ASP
TERRE DI CASTELLI
LA PERSONA PRIMA DI TUTTO

IL PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNALE

2019 – 2020 - 2021

Allegato alla

Delibera di Amministratore Unico n. 4 del 30/01/2019

ASP TERRE DI CASTELLI
Giorgio Gasparini

Enti soci: Unione Terre di Castelli e Comuni di Castelnuovo Rangone Castelvetro di Modena Guiglia Marano sul Panaro Montese Savignano sul Panaro Spilamberto Vignola Zocca

Via Libertà 823
41058 Vignola (MO)
P.IVA 03099960365
www.aspvignola.mo.it

Contattaci
PEC aspvignola@pec.it
Mail info@aspvignola.mo.it
Tel 059 770 5211
Fax 059 770 5200

Presentazione del piano

Il Piano della Performance è il Documento di Programmazione, previsto dal D. Lgs. n. 150/2009 al fine di garantire elevati standard qualitativi ed economici dei servizi, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.
Il Piano della Performance 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".
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.
Nell'anno 2018, l'Unione Terre di Castelli ha approvato il Progetto di riorganizzazione del Welfare Locale, che ha coinvolto sia la Struttura Welfare Locale dell'Unione, sia i servizi dell'ASP.
Il progetto riorganizzativo prevede un insieme complesso di cambiamenti che riguardano i due Enti, Unione ed ASP, sulla base di precise linee di indirizzo:

- 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.

Nel nuovo assetto organizzativo entrano in ASP:

- il Centro Socio Riabilitativo Residenziale per disabili "*Il Melograno*" di Montese;
- i servizi per la prima infanzia a gestione diretta presenti sul territorio del distretto:
  - 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
- Esce invece da ASP e rientra in Unione la funzione dell'inserimento lavorativo e inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità, materia oggetto di recente normazione regionale che ne ha rivisto in modo significativo contenuti e competenze.

Il 2019 è quindi il primo anno successivo al riordino organizzativo, nel quale andrà sperimentato e consolidato il nuovo assetto, assicurando all'utenza continuità e qualità dei servizi.

INDICE

1. Chi siamo ... 3

1.1 Il rapporto con gli enti soci/il contratto di servizio ... 3

1.1 L'organigramma aziendale ... 4

2. Cosa facciamo ... 5

3. *Come operiamo* ... 7

4. *L'Amministrazione "in cifre"* ... 7

4.1 Dati dei servizi erogativi ... 7

4.2 Dati del personale ... 9

4.3 Dati economici ... 9

5. *Il mandato istituzionale e la mission* ... 9

6. *Analisi del contesto esterno* ... 10

6.1 La popolazione ... 10

6.2 I portatori di interessi ... 11

7. *Analisi del contesto interno* ... 12

7.1 I dipendenti ... 12

7.2 Le risorse strumentali e immobiliari ... 16

7.3 Le risorse finanziarie ... 17

8. L'albero della performance ... 18

8.1 Terminologia ... 18

8.2 Le linee strategiche ... 18

8.3 L'albero della performance ... 19

8.4 Obiettivi strategici ... 20

8.5 La catena della pianificazione operativa ... 22

9. Integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione ... 23

10. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance ... 24

10. 1 Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance ... 25

ALLEGATO ... 26

SCHEDE OBIETTIVI ANNO 2019 ... 26

OBIETTIVI TRASVERSALI ... 27

OBIETTIVI AREE EROGATIVE ... 36

1. Chi siamo

L'ASP è costituita con delibera regionale 1815/2006 e trae origine dalla trasformazione delle IPAB Opera Pia Casa Protetta per Anziani di Vignola e Casa Protetta Francesco Roncati di Spilamberto, a cui si aggiungono i servizi gestiti dal Consorzio Intercomunale Servizi Sociali. Una prima importante fase di riorganizzazione avviene tra 2009 e 2010 con l'accreditamento regionale dei servizi sociosanitari, che porta all'esterno alcune attività e coincide col rientro, da ASP a Unione Terre di Castelli, del Servizio sociale professionale. Segue un lungo periodo di incertezza in cui ASP sembra avviata alla chiusura, ma nel 2016 il Comitato di Distretto rivaluta la materia, interrompe il processo di chiusura già avviato e dispone un percorso di valutazione e riprogettazione dell'intero sistema di welfare del Distretto di Vignola, che coinvolge ASP e la Struttura Welfare Locale dell'Unione Terre di Castelli. Con la nuova Direzione unificata, tra Unione e ASP, a partire dal settembre 2017, la proposta di riorganizzazione prende corpo ed è approvata dagli organi dell'Unione nel gennaio del 2018: è un disegno che unifica in ASP tutti i servizi a gestione diretta rivolti ad anziani e disabili e aggiunge i servizi educativi 0/3 anni. All'Unione Terre di Castelli rimangono le funzioni di governance in materia di politiche sociali, scolastiche ed educative, le funzioni dell'Ufficio di Piano e del Servizio Sociale Territoriale, incluse le azioni inerenti gl'inserimenti lavorativi. Con l'Accordo di Programma ai sensi del comma 2 dell'art. 1 della L.R. 12/2013, approvato a seguito della riorganizzazione descritta, ASP è individuata quale unico soggetto gestore pubblico di servizi socio-sanitari del distretto di Vignola e di servizi educativi per la prima infanzia a gestione diretta. A seguito di questi cambiamenti, ASP ha aggiornato il proprio statuto, approvato nella nuova stesura con DGR Emilia Romagna n. 1897/2018; tra i cambiamenti introdotti, quello della denominazione di ASP, che è oggi ASP Terre di Castelli – *Giorgio Gasparini*.

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

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

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

Tabella 1) Servizi accreditati

SERVIZI ACCREDITATI				
n	**SERVIZIO**	**MODELLO ORGANIZZATIVO**	**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 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/RSA VIGNOLA	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE	FINO AL 31/12/2019
4	CENTRO SOCIO RIABILITATIVO RESIDENZIALE DISABILI "IL MELOGRANO"	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI	FINO AL 31/12/2019

Tabella 2) Servizi non coinvolti dal processo di accreditamento

SERVIZI NON COINVOLTI DAL PROCESSO DI ACCREDITAMENTO			
n	**SERVIZIO**	**MODELLO ORGANIZZATIVO**	**SERVIZIO EROGATO PER I COMUNI DI:**
5	COMUNITA' ALLOGGIO DI GUIGLIA	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI
6	LABORATORIO OCCUPAZIONALE CASPITA	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI
7	NIDO ARCOBALENO – CASTELVETRO DI MODENA	GESTIONE DIRETTA ASP	CASTELVETRO DI MODENA
8	NIDO CAPPUCCETTO ROSSO – VIGNOLA	GESTIONE DIRETTA ASP	VIGNOLA
9	NIDO SCARABOCCHIO –	GESTIONE DIRETTA ASP	SAVIGNANO SUL

	SAVIGNANO SUL PANARO		PANARO
10	NIDO LE MARGHERITE – SPILAMBERTO	GESTIONE DIRETTA ASP	SPILAMBERTO
11	NIDO AZZURRO – CASTELNUOVO RANGONE	GESTIONE DIRETTA ASP	CASTELNUOVO RANGONE
12	NIDO DI MONTALE – FRAZIONE MONTALE RANGONE	GESTIONE DIRETTA ASP	CASTELNUOVO RANGONE

