinvolto					
Responsabile / Referenti:					% di coinvolgimento
Nuovo Responsabile AGIA					
Marinelli Angela					
Coinvolto direttamente					% di coinvolgimento
Picchioni Eugenia					
Fazioli Enzo					
Amidei Patrizia					
Pini Bosi Patrizia					
Zenchi Monica					
Fulgeri Domenica					

OBIETTIVI OPERATIVI AREE EROGATIVE

AREA GESTIONE INTERVENTI ASSISTENZIALI

Scheda obiettivo n. AGIA – 1			Ambito di performance: a, b, f, g		
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali	SERVIZIO	CENTRO DIURNO ANZIANI	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile Area Gestione Interventi Assistenziali
Performance selettiva					
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali				
Obiettivo strategico	Progetto volto a sviluppare l'integrazione con la comunità locale. Porre in essere un insieme di azioni che coinvolgano la popolazione, 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.				
Obiettivo operativo	Rendere la comunità con i suoi spazi, le sue iniziative e le sue relazioni sociali, fruibile, senza isolare le persone con demenza o gli anziani fragili e sviluppare azioni di integrazione all'interno e all'esterno del centro diurno. Le prime azioni prenderanno l'avvio da piccoli spazi di integrazione facilitati dalla collaborazione con le associazioni di volontariato che già collaborano con i nostri servizi.				

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	Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area		massima

DIAGRAMMA DI GANTT												Interconnessione con altri servizi	
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		Pluriennale 2018/2020		con altri obiettivi	
Piano di realizzazione obiettivo / intervento				Realizzato	Verifiche
G	Inserire all'interno di iniziative ludico/ricreative/culturali presenti nel territorio delle attività che vedano coinvolti gli anziani ospiti del Centro Diurno sia portando la comunità vicino agli spazi del centro sia al di fuori di tali spazi: ✓ organizzazione di pranzi e gite all'esterno del centro diurno ove gli anziani, i famigliari e i volontari si mescolano alla comunità locale; ✓ organizzare momenti formativi sulla Demenza, i suoi esiti nelle relazionali e come poterli affrontare al meglio per volontari ✓ organizzare sia all'interno del centro sia presso le scuole incontri con bambini e ragazzi per avviare uno scambio generazionale e di competenze				
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
Organizzazione di iniziative	Almeno tre eventi nel 2018	
Avviare il percorso per la realizzazione della formazione ai volontari	80%	
Organizzazione incontro con le scuole	Almeno un'esperienza nel 2018	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Nuovo Responsabile AGIA	100%
Patrizia Pini Bosi	100%

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
Tosca Creda	Complessivo	80%
Giuliana Montorsi	Complessivo	80%
Caterina Puleo	Complessivo	80%
Lorenza Pini	Complessivo	80%
Adriana Torlai	Complessivo	80%
Adriana Ardanese	Complessivo	50%
Laura Zaccaria	Complessivo	50%

Scheda obiettivo n. AGIA – 2			Ambito di performance: a, b, f, g, h																										
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali	SERVIZIO	CASPITA, PORTICI, nuovo servizio Guiglia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile Area Gestione Interventi Assistenziali																								
Performance selettiva																													
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali																												
Obiettivo strategico	Progetti innovativi – Collaborare alla progettazione e dare corpo assumendone il coordinamento in collaborazione con l'Ufficio di Piano alle azioni/interventi in esito ai lavori del Tavolo del "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" e di quell'insieme di interventi già avviati dai servizi Aziendali collegati alla realizzazione di esperienze di "autonomia" ; A seguito degli interventi di ristrutturazione programmati per l'anno 2018 negli spazi della Comunità Alloggio di Guiglia gestire in collaborazione con il SST dell'UTC la chiusura della struttura e la collocazione degli anziani ancora presenti al momento dell'avvio dei lavori e sempre in collaborazione con l'SST ma anche con l'Ufficio di Piano la progettazione e gestione dei "nuovi servizi" previsti nell'immobile attuale sede della Comunità alloggio di Guiglia .																												
Obiettivo operativo	Partecipazione attiva alla progettazione del Gruppo di Lavoro distrettuale del "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" con il coinvolgimento di operatori dell'ASP in tutti e 4 i sottogruppi aventi ad oggetto: 1. Alloggio (ristrutturazione - adeguamento) 2. Definizione delle modalità di gestione della soluzione alloggiativa (progetto di vita alloggio) 3. Definizione percorsi (fasi propedeutiche, "palestra autonomie) 4. Valutazione utenti (gravità- accessi) Riprogrammare la collaborazione nella Gestione del Chiosco "Parco delle bocce" di Marano s.P. con attività di tirocinio e gruppi di lavoro esterni; collaborazione con il soggetto gestore "Associazione di promozione sociale – Magicamente Liberi" . Riprogettazione dell'esperienza di soggiorni estivi residenziali per utenti dei servizi Portici, Caspita e SIL. 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 assenza 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 "solievo" per i famigliari. Coordinare le azioni propedeutiche all'individuazione delle modalità di gestione dei nuovi servizi previsti nell'attuale sede della comunità alloggio di Guiglia																												
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																									
DIAGRAMMA DI GANTT <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 servizi	Servizi della committenza socio sanitaria e sanitaria territoriale.	
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	AGIA 6																									
Sviluppo temporale	2018 - 2020																												
Piano di realizzazione obiettivo / intervento			Realizzato	Verifiche																									
G	a. Partecipazione al tavolo di lavoro "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" e ai sottogruppi e sviluppare le conseguenti azioni e interventi sulla base della progettazione del tavolo; b. Realizzare in collaborazione con l' "Associazione di promozione sociale – Magicamente Liberi" le attività di tirocinio e gruppi di lavoro per realizzare la gestione del Chiosco "Parco delle bocce" di Marano s/P; c. Riprogettare e realizzare l'esperienza dei soggiorni estivi per gli ospiti del CSRD I Portici, il Caspita e alcuni utenti del SIL; d. Fare il progetto di gestione dei nuovi servizi previsti nell'attuale sede della comunità alloggio di Guiglia;																												
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																									
Partecipazione dei coordinatori ASP agli incontri del tavolo "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" e ai relativi sottogruppi;			100%																										
Realizzare la gestione delle attività di tirocinio presso il Chiosco "Parco delle bocce" di Marano s/P			100%																										
Riprogettare e realizzare i soggiorni estivi			100%																										
Predisporre il progetto di gestione dei nuovi servizi previsti nell'attuale sede della CA di Guiglia			80%																										
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi																													
Personale coinvolto																													
Responsabile / Referenti:			% di coinvolgimento																										
Nuovo Responsabile AGIA																													

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
Fazioli Enzo	a); b) ; c)	100%
Amidei Patrizia	a); b) ; c)	100%
Tutti gli operatori del Centro i Portici	a); b) ; c)	90%
Tutti gli operatori del laboratorio Caspita	a); b) ; c)	90%
Operatori coinvolti nella nuova progettazione di Guiglia	d)	100%

Scheda obiettivo n. AGIA – 3				Ambito di performance: a, b, f, g, h																									
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali	SERVIZIO	CASPITA	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile Area Gestione Interventi Assistenziali																								
Performance selettiva																													
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali																												
Obiettivo strategico	Sviluppare sia le attività di lavorazioni in conto terzi che l'attività del "negoziato" creando le possibilità di accoglienza di nuovi utenti e ampliando la gamma di esperienze lavorative proponibili all'interno del laboratorio.																												
Obiettivo operativo	Come priorità nell'anno si intende diversificare le tipologie di produzione e incrementare il numero di aziende per le quali si fanno le lavorazioni in conto terzi. Relativamente all'attività interna si avvia un momento di ricerca e sviluppo di nuove produzioni interne finalizzate a valorizzare l'attività del "negoziato" potendo anche accogliere, per la commercializzazione, prodotti realizzati in altri servizi dell'Azienda oltre al Centro i Portici. Questo potrà consentire l'ingresso di nuovi utenti sia con programmi di frequenza a tempo pieno che a tempo parziale e poter offrire una maggiore diversificazione delle attività lavorative proposte, quindi qualificando maggiormente l'esperienza fatta all'interno del laboratorio. Contestualmente si auspica di incrementare gli introiti delle lavorazioni con relativo contenimento dei costi a carico del bilancio aziendale.																												
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																								
DIAGRAMMA DI GANTT			Interconnessione con altri servizi																										
<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																										
Piano di realizzazione obiettivo / intervento				Realizzato	Verifiche																								
G	- Avviare nuove tipologie di lavorazioni per le Aziende con contratti già attivi come conto terzi;																												
F																													
M	- Ricercare e avviare nuovi contratti conto terzi;																												
A	- Realizzare attività di orientamento finalizzate a nuovi ingressi di utenti;																												
M	- Valutare in raccordo con il servizio sociale territoriale e il Servizio Inserimento																												
G	Lavorativo nuovi possibili ingressi di utenti e se tra gli utenti già frequentanti ve ne																												
L	siano di pronti per l'avvio ad esperienze lavorative al di fuori del laboratorio																												
A	- Avviare una ricerca finalizzata a sviluppare nuove produzioni da realizzare																												
S	all'interno del laboratorio																												
O	- Avviare la collaborazione con altri servizi Aziendali oltre al CSRD I Portici per la																												
N	commercializzazione di manufatti all'interno del negozio																												
D																													
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –																													
Elementi critici evidenziati –																													
Indicatori di performance				Targets	Valutazione di % di raggiungimento																								
Almeno 1 nuovo tipo di lavorazioni in conto terzi delle aziende già contrattualizzate				100%																									
Incremento di 1 contratto con nuova ditta per lavorazioni conto terzi				100%																									
Incremento del 5% degli introiti da lavorazioni in conto terzi				100%																									
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi																													
Personale coinvolto																													
Responsabile / Referenti:				% di coinvolgimento																									
Nuovo Responsabile AGIA																													
Coinvolto direttamente				% di coinvolgimento																									
Amidei Patrizia				100%																									
Parisi Alessandra				100%																									
Biagioni Elisabetta				90%																									
Cavalli Francesca				50%																									
Anichini Gigliola				60%																									
Sanfelici Gianfranco				40%																									