1.1 L'organigramma aziendale

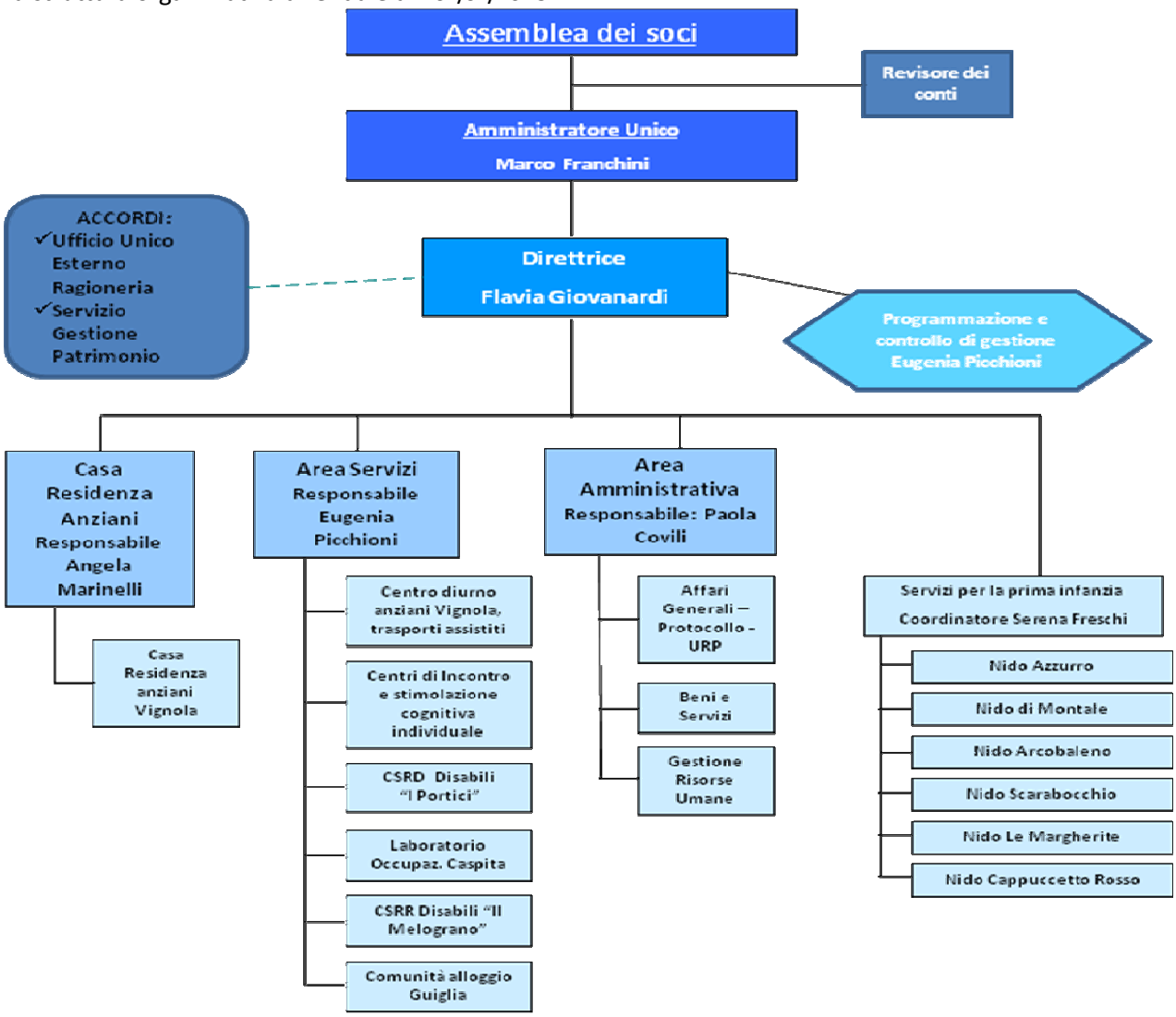
La governance dell'ASP è così strutturata: l'**Assemblea dei soci** è l'organo di indirizzo e di vigilanza sull'attività dell'ASP. E' composta dal Sindaco di ciascun Ente territoriale socio (i 9 Comuni del Distretto) e dal Presidente dell'Unione Terre di Castelli o da loro delegati.

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

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

L'anno 2019, caratterizzato dalla tornata elettorale che riguarda le Amministrazioni di Castelvetro, Marano, Savignano e Spilamberto, vedrà in ASP la costituzione di nuovi organi, con conseguente rinnovo del ruolo di Presidente dell'Assemblea dei Soci, Amministratore e Direttore.

La struttura organizzativa aziendale all' 01/01/2019:



L'organizzazione prevede due aree multifunzione e due servizi con unica linea di attività.

L'AREA AMMINISTRATIVA gestisce tutte le attività di staff, incluso il personale, svolge funzione di supporto agli organi e di raccordo diretto con l'Unione Terre di Castelli, negli ambiti che sono gestiti in convenzione, ovvero Servizio Patrimonio, Servizi finanziari e Centrale Unica di Committenza. L'AREA SERVIZI sovrintende a tutti i servizi per anziani e disabili ad esclusione della CASA RESIDENZA ANZIANI che costituisce un servizio autonomo. I SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA costituiscono un'articolazione autonoma che include tutti i Nidi d'infanzia. All'Area amministrativa, all'Area Servizi ed alla Casa Residenza anziani sono preposte figure in posizione organizzativa.

Gli incaricati di posizione organizzativa, per la gestione dei servizi di competenza, sono supportati da figure quadro con funzioni di Coordinatori di Servizio, ai quali è riconosciuta l'indennità di cui art. 17, comma 2, lett. f), del CCNL 1/4/1999 e da figure con specifiche responsabilità, alle quali è riconosciuta l'indennità di cui art. 17, comma 2, lett. f) e i), del CCNL 1/4/1999.

2. Cosa facciamo

L'ASP è un'azienda multi servizi e multi settore che eroga servizi ed interventi sociali, socio-assistenziali, socio-sanitari, socio-educativi ed educativi, nell'ambito territoriale del Distretto di Vignola, che coincide a quello dei Comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Montese, Savignano sul Panaro, Spilamberto, Vignola e Zocca. I *target* della popolazione cui si rivolgono i servizi di ASP sono: anziani, disabili e, dal 2018, con l'acquisizione dei Nidi d'infanzia, bambini in età 0/3 anni.

1. **CENTRO SOCIO RIABILITATIVO RESIDENZIALE DISABILI (CSRR) – Il Melograno** di Montese - è un servizio socio educativo – sanitario destinato a persone con disabilità fisica, intellettiva, o plurima con diverso grado di non autosufficienza fisica e/o relazionale, prive del sostegno familiare adeguato o per le quali non sia possibile la permanenza a domicilio. Il Centro accoglie un'utenza di età compresa tra i 18 e i 65 anni. Oltre all'accoglienza residenziale è prevista anche la possibilità di accoglienza diurna. La capacità ricettiva è di n. 18 posti residenziali e n. 4 posti per la frequenza diurna, tutti accreditati definitivamente. Il CSRR è organizzato prevedendo la possibilità ricoveri di sollievo, anche di brevi periodi, sulla base di una progettazione individualizzata, è inoltre offerta la massima flessibilità di frequenza per gli ospiti diurni.

2. **CENTRO SOCIO RIABILITATIVO DIURNO DISABILI (CSRD)** – **I Portici** di Vignola - è una struttura socio educativo-sanitaria aperta all'esterno per l'accoglienza diurna di persone con deficit di diversa natura, per le quali, anche temporaneamente, risultino impraticabili altri percorsi. Realizza interventi in favore di persone con disabilità fisica, psichica, psicofisica e sensoriale in condizioni di non autonomia o parziali autonomie, caratterizzati da handicap grave o medio grave, in una fascia d'età compresa tra l'uscita dal percorso scolastico e i 30/35 anni. La capacità ricettiva autorizzata è n. 25 posti accreditati. Il CSRD è organizzato prevedendo la possibilità di frequenza flessibile degli ospiti, sulla base di una progettazione individualizzata. 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 sono 220 + 10 (centro d'estate), l'orario d'attività medio è superiore alle 8 ore giornaliere; è inoltre garantito il servizio di trasporto.

3. **LABORATORIO DI ORIENTAMENTO E PREPARAZIONE AL LAVORO** – **Caspita** di Vignola **-** realizza interventi nell'ambito della progettazione individualizzata in favore di cittadini disabili. L'intervento è effettuato in un contesto operativo protetto. L'attività si realizza nella partecipazione attiva degli utenti ad azioni produttive sia in conto terzi, sia in conto proprio. L'esperienza si caratterizza come ponte di passaggio e preparazione ai servizi offerti dall'inserimento lavorativo di formazione in situazione (tirocini), cioè direttamente in luoghi di lavoro del territorio. Nell'ambito delle attività del Laboratorio Caspita non vengono esclusi progetti individualizzati a valenza socio occupazionale e di mantenimento. Il laboratorio protetto (con annesso negozio) ha una capacità ricettiva potenziale 20 posti, opera su 222

giornate annuali di attività – orario con utenti dalle 8,00 alle 12,30, a cui si aggiungono le iniziative speciali del negozio.

4. **COMUNITÀ ALLOGGIO PER ANZIANI** – **Il Castagno Selvatico** di Guiglia **-** è una struttura residenziale a carattere comunitario di piccola dimensione, destinata all'accoglienza di persone anziane non autosufficienti di grado lieve, con limitata autonomia personale, che necessitano di una vita comunitaria e di reciproca solidarietà, in quanto non hanno la possibilità e/o non intendono vivere autonomamente o presso il proprio nucleo famigliare. La capacità ricettiva totale della Comunità Alloggio è di n. 7 posti.

5. **CENTRO DIURNO ANZIANI** di Vignola - è una struttura socio - sanitaria a carattere semiresidenziale che accoglie anziani con un diverso grado di non autosufficienza, moderato e/o severo, e persone con demenza con gravi disturbi comportamentali. Offre un sostegno ed un aiuto all'anziano e alla sua famiglia, attraverso interventi tesi a potenziare, mantenere e/o compensare abilità e competenze relative alla sfera dell'autonomia, dell'identità, dell'orientamento spazio-temporale, della relazione interpersonale e della socializzazione. Ha una capacità ricettiva autorizzata per 25 posti, tutti accreditati, di cui 11 dedicati alla non autosufficienza e 14 dedicati ai gravi disturbi comportamentali. L'apertura è prevista dal lunedì al venerdì dalle ore 7,30 alle ore 19,15. L'organizzazione del Centro Diurno di Vignola è fortemente orientata a garantire la massima flessibilità e personalizzazione nei programmi d'accoglienza. Il servizio prevede il trasporto per chi ne ha necessità. Il Centro offre inoltre il **Progetto di assistenza alle persone con demenza nell'ambito dei servizi dedicati alla domiciliarità**, le cui finalità sono di migliorare la qualità di vita delle persone con demenza e di chi se ne prende cura, con azioni e interventi coordinati e integrati nella rete territoriale dei servizi sanitari, socio sanitari e le organizzazioni del terzo settore, al fine di mantenere la persona al domicilio nel proprio contesto di vita, il più a lungo possibile. Vengono realizzate due tipologie di azioni rivolte alle persone con demenza ed ai loro famigliari:
   1. Centri d'incontro: che prevedono incontri di gruppo per persone affette da demenza ove operatori esperti realizzano attività di stimolazione cognitiva, attività occupazionali, ricreative, ecc. (frequenza settimanale) e incontri di supporto ai familiari (frequenza quindicinale/mensile);
   2. Attività integrate di supporto al domicilio per persone con demenza e loro familiari.