Scheda obiettivo n. AGIA – 4			Ambito di performance: a, b, f, g																										
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali	SERVIZIO	CENTRO DIURNO ANZIANI	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile Area Gestione Interventi Assistenziali																								
Performance selettiva																													
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" e "B" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali																												
Obiettivo strategico	PROGETTO DI ASSISTENZA ALLA PERSONE CON DEMENZA NELL'AMBITO DEI SERVIZI DEDICATI ALLA DOMICILIARITA' La finalità è quella di migliorare la qualità di vita delle persone con demenza e di chi se ne prende cura (caregivers), alimentando azioni e interventi coordinati e integrati nella rete territoriale dei servizi socio sanitari, sanitari e le organizzazioni del terzo settore. Mantenere la persona al domicilio nel proprio contesto di vita il più a lungo possibile. Le azioni del progetto sono realizzate dagli operatori del Centro Diurno di Vignola dell'Azienda.																												
Obiettivo operativo	Da metà del 2016 il progetto si è sviluppato con l'integrazione delle attività di stimolazione cognitiva individuale e di piccolo gruppo con l'avvio della sperimentazione sul territorio dei Centri di Incontro. I Centri di Incontro, si configurano come un servizio a bassa soglia di accesso. Viene seguito un modello di tipo integrato, all'interno di un unico spazio: mentre la persona con demenza svolge delle attività ricreative e/o di stimolazione, in uno spazio attiguo – parallelamente – il caregiver partecipa ad momenti di gruppo che offrono sostegno sociale e consulenza psicologica. Il sostegno psicologico e l'attività di ascolto può anche essere personalizzata, per nucleo familiare e rivolta all'anziano. Nel territorio sono attualmente attivi 3 centri di incontro (Vignola, Castelnuovo e Zocca) a cadenza settimanale con la presenza della psicologa a cadenza quindicinale a Vignola e mensile a Zocca e Castelnuovo. Prosegue anche la realizzazione degli interventi integrati di supporto al domicilio, (attiva dal 2005), sempre realizzati in un contesto di progettazione personalizzata, che sono finalizzati al mantenimento delle abilità residue, al rallentamento del deteriorarsi delle competenze cognitive, motorie, relazionali, a favorire il contenimento dei disturbi del comportamento, a supportare l'azione di assistenti famigliari, al sostenere le capacità assistenziali dei famigliari anche attraverso azioni formative/informative e garantendo anche momento di sollievo. Le attività si svolgono principalmente al domicilio, ma anche nei luoghi di vita della persona. In modo coordinato ed integrato con la programmazione dei Piani di zona in corso di elaborazione si prevede il consolidamento delle attività in essere, e uno sviluppo delle azioni volte alla formazione e informazione degli operatori della rete, dei famigliari e dei volontari.																												
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		Massima strategica Aziendale		Pesatura nell'Area	massima																								
DIAGRAMMA DI GANTT <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 servizi il CDC distrettuale dell'AUSL, il SSP e il NUP. 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		Pluriennale 2018/2020																											
Piano di realizzazione obiettivo / intervento					Realizzato	Verifiche																							
G	✓	Programmazione lavori Equipe multi professionale ; realizzazione interventi programmati. Progettazione nuovi accessi; verifica attività in essere.																											
F		Programmazione conclusione progetti.																											
M	✓	Programmazione e realizzazione interventi individuali.																											
A	✓	Programmazione e realizzazione Centri di Incontro.																											
M	✓	Rendicontazione, verifica e monitoraggio attività in essere, sia in equipe di servizio sia nei momenti di incontro con i servizi invianti.																											
G	✓	Collaborazione con l'associazione "Per non sentirsi soli"																											
L	✓	Formazione come mantenimento e aggiornamento per gli operatori "specialisti"																											
A	✓	Collaborazione alla realizzazione di momenti di formazione a operatori della rete																											
S	✓	Collaborazione alla realizzazione di incontri di formazione/informazione a famigliari e volontari																											
O																													
N																													
D																													
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –																													
Elementi critici evidenziati –																													
Indicatori di performance		Targets			Valutazione di % di raggiungimento																								
Centri di Incontro.		n. incontri annuali pari o superiore a 90																											
Realizzazione degli interventi programmati di sostegno individualizzato al domicilio		Non meno del 90% degli interventi programmati sono poi realizzati.																											
Formazione operatori specialisti		Avvio nel 2018 di corso di formazione per operatori specialisti																											
Report annuale d'attività		Evidenziare incremento del n. totale di anziani e caregivers coinvolti nel progetto rispetto al 2017																											
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi																													
Personale coinvolto																													
Responsabile / Referenti:					% di coinvolgimento																								
Nuovo Responsabile di Area					100%																								
Patrizia Pini Bosi					100%																								