6. **CASA RESIDENZA PER ANZIANI** di Vignola - è una struttura socio-sanitaria residenziale, destinata ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti portatori di patologie invalidanti, che, pur non necessitando di specifiche prestazioni ospedaliere, non possono permanere nella propria abitazione. Offre assistenza socio-sanitaria, con l'obiettivo di prevenire ulteriori perdite di autonomia e mantenere le capacità fisiche, psichiche, affettive e relazionali della persona ospitata. Opera in stretta collaborazione con la famiglia. Ha una capacità ricettiva totale di 66 posti letto tutti accreditati, che possono essere utilizzati per ingressi definitivi, temporanei, riabilitativi, di sollievo e per gravissime disabilità acquisite – GDA – di cui alla DGR 2068/2004. E' attiva un'organizzazione che la caratterizza come struttura in grado di accogliere ed assistere anziani che, per le loro condizioni di grave non autosufficienza, necessitano di un elevato livello di assistenza socio-sanitaria integrata.
   La **Casa Residenza per anziani di VIGNOLA** ha due nuclei operativi:
   i. **<u>Nucleo 1° piano</u>** 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. **<u>Nucleo 2° piano</u>** Con capacità ricettiva di 30 posti letto. Ospita anziani non autosufficienti con elevati bisogni sanitari correlati ad elevati bisogni assistenziali.

7. **SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA**
   NIDO ARCOBALENO – CASTELVETRO DI MODENA
   NIDO CAPPUCCETTO ROSSO – VIGNOLA
   NIDO SCARABOCCHIO – SAVIGNANO SUL PANARO
   NIDO LE MARGHERITE – SPILAMBERTO
   NIDO AZZURRO – CASTELNUOVO RANGONE
   NIDO DI MONTALE – FRAZIONE MONTALE RANGONE

I nidi d'infanzia sono "Servizi educativi e sociali di interesse pubblico, aperti a tutti i bambini e le bambine di età compresa tra i tre mesi e i tre anni, che concorrono con le famiglie alla loro crescita e formazione, nel quadro di una politica per la prima infanzia e della garanzia del diritto all'educazione, nel rispetto dell'identità individuale, culturale e religiosa." Alla iniziale finalità di cura, si sono aggiunte la "formazione e socializzazione dei bambini, nella prospettiva del loro benessere psicofisico e dello sviluppo delle loro potenzialità cognitive, affettive, relazionali e sociali", e il "sostegno alle famiglie nella cura dei figli e nelle scelte educative." (Legge Regionale 19/2016). I Nidi del territorio dell'Unione Terre di Castelli, a gestione diretta, sono gestiti da ASP a decorrere dall'anno educativo 2018/2019. Il 2018 è stato pertanto un anno caratterizzato da tutte le azioni propedeutiche all'acquisizione del servizio, sia in ordine agli aspetti gestionali, sia a quelli amministrativi e contabili. Oltre al personale trasferito da Unione, educatori e collaboratori, sono stati coinvolti nel processo l'Area Amministrativa di ASP e, dell'Unione, i Servizi educativi e scolastici, gli Sportelli di Prossimità, il Servizio Finanziario ed il Servizio Risorse Umane. La fattiva collaborazione di tutti ha consentito un ordinato avvio dell'anno educativo con la nuova gestione ASP, senza disservizi per utenti e famiglie. ASP si è strutturata con un'organizzazione centrale che prevede, alle dirette dipendenze del Direttore, un Coordinatore gestionale, con competenze di carattere amministrativo, organizzativo e gestionale ed un Coordinatore pedagogico, i quali, in collaborazione tra loro, supportano gli operatori per le rispettive competenze e compongono il Coordinamento dei Servizi per la Prima Infanzia. ASP è l'ente gestore dei Nidi, mentre la competenza per le politiche educative e l'accesso ai servizi rimane in capo all'Unione. Di concerto tra ASP e Unione, nell'anno 2018 è stato revisionato il Regolamento dei servizi educativi per la prima infanzia e disciplina dell'accesso (unionale), approvato poi dal Consiglio dell'Unione Terre di Castelli nei primi mesi del 2019; sono state inoltre riviste, alla luce della nuova organizzazione, le procedure per l'accesso, per l'assegnazione dei posti e la formazione delle sezioni, in vista dell'avvio dell'anno educativo 2019/2020. I Nidi del territorio offrono full time, part time e prolungamento d'orario: le prestazioni sono differenziate in base all'organizzazione della singola struttura. Le quote di contribuzione a carico dell'utente sono di competenza di ASP e vengono annualmente deliberate dall'Unione, nei propri atti di programmazione economico-finanziaria, inclusi criteri e modalità di agevolazione in base all'ISEE. Gli standard qualitativi dei nidi d'infanzia pubblici sono definiti dalla LR 19/2016 e dalla DGR 1564/2017.

3. *Come operiamo*

I servizi di ASP vogliono essere aperti alla comunità e contribuire alla costruzione di una collettività aperta, coesa e solidale. I valori essenziali sono:

- la **centralità della persona**, con i suoi bisogni, ma anche con le sue risorse e capacità
- la **qualità dei servizi**, intesa non solo come rigoroso rispetto di standard funzionali e strutturali ed elevata professionalità degli operatori, ma anche come capacità di accoglienza e attrazione
- la **prospettiva di sviluppo**, intesa come promozione di una gestione efficiente, efficace e sostenibile in un'ottica di evoluzione dei servizi e dell'idea di welfare
- l**'innovazione,** intesa come capacità di uno sguardo oltre l'orizzonte attuale, con particolare riferimento alla formazione, ai nuovi servizi e alle tecnologie.

Le attività gestionali sono improntate ad un'intensa operatività indirizzata a garantire efficacia, efficienza e qualità. ASP è inoltre orientata ad esplorare e cogliere tutte le opportunità d'integrazione con gli altri soggetti pubblici operanti sul territorio, con la finalità di produrre efficaci sinergie ed un razionale utilizzo delle risorse pubbliche. ASP opera sul territorio come un nodo della rete dei servizi, in stratta correlazione con gli altri interlocutori istituzionali e favorisce l'operatività integrata delle diverse professionalità coinvolte nella realizzazione dei servizi. E' inoltre intenso il rapporto con associazioni e organizzazioni di volontariato ed è istituito presso l'ASP l'albo dei volontari singoli.

4. *L'Amministrazione "in cifre"*

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

4.1 Dati dei servizi erogativi

Dai dati dei servizi registrati nell'anno 2018, confrontati con quelli degli anni precedenti, non emergono scostamenti particolarmente significativi tranne che per i seguenti servizi:

- Casa Residenza di Vignola - incremento collegato prevalentemente al rilevante turn over degli ospiti che accedono al servizio in condizioni sempre maggiormente gravi;
- Servizio specialistico di Stimolazione cognitiva di gruppo – incremento determinato dallo sviluppo dell'attività dei Centri di Incontro;
- Servizio inserimento lavorativo – decremento collegato all'uscita del servizio dalla gestione ASP a far data dal 31/03/2018

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

STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI				
TIPOLOGIA	n. utenti			
	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
CASA RESIDENZA VIGNOLA	127	126	121	142
COMUNITA' ALLOGGIO GUIGLIA	10	11	10	9
	137	**137**	**131**	**151**

CENTRI DIURNI ANZIANI				
TIPOLOGIA	n. utenti			
	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
CD VIGNOLA	**55**	**54**	**50**	**48**
SERVIZIO SPECIALISTICO STIMOLAZIONE COGNITIVA				
STIMOLAZIONE COGNITIVA INDIVIDUALE	17	18	14	15
CENTRI D'INCONTRO	39	69	76	87
	56	**87**	**90**	**102**

CENTRI SOCIO RIABILITATIVI DIURNI DISABILI				
CENTRO	n. utenti			
	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
I PORTICI	**27**	**27**	**26**	**25**
IL MELOGRANO				**4***
	27	**27**	**26**	**29**

*dal 1° aprile 2018

LABORATORIO OCCUPAZIONALE				
LABORATORIO	n. utenti			
	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
CASPITA	**27**	**26**	**24**	**22**