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
Tosca Creda	Complessivo	80%
Giuliana Montorsi	Complessivo	80%
Caterina Puleo	Complessivo	80%
Lorenza Pini	Complessivo	80%
Adriana Torlai	Complessivo	80%
Adriana Ardanese	Complessivo	50%
Laura Zaccaria	Complessivo	50%

Con la deliberazione n. 9 del 18/01/2018 della Giunta dell'Unione Terre di Castelli si è avviato il percorso istituzionale per dare avvio al progetto di riorganizzazione del Welfare locale dovrebbe prevedere, il trasferimento, con decorrenza dal 1° aprile 2018 del Servizio Inserimento Lavorativo dall'ASP all'Unione Terre di Castelli, quindi il seguente progetto per ASP si dovrebbe concludere al 31/03/2018.

Scheda obiettivo n. AGIA – 5			Ambito di performance: a, b, f, g,h								
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali	SERVIZIO	SIL	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile Area Gestione Interventi Assistenziali						
Performance selettiva											
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE “C” e “A” – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali										
Obiettivo strategico	Riorganizzazione del servizio Inserimento Lavorativo alla luce dei cambiamenti normativi che stanno determinando una rilevante riflessione circa il contenuto delle attività svolte ad oggi dal servizio e la sua collocazione istituzionale										
Obiettivo operativo	Garantire la piena collaborazione alla messa in atto delle decisioni che dovranno essere assunte dal Comitato di Distretto circa quali soggetti e con quali modalità verranno realizzati gli interventi fino ad oggi in capo al SIL e non rientranti nelle tipologie di utenti afferenti al disposto dalla L.R. 14/2015 e dalla DGR 1229/2016 che verranno quindi gestiti dal soggetto individuato dalla Regione.										
	Viene inoltre garantita la massima collaborazione e disponibilità operativa per fornire tutti i dati e le informazioni tecniche/finanziarie che possano consentire una analisi complessiva delle attività realizzate.										
	Collaborazione e integrazione con la committenza e il a consorzio di cooperative sociali accreditato ai fini dell’attuazione del Piano Integrato Territoriale (PIT) che per i primi mesi dell’anno potrà ancora vedere una flessibilità nel progressivo passaggio della casistica al consorzio onde contenere ripercussioni negative su alcune tipologie di utenti per i quali l’interruzione o il rallentamento dell’avvio dell’attività di tirocinio formativo.										
	Programmazione e realizzazione delle attività di consulenza/orientamento e attivazione di tirocini sulla base degli invii al servizio valutati dall’Equipe multi professionale composta dal coordinatore del SIL e dai referenti dei servizi invianti (SSP, CSM, SDP, CPI) e preautorizzati dall’ufficio di Piano.										
	Il Servizio nel corso dell’anno anche in costanza del trasferimento all’Unione proseguirà la collaborazione con i servizi Aziendali (Portici e Caspita) al fine della realizzazione dei progetti che vedono coinvolti anche utenti del SIL quali il Soggiorno al Mare e il “Chiosco delle Bocce” di Marano s/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						
DIAGRAMMA DI GANTT			Interconnessione con altri servizi	Servizi della committenza socio sanitaria e sanitaria territoriale.							
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
x	x	x									
Sviluppo temporale			2016 - 2018			Interconnessione con altri obiettivi		AGIA 6			
Piano di realizzazione obiettivo / intervento						Realizzato		Verifiche			
G	- Collaborazione con il Consorzio di Cooperative e la committenza sulla casistica in transito dall’uno all’altro servizio										
F	- Messa disposizione di tutti i dati richiesti dalla committenza										
	- Partecipazione agli incontri										
	- Monitoraggio sulla attività realizzata										
M	- Monitoraggio sul budget assegnato al servizio, con particolare attenzione al controllo della spesa diretta collegata ai partecipanti (utenti in tirocinio).										
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell’intervento/i –											
Elementi critici evidenziati –											
Indicatori di performance								Targets		Valutazione di % di raggiungimento	
Rendiconto trimestrale alla committenza sulle attività e sull’impiego del budget								100%			
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi											
Personale coinvolto											
Responsabile / Referenti:								% di coinvolgimento			
Direttrice										100	
Coinvolto direttamente		Azioni individuate						% di coinvolgimento			
Cinzia Morisi		Complessivo						100%			
Roberta Roffi		Complessivo						90%			
Rita Guerranti		Complessivo						90%			
Elena Zanolì		Complessivo						90%			
Carla Quartieri		Complessivo						90%			