CENTRI SOCIO RIABILITATIVI RESIDENZIALI DISABILI				
CENTRO	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	dal 1° aprile 2018
IL MELOGRANO - progetti definitivi				14
IL MELOGRANO - progetti temporanei				9
	0	**0**	**0**	**23**

SERVIZIO INSERIMENTO LAVORATIVO				
TIPOLOGIA	n. utenti			
	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	1° trim 2018
Disabili UVM	9	8	2	2
Equipe operativa territoriale	301	316	288	203
Progetto Recovery				
Progetto Lavorio				
Progetto ricomincio da me	8	13		
commissione L. 68/99	176	166	112	57
	494	**503**	**402**	**262**

SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA				
TIPOLOGIA	n. utenti			
	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	dal 1° settembre 2018
Nido Arcobaleno – Castelvetro di Modena				60
Nido Cappuccetto Rosso – Vignola				42
Nido Scarabocchio – Savignano sul Panaro				37
Nido Le Margherite – Spilamberto				45
Nido Azzurro – Castelnuovo Rangone				75
Nido di Montale – frazione Montale Rangone				16
	0	**0**	**0**	**275**

4.2 Dati del personale

Nella seguente tabella si rappresenta il personale operante nell'azienda dell'ultimo triennio diviso tra dipendenti a tempo indeterminato/determinato – comandati/distaccati e personale somministrato.
La tabella fotografa la situazione al 31 dicembre con le unità di personale presente, ivi compreso le sostituzioni per assenze di personale assunto.

PERSONALE DIPENDENTE: tempo indeterminato/determinato – comandati e distaccati														
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		EDUCATIVO NIDI		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% TOTALE
AL 31/12/2016	3	3,61%	7*	8,43%	6	7,23%	66	79,52%	1	1,20%	0	0,00%	83	100,00%
AL 31/12/2017	2	2,56%	8*	10,26%	6	7,69%	62	79,49%	0	0,00%	0	0,00%	78	100,00%
AL 31/12/2018	3	2,19%	8*	5,84%	7	5,11%	70	51,09%	1	0,73%	48	35,04%	137	100,00%
PERSONALE SOMMINISTRATO														
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		EDUCATIVO NIDI		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% TOTALE
AL 31/12/2016	0	0,00%	1	3,13%	5	15,63%	15	46,88%	11	34,38%	0	0,00%	32	100,00%
AL 31/12/2017	0	0,00%	2	6,06%	4	12,12%	15	45,45%	12	36,36%	0	0,00%	33	100,00%
AL 31/12/2018	0	0,00%	2	3,92%	5	9,80%	25	49,02%	11	21,57%	8	15,69%	51	100,00%
TOTALE PERSONALE														
DATA DI RILEVAZIONE	DIRIGENZIALE E DIRETTIVO		AMMINISTRATIVO		TECNICO DEI SERVIZI		SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO		SANITARIO		EDUCATIVO NIDI		TOTALE	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% TOTALE
AL 31/12/2016	3	2,61%	8*	6,96%	11	9,57%	81	70,43%	12	10,43%	0	0,00%	115	100,00%
AL 31/12/2017	2	1,80%	10*	9,01%	10	9,01%	77	69,37%	12	10,81%	0	0,00%	111	100,00%
AL 31/12/2018	3	1,60%	10*	5,32%	12	6,38%	95	50,53%	12	6,38%	56	29,79%	188	100,00%

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

4.3 Dati economici

Come si evidenzia dai dati sotto riportati nell'annualità 2018 si registra un incremento collegato all'acquisizione di nuovi servizi in gestione quali il CSRR Il Melograno di Montese dal 01/04/2018 e i Servizi educativi per l'infanzia dal 01/09/2018, l'uscita dalla gestione ASP del Servizio Inserimento Lavorativo ha solo parzialmente attenuato tale incremento.

Bilancio consuntivo d'esercizio 2016	**€ 5.526.955,70**
Bilancio consuntivo d'esercizio 2017	**€ 5.375.080,08**
Bilancio economico di previsione 2018	**€ 5.876.464,00**

5. *Il mandato istituzionale e la mission*

La *mission* di ASP è definita all'articolo 1 comma 5 dello statuto: "L'ASP è un'azienda multiservizi e multi settore che eroga servizi e interventi sociali, socio-assistenziali, socio-sanitari, socio-educativi ed educativi, nell'ambito territoriale del Distretto di Vignola; tale ambito corrisponde a quello dei Comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Montese, Savignano sul Panaro, Spilamberto, Vignola e Zocca. ASP concorre, per quanto di competenza, alla realizzazione degli obiettivi della pianificazione locale definiti nel Piano di Zona distrettuale per la salute e il benessere sociale." I servizi di ASP sono ispirati al rispetto e alla dignità della persona e alla riservatezza, adeguatezza, flessibilità e personalizzazione degli interventi, nel rispetto delle opzioni dei destinatari e delle loro famiglie. ASP si pone come nodo della rete dei servizi del distretto, persegue l'obiettivo di fare sistema con gli interlocutori istituzionali e non e opera per lo sviluppo del welfare di comunità del territorio. L'acquisizione dei servizi educativi 0/3 anni amplia il suo raggio di azione in un'ottica di intergenerazionalità e di supporto per tutte le fasi del ciclo vitale delle famiglie. Viene confermato il mandato istituzionale affidato ad ASP, che ne sostiene la *mission* e si può sintetizzare in questi due macro obiettivi:

- creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione e l'innovazione dei servizi;
- perseguire efficienza di gestione.

Gli obiettivi evidenziano come ASP individui, come *stakeholder*, da un lato la platea dei cittadini cui si rivolge, dall'altro gli interlocutori istituzionali, primi fra tutti gli Enti soci.

6. *Analisi del contesto esterno*

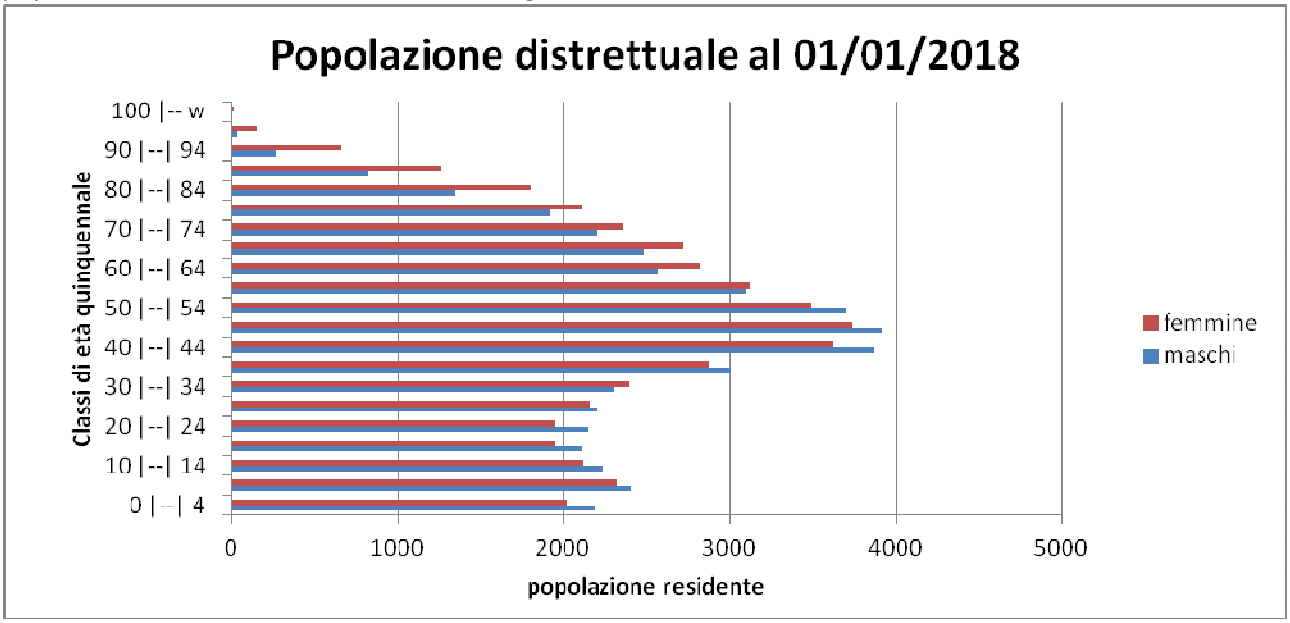
6.1 La popolazione

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 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 01/01/2018 con quella al 01/01/2016 dalla quale si rileva un lieve decremento della popolazione complessiva, determinato dal calo della popolazione al di sotto dei 64 anni di età, mentre è in crescita quella sopra tale età.

CONFRONTO POPOLAZIONE 01/01/2016 e 01/01/2018 DIVISA PER CLASSI DI ETA' E COMUNI												
	da 0 a 64 anni		%	da 65 a 74 anni		%	da 75 a		%	Totale		%
Comuni	2016	2018	incremento	2016	2018	incremento	2016	2018	incremento	2016	2018	incremento
Castelnuovo R.	11.876	11.871	-0,04%	1.573	1.515	-3,69%	1.468	1.649	12,33%	**14.917**	**15.035**	0,79%
Castelvetro	8.987	9.035	0,53%	1.112	1.060	-4,68%	1.108	1.208	9,03%	**11.207**	**11.303**	0,86%
Guiglia	3.001	2.955	-1,53%	408	424	3,92%	523	531	1,53%	**3.932**	**3.910**	-0,56%
Marano s/P	4.048	4.107	1,46%	499	476	-4,61%	520	584	12,31%	**5.067**	**5.167**	1,97%
Montese	2.354	2.309	-1,91%	415	435	4,82%	586	581	-0,85%	**3.355**	**3.325**	-0,89%
Savignano s/P	7.051	7.018	-0,47%	1.014	959	-5,42%	1.117	1.165	4,30%	**9.182**	**9.142**	-0,44%
Spilamberto	9.748	9.958	2,15%	1.354	1.297	-4,21%	1.522	1.512	-0,66%	**12.624**	**12.767**	1,13%
Vignola	19.856	19.766	-0,45%	2.544	2.460	-3,30%	2.979	3.087	3,63%	**25.379**	**25.313**	-0,26%
Zocca	3.442	3.347	-2,76%	623	613	-1,61%	663	648	-2,26%	**4.728**	**4.608**	-2,54%
Totale	**70.363**	**70.366**	**0,00%**	**9.542**	**9.239**	**-3,18%**	**10.486**	**10.965**	**4,57%**	**90.391**	**90.570**	**0,20%**

A fronte di una popolazione di 90.391 unità all'01/01/2016 il territorio registra una popolazione di 90.570 unità al 01/01/2018, con un incremento complessivo del 0,20%.

Il grafico sotto riportato rappresenta il n. di residenti divisi per genere e classi di età quinquennali della popolazione al 01/01/2018 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'01/01/2018 ed è pari al 35,41 (nel 2015 era 34,59, nel 2016 era 35,24).
L'indice di vecchiaia (calcolato come rapporto tra anziani di 65 anni e oltre e giovani fino a 14 anni di età), sempre al 01/01/2018 è pari a 151,90 ogni 100 giovani (nel 2015 era 146,92, nel 2016 era 150,04).
Il complesso di questi dati evidenzia come nel nostro territorio si registri un incremento costante della popolazione anziana pari al +0,88% non compensato da un incremento della popolazione adulta (15-64 anni) che cala dello 0,18% che determina infatti una crescita anche se lieve dell'indice di dipendenza. Cresce invece in modo maggiormente rilevante l'indice di vecchiaia, infatti all'incremento della popolazione anziana non corrisponde alcun incremento della popolazione giovane (0-17 anni). 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 complessivamente rappresenta il 14,584% della complessiva popolazione ed è cresciuta nel triennio di solo un 0,87%.
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 sia 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 di un'azienda pubblica possono essere definiti il sistema degli attori sociali del proprio contesto di riferimento.

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) L'Unione Terre di Castelli
   3) Il Comitato di Distretto
   4) Il Distretto sanitario di Vignola e l'Azienda Usl di Modena
   5) Il sistema scolastico e gli enti di formazione
   6) Altri soggetti della pubblica amministrazione
   7) Le organizzazioni sindacali e di categoria
   8) Le organizzazioni di volontariato ed i volontari singoli
   9) I fornitori
   10) Gli utenti, le loro famiglie e le rappresentanze degli utenti
   11) La collettività.

Dall'elenco, anche se non esaustivo, emerge la complessità del sistema di relazioni in cui ASP è inserita e la molteplicità di rapporti che intrattiene, la molteplicità di soggetti a cui è dar conto della propria azione.
Gli **Enti Soci**, intesi nella loro rappresentanza politico-istituzionale, sono considerati come **portatori di interessi interni**, in quanto determinano gli indirizzi di funzionamento dell'ASP, e a loro vanno restituiti non solo i parametri di valutazione dell'andamento economico-finanziario, ma una più complessiva serie di indicatori di attività che consentano di comprendere come l'Azienda stia perseguendo gli obiettivi assegnati.
Tra i **portatori di interesse esterni il Comitato di Distretto** ha un ruolo determinante avendo tra le proprie competenze quella di definire le scelte di programmazione territoriale dei servizi del territorio.

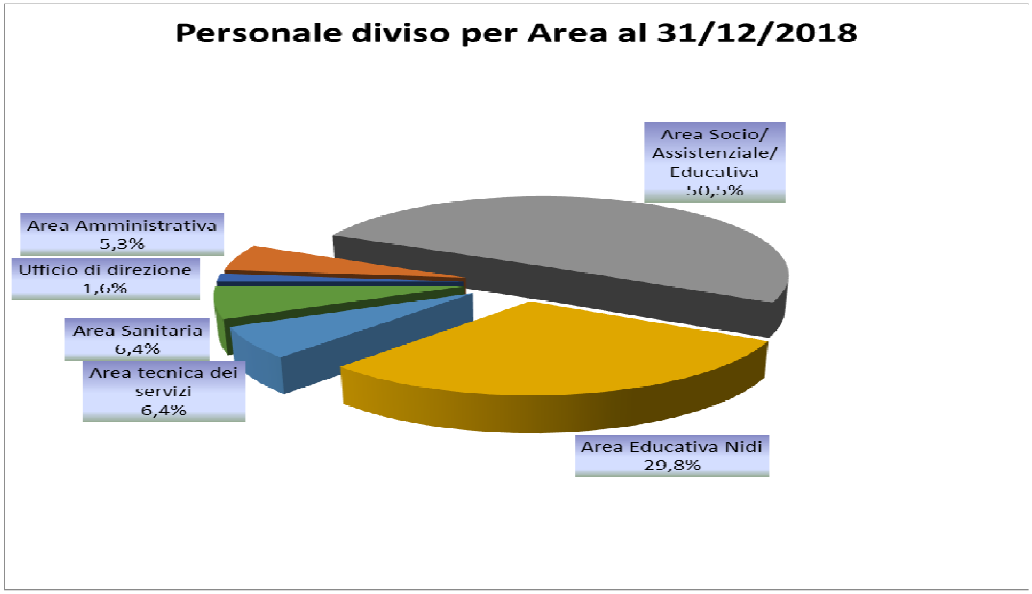
7. *Analisi del contesto interno*

7.1 I dipendenti

Il Personale dipendente dall'Azienda al 31/12/2018 viene rappresentato nella sottostante tabella:

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA A FINE ANNO										
AREA DI ATTIVITA'	QUALIFICA		31/12/2018						totale per area	% per area
			TEMPO DET.	COMANDO IN ENTRATA	DISTACCO IN ENTRATA	TEMPO INDET.	SOMMINI-STRATO	TOT.		
Ufficio di direzione	DIRETTORE	DIRIGENTE						0	3	1,60%
	RESPONSABILE AREA	D1/D3				3		3		
Area Amministrativa	ISTRUTTORE DIRETTIVO	D	1			1		2	10	5,32%
	ISTRUTTORE AMM.VO	C				4	1	5		
	ISTRUTTORE AMM.VO/TECNICO	C				1		1		
	COLLAB. AMM.VO	B3				1	1	2		
Area tecnica dei servizi	AUTISTA MANUTENTORE	B3	1			2		3	12	6,38%
	OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1						0		
	COLLABORATORE CUOCO	B3				3		3		
	COLLAB. SERV. ASULIARI E SUPPORTO	B3				1		1		
	ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1					3	3		
	ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1					2	2		
Area Socio/ Assistenziale/ Educativa	ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1		1	95	50,53%
	EDUCATORE COORDINATORE	D1				2		2		
	EDUCATORE PROF.LE	C			2	11	1	14		
	EDUCATORE ANIMATORE	C					1	1		
	RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C				5		5		
	COLLABORATORE SOC. ASS	B3		1		48	23	72		
Area Educativa Nidi	ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1		1	56	29,79%
	EDUCATORE INFANZIA	C	4			27	7	38		
	COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI	B3				1		1		
	ESECUTORE TECNICO NIDI	B1	1			14	1	16		
Area Sanitaria	TERAPISTA DELLA RIABILITAZIONE	D1					2	2	12	6,38%
	INFERMIERE PROFESSIONALE	D1		1			9	10		
	TOTALE COMPLESSIVO	****	7	2	2	126	51	188	188	100%

*questo dato comprende 2 istruttori amministrativi in comando al 100% all'Ufficio Unico Ragioneria presso l'UTC



La distribuzione delle Risorse umane nelle varie aree vede una netta prevalenza di dipendenti impiegati nell'area erogativa 93,1% (50,5% nel Socio/Assistenziale/educativo, 29,8% Educativa scolastica, 6,4 % Sanitaria e 6,4% nel Tecnico dei servizi), seguiti, con percentuali molto inferiori, dai dipendenti impiegati nell'area di supporto alla produzione, servizio amministrativo (5,3%) e nel settore Dirigenziale e direttivo (1,6%).