Scheda obiettivo n. AGIA – 6				Ambito di performance: a, b, f, g, h								
AREA	Area Gestione Interventi Assistenziali	SERVIZIO	PORTICI	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Nuovo Responsabile Area Gestione Interventi Assistenziali							
Performance selettiva												
Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C" – AREA STRATEGICA – Area Gestione Interventi Assistenziali											
Obiettivo strategico	Restiling del Centro i Portici e festeggiamenti per il trentennale di attività del centro.											
Obiettivo operativo	Avviare un percorso di restiling del Centro i Portici finalizzato a rinnovare l'immagine del centro e a migliorare alcuni aspetti funzionali dell'utilizzo degli spazi riqualificando la vivibilità del Centro. In un respiro temporale maggiore sono anche previsti interventi di manutenzione straordinaria che vedono coinvolto il Comune di Vignola in quanto proprietario dell'immobile (controsoffittature salone e infissi). Questa attività si inserisce nell'annualità 2018 con il compimento di trent'anni di attività del centro per il cui festeggiamento è previsto nella seconda metà di ottobre un momento di coinvolgimento delle istituzioni e della comunità locale che diventerà anche l'occasione di presentazione del Bilancio Sociale 2017.											
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							
DIAGRAMMA DI GANTT		Interconnessione con altri servizi Area Servizi Amministrativi Area Gestione Strutture										
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		2018/2019				Interconnessione con altri obiettivi		AGIA 6				
Piano di realizzazione obiettivo / intervento										Realizzato	Verifiche	
G	a. Realizzazione di operazioni di riordino spazi interni, smaltimento di materiali arredi obsoleti e non utilizzati;											
F	b. Con l'ausilio/consulenza di una figura competente e in stretta collaborazione con gli operatori del servizio fare un progetto di restiling da realizzarsi in step successivi in per renderlo sostenibile e integrabile con il mantenimento delle normali attività del centro;											
M	c. Sulla base del progetto procedere all'acquisto degli arredi e alla sistemazione degli spazi;											
A	d. Avvio di un confronto con il Comune di Vignola quale proprietario dell'immobile per la realizzazione di alcuni interventi di manutenzione straordinaria quali la sostituzione degli infissi, la sistemazione della controsoffittatura del salone rovinata da infiltrazioni dal tetto);											
M	e. Preparazione con il coinvolgimento di tutti gli ospiti di Video/libretto rappresentativo della storia del Centro ove ognuno possa ritrovare il suo percorso e raccontare quello di quanti in questi 30 anni abbiano condiviso un pezzetto della loro vita all'interno di questo luogo e delle mille relazioni ed esperienze che vi si sono intrecciate;											
G	f. Redazione del bilancio sociale 2017, dell'abstract e dei contributi multimediali che verranno pensati ai fini della presentazione dello stesso;											
L	g. Organizzazione e realizzazione dei festeggiamenti del trentennale con concomitante presentazione del bilancio sociale											
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	
Redazione progetto di restiling e completamento dello stesso per la parte Salone										100%		
Avvio confronto Comune di Vignola per interventi di Manutenzione Straordinaria										100%		
Presentazione Bilancio sociale 2017										100%		
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi												
Personale coinvolto												
Responsabile / Referenti:										% di coinvolgimento		
Nuovo Responsabile Area Agia												
Responsabile Area Servizi Amministrativi												
Responsabile Area Gestione Strutture												
Coinvolto direttamente		Azioni individuate								% di coinvolgimento		
Enzo Fazioli		a); b); c); d); e); f); g);								100%		
Tutti gli operatori del Centro		a); b); e); g);								100%		
Coordinatori/RAA degli altri servizi Aziendali		f); g);								50%		
Degli Antoni Isabel		c); g);								40%		
Rita Caggiano		g)								40%		

AREA GESTIONE STRUTTURE

Scheda obiettivo AGS 2				Ambito di performance: b); d); f).								
AREA	Area Gestione Strutture	SERVIZIO	SERVIZI ALBERGHIERI DELLA CRA		CENTRO DI RESPONSABILITA'	Angela Marinelli						
PERFORMANCE SELETTIVA												
Area strategica	ASSE "C" – Area Strategica "EROGAZIONE DEI SERVIZI"											
Obiettivo strategico	Miglioramento e consolidamento attività servizi alberghieri.											
Obiettivo operativo	Programmare le azioni volte a realizzare un miglioramento dei processi che determinano la qualità dei servizi alberghieri consolidando anche le azioni già intraprese negli anni precedenti.											
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	Alta 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	
				Interconnessione con altri obiettivi				AGS 5 e AGS 6				
Sviluppo temporale		2017-2019										
Piano di realizzazione obiettivo / intervento											Realizzato	Verifiche
G	Anno 2018											
F	A) Aggiornamento del menù stagionale in uso e sua validazione da parte del SIAN dell'AUSL di Modena. A tal fine verrà attivato apposito gruppo di lavoro.											
M												
A												
M	B) Consolidare l'attività di tutoraggio degli inserimenti lavorativi in entrambi i servizi: cucina e lavanderia-guardaroba.											
G												
L												
A	C) Consolidare la periodicità degli incontri fra il personale di cucina e/o lavanderia, la Coordinatrice, le RAA e CSA per il monitoraggio dell'organizzazione dei servizi alberghieri, del grado di rispondenza degli stessi ai bisogni degli anziani ospiti, di eventuali criticità rilevate e dell'applicazione di eventuali azioni correttive. In questa sede possono essere individuate e discusse azioni di miglioramento dei servizi in parola anche in relazione all'interazione con il servizio di assistenza socio sanitaria.											
S												
O												
N												
D												
Elementi di forza riscontrati nella attuazione dell'intervento/i –												
Elementi critici evidenziati –												
Indicatori di performance										Targets	Valutazione % di raggiungimento	
A) Aggiornamento del menù e del ricettario in uso: formazione ed attivazione del gruppo di lavoro; aggiornamento menù; validazione da parte del SIAN AUSL										100%		
B) Attività di tutoraggio sugli inserimenti lavorativi effettuati dal SIL.										100%		
C) N. incontri equipe multidisciplinare effettuati (almeno 4 incontri all'anno).										100%		
C) N. azioni di miglioramento poste in essere (almeno 1 per singolo servizio – cucina e lavanderia)										100%		
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi												
Personale coinvolto												
Responsabile / Referenti:										% di coinvolgimento		
ANGELA MARINELLI										100%		
Coinvolto direttamente										Azioni individuate	% di coinvolgimento	
Personale di cucina										Tutte	100%	
Personale della lavanderia-guardaroba										B), C1) e C2).	100%	
RAA: Fulgeri Domenica, Zenchi Monica.										Tutte	40%	