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

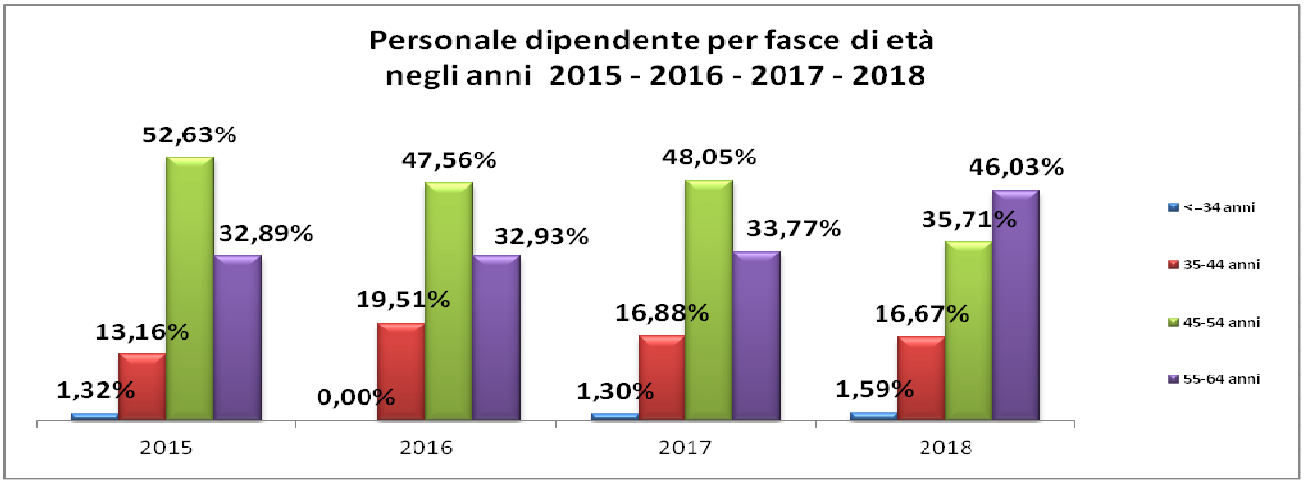
- le mobilità, i pensionamenti di personale;
- la nuova gestione del servizio infermieristico e riabilitativo;
- le prescrizioni limitative delle mansioni per parte del personale;

oltre alla possibilità limitata di addivenire a nuove assunzioni in ragione della perdurante incertezza sul futuro di ASP, abbiano determinato un'incidenza importante di personale somministrato, che come si evince dal grafico sotto riportato, pur rimanendo rilevante è in calo e in prospettiva, con l'avvio della realizzazione del piano triennale dei fabbisogni 2018-2020 sarà ulteriormente e significativamente ridotta.

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

PERSONALE AL 31/12/2018 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		2	-	3	3	6,35%
COORDINATORE CASA PROTETTA	D1									-	-	-	
EDUCATORE COORDINATORE	D1						1	1		1	1	2	
ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1		2			-	3	3	
ISTRUTTORE DIRETTIVO	D1									-	-	-	
EDUCATORE PROF.LE	C				3		8			-	11	11	38,10%
EDUCATORE INFANZIA	C		1		7		9		10	-	27	27	
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C				1		3		1	-	5	5	
ISTRUTTORE AMM.VO	C						1		4	-	5	5	
COLLABORATORE SOC. ASS	B3		1	2	7	2	11		25	4	44	48	55,56%
AUTISTA MANUTENTORE	B3					2				2	-	2	
COLLAB. AMM.VO	B3								1	-	1	1	
COLLAB. SERVIZI AUSILIARI DI SUPPORTO	B3						1			-	1	1	
COLLABORATORE CUOCO	B3								3	-	3	3	
ESECUTORE TECNICO SERVIZI SOCOLASTICI	B3								1	-	1	1	
ESECUTORE TECNICO SERVIZI SOCOLASTICI	B1						4		10	-	14	14	
ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1									-	-	-	
		0	2	2	19	4	41	1	57	7	119	126	100,00%
		2		21		45		58		126			
		1,59%		16,67%		35,71%		46,03%		100,00%			

La distinzione per sesso del personale dipendente a tempo indeterminato dall'Azienda evidenzia un elevato tasso di femminilizzazione dell'occupazione (94,4%).
Per quanto riguarda invece l'inquadramento contrattuale, la maggioranza del personale dell'ASP - pari al 55,56% sul totale dei dipendenti - è collocato nella categoria B, mentre l'area dirigenziale e di categoria D rappresenta il 6,35 % del totale del personale dipendente al 31.12.2018.



Un dato significativo emerge dall'analisi dell'età anagrafica dei dipendenti: al 31/12/2018 il 52,38% delle Risorse Umane è di età compresa tra i 35 e i 54 anni, il 46,03% dei dipendenti dell'Azienda ha un'età superiore ai 55 anni, e solo l'1,59% 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 riportano i dati riguardante le assenze registrate che indicano le giornate medie di assenza pro-capite (di rilevanza economica per malattia, infortunio, permessi vari previsti dal CCNL escluse le ferie e le assenze per maternità) e la percentuale dei relativi giorni di assenza calcolata sul tempo teorico di presenza:

ASSENZE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO - ANNO 2018	totale	% di incidenza sulle giornate lavorabili
GIORNATE LAVORABILI	25.731	100,00%
GIORNATE LAVORATE	20.178	78,42%
TOTALE ASSENZE	5.553	21,58%
DETTAGLIO DELLE ASSENZE		
GIORNATE ASSENZA PER MALATTIA	1.305	5,07%
GIORNATE ASSENZA PERMESSI L.104/1992	414	1,61%
GIORNATE CONGEDO L.104/1993	167	0,65%
GIORNATE ASSENZA ALTRI PERMESSI	299	1,16%
GIORNATE ASSENZA PER INFORTUNI	44	0,17%
GIORNATE ASSENZA PER FERIE ANNO 2018	2.570	9,99%
GIORNATE ASSENZA PER RECUPERO ORE STRAORDINARIE	590	2,29%
GIORNATE CONGEDO PARENTALE -D.LGS151/2001	13	0,05%
GIORNATE ASPETTATIVA SENZA ASSEGNI	151	0,59%

In ottemperanza con quanto previsto dalla normativa, si sono attivate procedure di monitoraggio rispetto alle assenze dal servizio che consentano di individuare situazioni critiche a cui sia necessario porre eventuali correttivi ovvero interventi tesi a ridurre al minimo le assenze e ottenere migliori standard di efficienza.
La tabella sopra riportata indica assenze dal lavoro previste dal CCNL o da specifiche normative, si rileva come dato significativo ai fini di una valutazione quello dalle assenze per malattia che registrano una percentuale pari al 5,07% in linea con quella degli anni precedenti; si segnala come per il 50% è rappresentata da assenze maggiori di 30 giorni di n. 12 dipendenti affetti da gravi patologie.
I valori risultano comunque in linea con quelli pubblicati da altre ASP della provincia e della regione. Il dato è significativo anche in termini di "valutazione di clima" e di valutazione del "burnout" nelle organizzazioni e nelle equipe di lavoro. Il dato delle assenze per malattia, inoltre, va letto in modo integrato con l'elevato numero di personale con prescrizioni e con l'età media del personale dipendente che sta progressivamente aumentando come si evidenzia nella tabella e nel grafico sotto riportato.
L'Azienda assicura l'applicazione di tutti gli istituti miranti all'obiettivo della conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura familiare. 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 2018.

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

Le seguenti tabelle prendono a riferimento il personale dipendente con limitazioni e in part time, la cui percentuale è calcolata sul totale del personale dipendente presente nell'anno 2018, pari a n. 138 unità:

QUALIFICA	LIMITAZIONE PARZIALE	% RISPETTO AGLI OPERATORI DIPENDENTI DI MEDESIMA QUALIFICA	TOTALE OPERATORI MEDESIMA QUALIFICA
COLLABORATORE SOC. ASS	30	57,69%	52
COLLABORATORE CUOCO	1	33,33%	3
ADDETTO ALLA LAVANDERIA	1	100,00%	1
EDUCATORE PROF.LE	2	12,50%	16
EDUCATORE INFANZIA	10	35,71%	28
ESECUTORE TECNICO NIDI	4	28,57%	14
TOTALE	**48**	**42,10%**	**72 114**
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO		**34,78%**	

Il dato delle unità di personale dipendente con prescrizioni che rappresenta il 34,78% del totale del personale, evidenzia un importante criticità, considerando poi che la maggior parte di questo personale ha la qualifica di Collaboratore Socio Assistenziale e Educatore infanzia quindi personale dei servizi erogativi. Il tipo di prescrizioni per il personale CSA, difficilmente consente l'impiego presso la CRA ed è stato necessario ricollocarlo presso altri servizi, ma questo non sempre consente la migliore organizzazione in termini di efficienza.