Nell'annualità 2018, ultima per il completamento degli obiettivi di performance AGS 4 e AGS 5, tali obiettivi vengono uniti in una scheda unica in quanto i risultati raggiunti negli anni precedenti per i singoli gruppi di riferimento trovano nell'ultimo step di realizzazione del progetto l'unificazione delle finalità e delle azioni per realizzarle.

Scheda obiettivo AGS 4 e AGS 5				Ambito di performance: a); b); d); f).	
AREA	Area Gestione Strutture	SERVIZIO	CASA RESIDENZA	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Angela Marinelli
Performance selettiva					
Area strategica	ASSE "C" e "B" – Area Strategica "EROGAZIONE DEI SERVIZI"				
Obiettivo strategico	ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO DI ASSISTENZA SOCIO SANITARIA INTEGRATA				
Obiettivo operativo	Individuare ed attivare azioni di miglioramento dell'organizzazione e della gestione delle attività. Consolidare le azioni già intraprese negli anni precedenti.				
Azione di mantenimento	X	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	Alta strategica aziendale			Pesatura nell'Area	Alta

DIAGRAMMA DI GANTT													Interconnessione con altri servizi		Committenza socio sanitaria e Area Servizi Amministrativi
G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Interconnessione con altri obiettivi		AGS 2	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				

Sviluppo temporale	2016-2018
--------------------	-----------

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G	2018		
F	1) Garantire la continuità dell'assistenza sanitaria erogata dagli infermieri e dai terapisti, pur in presenza di cessazioni dal servizio del personale interinale per dimissioni volontarie, evitando linee di frattura e ricadute negative sulla qualità del servizio e sull'utenza. A tal fine affiancare il personale neo assunto con personale esperto, per consentire l'apprendimento delle specifiche competenze dell'assistenza integrata all'interno di una CRA accreditata che accoglie anziani gravemente non autosufficienti e per trasmettere la conoscenza della metodologia di lavoro integrato.		
M	2) Assicurare continuità negli interventi integrati rivolti ad anziani gravi con situazioni complesse, individuati in equipe.		
A	3) Consolidare l'effettuazione delle equipe di nucleo (mini equipe) da tenersi con cadenza quindicinale rispetto alle equipe di nucleo, alla presenza della RAA e del personale CSA in servizio e, qualora ritenuto necessario, della RAS e del terapeuta. SCOPO: confrontarsi sull'esito delle decisioni assunte nell'equipe mensile di tutto il personale, in termini di rispondenza alle esigenze degli anziani ospiti e all'organizzazione. Se ritenuto necessario si apportano le opportune modifiche, i cui esiti saranno poi verificati e ridiscussi nell'equipe mensile successiva.		
M	4) Attivazione di appositi gruppi interdisciplinari per la revisione periodica dei protocolli operativi in uso.		
G	5) Favorire e supportare la continuità dell'azione di cura al rientro al domicilio degli anziani con ospitalità a carattere temporaneo, mediante l'addestramento degli anziani stessi e del care giver, sia familiare che assistente familiare, che ne manifesti la necessità.		
L	6) Progettazione e realizzazione di nuove attività di animazione e socializzazione; avvio attività di riabilitazione cognitiva.		
A			
S			
O			
N			
D			