Il personale a tempo indeterminato con orario part-time rappresenta il 25,36% 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	30,77%	52
ESECUTORE TECNICO NIDI	1	7,14%	14
COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI	1	100,00%	1
EDUCATORE INFANZIA	9	32,14%	28
EDUCATORE PROF.LE	6	37,50%	16
COLLABORATORE CUOCO	1	33,33%	3
ADDETTO LAVANDERIA	1	100,00%	1
TOTALE	**35**	**30,43%**	**115**
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO		**25,36%**	

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	2015	2016	2017	2018
Visite periodiche e di controllo dell'idoneità alla mansione	11	58	22	46
Visite preventive	30	38	33	75
Visite su richiesta del lavoratore	3	8	2	8
Visite precedenti alla ripresa del servizio a causa di assenza protratta per + di 60 gg	3	5	2	2
Visita in occasione del cambio mansione	1	0	0	0
Totale lavoratori visitati	**48**	**109**	**59**	**131**

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 – sanitarie - educative

Le attrezzature in uso ai servizi assistenziali, educativi e scolastici 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. 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, in particolare è in fase di completamento l'acquisto di attrezzature informatiche per tutti i nidi d'infanzia, anche al fine di uniformare la dotazione

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.

I nuovi acquisti sono effettuati seguendo criteri di economicità e secondo le richieste avanzate dai responsabili dei servizi.

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.

I servizi sono dotati di indirizzo di posta elettronica. L'Amministratore Unico, il Dirigente, i Responsabili di Area, i dipendenti di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi, le Responsabili delle Attività Assistenziali e il personale dedicato a particolari progetti sono dotati di posta elettronica nominativa. Sono in fase di implementazione ulteriori indirizzi di posta elettronica nominativa anche al fine di agevolare le comunicazioni interne.

L'Amministratore Unico, il Dirigente, i Responsabili di Area/Servizio, l'Istruttore Direttivo di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi sono dotati di firma digitale

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

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

Telefax e fotocopiatrici

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

Telefonia

L'Azienda è dotata di risponditore automatico, che consente all'utente di selezionare il servizio con cui desidera interloquire e ogni numero è dotato di casella vocale per lasciare messaggi. Questa scelta ha

consentito di utilizzare l'operatore precedentemente addetto al centralino ad alte attività amministrative. L'utilizzo di apparecchi cordless nelle strutture assistenziali permette il miglioramento delle comunicazioni fra il personale sia interno che verso l'esterno in quanto rende lo stesso sempre raggiungibile durante l'espletamento del servizio di assistenza.
L'Amministratore Unico, il Dirigente, i Responsabili di Area/Servizio, l'Istruttore Direttivo di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi, le Responsabili delle Attività Assistenziali, il personale dedicato a particolari progetti, sono dotati di cellulare di servizio; in alcuni servizi sono presenti anche uno o più cellulari sia da utilizzare nelle attività esterne e per ovviare a emergenze che compromettessero la linea fissa, questo al fine di rendere più immediata ed efficiente la possibilità di contatto con detti operatori e per garantire sicurezza e reperibilità per gli operatori in attività sul territorio.

Autovetture di servizio

Area Servizi Amministrativi, Dirigenza e Amministratore Unico - 1 autovettura.
Centro socio riabilitativo residenziale disabili "Il Melograno" – 1 Doblò attrezzato (in comodato da Unione) ed 1 autovettura
Centro socio riabilitativo diurno disabili "I Portici" - 1 Ducato attrezzato per trasporto disabili e 3 autovetture
Laboratorio Occupazionale "Caspita": 1 Doblò e 1 Ducato per trasporto merci.
Servizio specialistico stimolazione cognitiva: 2 autovetture.
Comunità alloggio di Guiglia "il Castagno Selvatico" – 1 autovettura
Strutture Residenziali e Semi residenziali per Anziani: 1 Doblò attrezzato per trasporto disabili.
Automezzi di proprietà dell'Asp concessi in comodato d'uso gratuito all'Unione Terre di Castelli per i servizi dell'Area Welfare: 7 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 sede della Direzione e dell'Area Amministrativi (attualmente ospita ha n. 5 ufficio per l'Unione) e del 39% della Casa Residenza/Centro diurno per anziani di Spilamberto, già di proprietà dell'IPAB "Casa Protetta Francesco Roncati" di Spilamberto. Tali immobili sono naturalmente inseriti tra il patrimonio indisponibile nell'inventario dell'ASP. 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.

7.3 Le risorse finanziarie

Di seguito vengono riportati i dati aggregati di costo e di ricavo per tipologia riferiti alle previsioni 2018, 2019 e 2020 contenute nel Piano Programmatico 2018-2020.
Nella tabella sotto riportata sono iscritti i totali delle varie tipologie di ricavi e costi.

TOTALE BILANCIO ASP						
RICAVI						
Tipologia	**Previsione 2018**		**Previsione 2019**		**Previsione 2020**	
	Importo	**%**	**Importo**	**%**	**Importo**	**%**
TARIFFE	1.577.760,00	26,85%	1.699.879,00	27,68%	1.716.879,00	27,68%
ONERI SANITARI	2.686.954,00	45,72%	2.896.652,00	47,17%	2.925.619,00	47,17%
RICAVI PROPRI DIVERSI	746.219,00	12,70%	705.444,00	11,49%	712.499,00	11,49%
QUOTA ENTI SOCI	865.531,00	14,73%	839.461,00	13,67%	847.847,00	13,67%
RICAVI Totale	5.876.464,00	100,00%	6.141.436,00	100,00%	6.202.844,00	100,00%
COSTI						
Tipologia	**Previsione 2018**		**Previsione 2019**		**Previsione 2020**	
	Importo	**%**	**Importo**	**%**	**Importo**	**%**
PERSONALE	2.483.856,00	42,27%	2.608.773,00	42,48%	2.634.859,00	42,48%
ACQUISTO BENI	237.728,00	4,05%	245.317,00	3,99%	247.771,00	3,99%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	2.080.652,00	35,41%	2.240.215,00	36,48%	2.262.615,00	36,48%
CONTRIBUTI	85.846,00	1,46%	40.092,00	0,65%	40.492,00	0,65%
QUOTA SPESE GENERALI	623.251,00	10,61%	629.483,00	10,25%	635.777,00	10,25%
ALTRI COSTI	365.131,00	6,21%	377.556,00	6,15%	381.330,00	6,15%
COSTI Totale	5.876.464,00	100,00%	6.141.436,00	100,00%	6.202.844,00	100,00%

Al momento dell'approvazione del presente documento non essendo ancora approvata la previsione di Bilancio per l'anno 2019 e il Piano programmatico triennale 2019-2021, si è riportato quanto contenuto nel Piano Programmatico 2018-2020.

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, come indicato al precedente punto 5., si può sintetizzare in questi due macro obiettivi:

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

Nel 2019 dovrà essere implementata la riforma del 2018, 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 consolidare l'acquisizione delle nuove attività, ed una rivisitazione degli 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. Dopo la modifica dello Statuto è in fase di adeguamento e riscrittura la convenzione istitutiva; ~~e~~ successivamente dovranno essere adottati appositi Accordi per la concessione in uso degli immobili sedi di Nido d'Infanzia nelle forme e nei modi da concordare con gli enti proprietari ed i regolamenti d'organizzazione, in particolare quello degli uffici e dei servizi. Il 2019 vedrà inoltre un serrato confronto con le parti sindacali per la sottoscrizione del contratto integrativo conseguente all'entrata in vigore del nuovo CCNL. Con la collaborazione dell'Ufficio di Piano dell'Unione, sarà inoltre consolidato il 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, ASP, in qualità di gestore di servizi orientato all'innovazione ed alla sperimentazione, seguirà, insieme alla rete dei servizi, le nuove progettazioni inerenti all'ambito di intervento denominato "Dopo di noi" in favore di soggetti disabili e l'avvio dei nuovi servizi previsti nell'immobile già sede della Comunità alloggio di Guiglia, oggetto, nel corso del 2018, di un importante intervento di ristrutturazione, con sospensione del servizio.