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

Elementi critici evidenziati –

Indicatori di performance	Targets	Valutazione % di raggiungimento
1) Affiancamento degli infermieri e dei terapisti neo assunti con personale esperto, per la durata di 5 turni per gli infermieri e 3 turni per i terapisti. Finalità: favorire la conoscenza della specificità del ruolo di entrambe le figure professionali all'interno della CRA; favorire la conoscenza dei piani di lavoro e l'acquisizione della metodologia di lavoro integrato, nonché una conoscenza degli anziani ospiti.	N. turni di affiancamento (100%).	
2) Garantire il mantenimento dell'intervento integrato svolto in coppia dall'Infermiere e dall'operatore OSS, direttamente sull'ospite individuato in equipe. Se ritenuto necessario, estendere l'intervento anche al Terapeuta.	n. 1 ospite per tutto l'anno (90%).	
3) Organizzare l'attività di assistenza dei singoli nuclei per consentire l'effettuazione delle mini equipe di nucleo con cadenza quindicinale rispetto alle equipe di nucleo.	N. mini equipe effettuate (80%).	
4) Formazione ed attivazione di appositi gruppi di lavoro interdisciplinare. I componenti dei singoli gruppi raccolgono le proposte ed i suggerimenti dei colleghi emersi durante le equipe, le analizzano, le discutono ed elaborano la revisione dei protocolli di competenza. N. protocolli in essere/ protocolli revisionati (almeno il 30%)	100%	
5) Istruire ed addestrare gli ospiti temporanei e riabilitativi in prossimità di dimissione ed i loro care giver, che ne manifestino la necessità, in merito: alle modalità di esecuzione di interventi assistenziali di base; alle mobilitazioni, alle posture e ai passaggi posturali; a semplici procedure di carattere sanitario per la continuità dell'attività di cura al momento dell'immediato rientro al domicilio. N. ospiti e/o care giver ospiti temporanei che manifestino necessità/n. ospiti e/o care giver addestrati.	80%	
6) Progettazione e realizzazione di nuove attività di animazione e socializzazione (almeno 2); avvio attività di riabilitazione cognitiva.	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
ANGELA MARINELLI	100%

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
RAS, RAA	1); 2)	100%
CSA	1); 2)	60%
CSA	3); 4)	70%
RAA e RAS	3); 4)	100%
CSA; RAA; RAS;	5)	100%
Animatrice	3); 4)	40%
Animatrice	6)	100%
Personale di cucina	6)	50%
Personale di lavanderia	6)	40%

AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI

Scheda obiettivo n. ASA1			Ambito di performance: b); d); f); g)		
AREA	Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Direzione - Servizio Amministrativo	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Direttore /Paola Covili
PERFORMANCE SELETTIVA					
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "C" e "B" – AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI				
Obiettivo strategico	RIORGANIZZAZIONE AREA AMMINISTRATIVA				
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.				
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
Sviluppo temporale		2018/2020										
		Interconnessione con altri servizi										
		Aree e servizi di line, servizio Patrimonio, Area finanziaria, Direttrice										
		Interconnessione con altri obiettivi										

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G	2018:		
F	• focalizzare gli indirizzi strategici dell'Azienda che costituiscono la direttrice dell'azione amministrativo-gestionale condividendone i criteri generali di organizzazione ed il sistema delle responsabilità;		
M	• pianificare in fase e tempi un processo di riorganizzazione funzionale dell'Area Amministrativa in forte integrazione, per gli aspetti amministrativi comuni, con l'Area Finanziaria ed i servizi Patrimonio e controllo di gestione;		
A	• ridisegnare i processi interni all'Area scomponendo e componendo le attività in ambiti funzionali omogenei;		
M	• ridefinire i confini delle responsabilità funzionali in relazione alle specifiche attribuzioni e gli ambiti di competenza con conseguente riassetto degli uffici;		
G	• perseguire una organizzazione ed una gestione razionale delle risorse umane anche in relazione alle interazioni funzionali con i servizi specialistici dell'Unione Terre di Castelli;		
L	• predisporre un piano di formazione coerente con il nuovo modello organizzativo;		
A	• migliorare la comunicazione interfunzionale e istituzionale;		
S	• ripensare i sistemi informativi a supporto dell'intero processo di riorganizzazione aziendale;		
O			
N			
D			

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

Elementi critici evidenziati –

Indicatori di performance	Targets	Valutazione % di raggiungimento
pianificare in fase e tempi un processo di riorganizzazione funzionale dell'Area Amministrativa	100%	
disegnare i processi interni all'Area scomponendo e componendo le attività in ambiti funzionali omogenei	70%	
ridefinire i confini delle responsabilità funzionali in relazione alle specifiche attribuzioni e gli ambiti di competenza con conseguente riassetto degli uffici	70%	
predisporre un piano di formazione coerente con il nuovo modello organizzativo	50%	
ripensare i sistemi informativi a supporto dell'intero processo di riorganizzazione aziendale	40%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Paola Covili	100
Coinvolto direttamente	Azioni individuate
Tutto il personale dell'Area Servizi Amministrativi	100
Referente controllo di Gestione	30

Scheda obiettivo n. ASA8				Ambito di performance: b); d); f); g)	
AREA	Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Direzione - Servizio Amministrativo		CENTRO DI RESPONSABILITA'
Direttore /Paola Covili					
PERFORMANCE SELETTIVA					
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "C" – AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI				
Obiettivo strategico	Analisi della rete informatica dell'Azienda e conseguente adeguamento alle normative vigenti in materia di sicurezza dei dati e privacy				
Obiettivo operativo	Definizione delle attività conseguenti all'adozione delle misure di sicurezza, degli adempimenti in materia di protezione dei dati e di miglioramento dell'infrastruttura tecnologica ed informatica aziendale				
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
Sviluppo temporale 2017/2019												

Interconnessione con altri servizi												
Interconnessione con altri obiettivi												

Piano di realizzazione obiettivo / intervento													Realizzato	Verifiche
G	2018:													
F	Analisi del contesto in relazione agli adempimenti conseguenti alla applicazione del Regolamento Europeo n. 679 del 2016, con interviste con tutti i responsabili/coordinatori/RAA dei servizi ASP che, in ragione dei loro compiti, sono preposti al trattamento dei dati personali al fine di elaborare un sistema di gestione dei dati e delle informazioni coerente e calibrato													
M														
A														
M	Definizione delle procedure ed individuazione delle responsabilità in relazione agli adempimenti previsti ed indicati dai provvedimenti normativi e di indirizzo in materia di trattamento dei dati, di protezione dei dati, di sicurezza informatica e di gestione delle attribuzioni definite dal Codice dell'Amministrazione digitale, dagli indirizzi AGID, dal Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione;													
G														
L														
A	pianificazione della attività di informazione e formazione nei vari ambiti di responsabilità;													
S	Individuazione dei fattori di criticità del complessivo sistema dell'infrastruttura tecnologica a supporto della gestione e protezione dei dati e delle informazioni;													
O														
N	Realizzazione degli interventi di adeguamento delle misure minime di sicurezza nel rispetto della pianificazione prevista;													
D														

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

Elementi critici evidenziati –														
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Indicatori di performance	Targets	Valutazione % di raggiungimento
interviste con tutti i responsabili/coordinatori/RAA dei servizi ASP	80%	
predisposizione dei modelli d'informativa, degli atti di nomina (Responsabili, Incaricati, Amministratori di sistema, etc);	80%	
predisposizione di procedure	60%	
Individuazione delle Responsabilità e attribuzione delle specifiche competenze (Responsabile Protezione dati, Responsabile transizione al digitale, Difensore civico per il digitale, ecc)	60%	
Realizzazione di momenti formativi a tutto il personale	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Paola Covili	100

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
Isabel Degli Antoni		30
Bruna Morotti		70
Elena Toffolo		40
Rossana Cristoni		100

Scheda obiettivo n. ASA9				Ambito di performance: b); d); f); g)			
AREA	Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Direzione - Servizio Amministrativo		CENTRO DI RESPONSABILITA'	Direttore /Paola Covili	
PERFORMANCE SELETTIVA							
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "C" – AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI						
Obiettivo strategico	Attivazione della gestione informatica dei fascicoli del personale						
Obiettivo operativo	Adeguamento gestionale coerente con il necessario processo di adeguamento informatico dei Servizi ASP collegato alla più complessiva gestione dei dati e privacy						
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
Sviluppo temporale 2017/2019												

Interconnessione con altri servizi											
Interconnessione con altri obiettivi											

Piano di realizzazione obiettivo / intervento												Realizzato	Verifiche
G	Anno 2018: • Verifica di sistemi software adeguati all'esigenza ASP ; • Individuazione e acquisto del programma informatico adeguato; • Formazione e Implementazione del programma;												
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 raggiungimento
Acquisto del sistema formativo	100%	
Formazione	50%	
implementazione	30%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto		
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento	
Paola Covili	100	

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
Eugenia Picchioni		30
Morotti Bruna		100
Toffolo Elena		90
Isabel Degli Antoni		20

Scheda obiettivo n. ASA10				Ambito di performance: b); d); f); g)			
AREA	Area Servizi Amministrativi		SERVIZIO	Direzione/Area Servizi Amministrativi		CENTRO DI RESPONSABILITA'	Direttore /Paola Covili
PERFORMANCE SELETTIVA							
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "C" – AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI						
Obiettivo strategico	Organizzazione eventi: aspetti gestionali e logistici						
Obiettivo operativo	Assicurare con personale ASP la gestione di eventi, convegni, manifestazioni ed attività ricreative dei servizi						
Azione di mantenimento		Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo			
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	Interconnessione con altri servizi	
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Sviluppo temporale 2018/2020													Interconnessione con altri obiettivi

Piano di realizzazione obiettivo / intervento							Realizzato	Verifiche
G	- Assicurare adeguato supporto amministrativo e logistico nell'organizzazione di eventi e convegni collegate alla comunicazione politico-istituzionale; - Assicurare adeguato supporto amministrativo e logistico nell'organizzazione di manifestazioni ed attività ricreative dei servizi;	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 raggiungimento
Garantire il supporto amministrativo e logistico a tutte le iniziative del progetto	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Paola Covili	100

Coinvolto direttamente	Azioni individuate	% di coinvolgimento
Nicola Lorianò		100
Rita Caggiano		80
Toffolo Elena		20