8.3 L'albero della performance

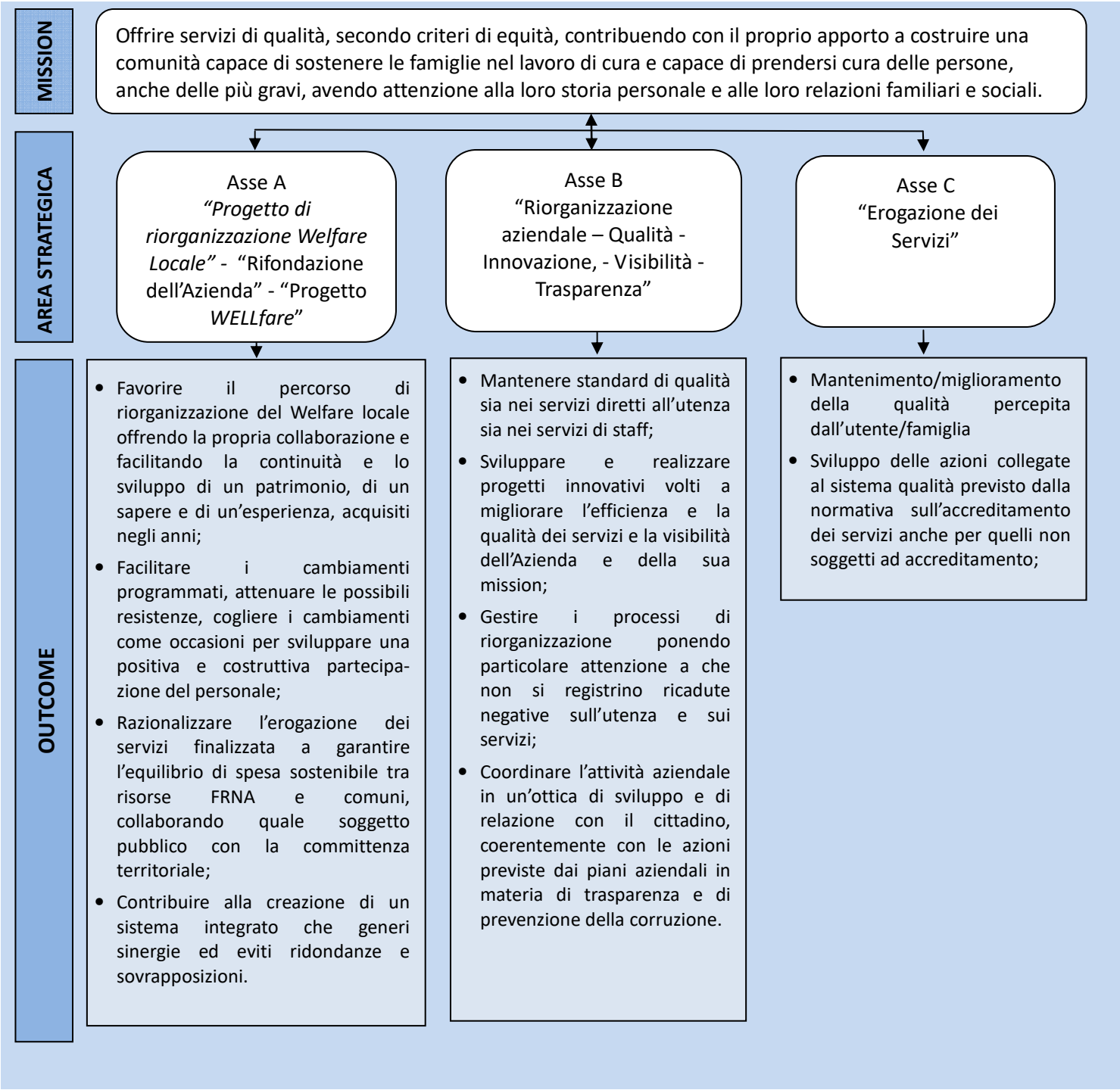
L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, linee strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi 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.
ASP ha inteso rappresentare l'albero della performance nei suoi contenuti generali, rimandando al Piano degli Obiettivi operativi, oggetto di aggiornamento per gli anni di riferimento, la definizione dei programmi operativi per la realizzazione del mandato aziendale.
La struttura complessiva del piano delle performance dell'ASP si sviluppa su tre assi:

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

Asse "B": azioni strategiche di natura trasversale, che impegnano l'Azienda ad azioni centrate sulla organizzazione interna, funzionali ad obiettivi di qualità e sviluppo della "produzione" a costi inferiori, ma anche interventi di innovazione, sviluppo, visibilità e trasparenza verso l'esterno;

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

Tabella 1 L'albero della performance: Il collegamento fra mandato istituzionale-mission e aree strategiche



8.4 Obiettivi strategici

Il principale obiettivo strategico, avviato con i cambiamenti dell'anno 2018, riguarda la **Rifondazione dell'Azienda**: qualcosa di meno della sua costituzione ma molto di più di una semplice riorganizzazione; avviato, come più sopra descritto, con l'acquisizione di nuovi servizi, il processo dovrà vedere ora 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 della convenzione istitutiva e successivamente la redazione degli atti bilaterali tra ASP ed i Comuni proprietari di immobili ceduti per l'erogazione dei servizi e le convenzioni con l'Unione Terre di Castelli, che regolano le

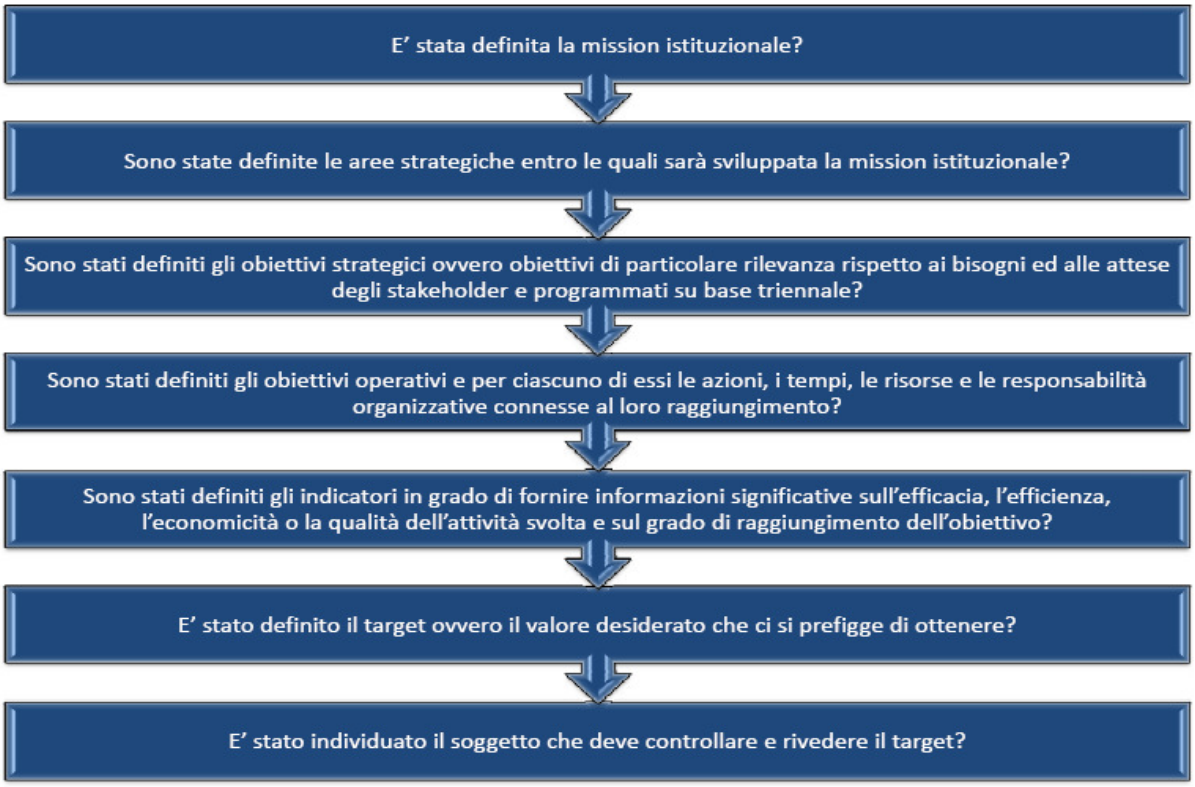
funzioni di ragioneria, patrimonio, personale e centrale unica di committenza e la approvazione del contratto integrativo conseguente il nuovo CCNL; la seconda è amministrativa e prevede il riordino di tutti i procedimenti relativi ai servizi trasferiti, la necessaria implementazione del sistema informatico, la gestione dei procedimenti per l'acquisizione del personale per il necessario adeguamento della dotazione organica; la terza è organizzativa ed è un processo in divenire che richiede, da un lato l'implementazione dell'ambito dedicato al servizi per la prima infanzia, dall'altro la completa rivisitazione della struttura al fine di renderla idonea alle nuove dimensioni. L'altro obiettivo strategico, collegato al primo, è il **progetto WELLfare** ovvero, da un lato, il raccordo con la struttura organizzativa regionale delle ASP, CISPEL, che sta lavorando, con l'apporto di esperti esterni, sul tema dello sviluppo, della sostenibilità e della forma giuridica dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona e sulla qualità dei servizi erogati; dall'altro, la promozione di uno sviluppo dei servizi socio-sanitari del Distretto, mediante la progettazione di un polo innovativo, che includa anche la ristrutturazione e l'ampliamento dell'attuale edificio che ospita Casa Residenza Anziani e Centro Diurno. Una prima ipotesi progettuale è stata inviata alla Regione nel novembre 2018, al fine di ottenere i necessari finanziamenti. Nel corso del 2019 sarà necessario mantenere i rapporti con la Regione per l'aspetto finanziario e, di concerto con Unione e ASL, produrre un progetto di massima della struttura.

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 l'elaborazione e/o revisione delle carte dei servizi e dei questionari per la rilevazione della qualità percepita da utenti e operatori, e che, nel 2019, vede coinvolti anche i nidi d'infanzia. Nell'ambito della qualità trova luogo inoltre il consolidamento della supervisione anche per i servizi socio-assistenziali non soggetti all'accreditamento e la consulenza psicologica a favore dei familiari degli ospiti. Infine, in avvio nel corso del 2019, 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 già sede della Comunità alloggio di Guiglia. Su questi ultimi due obiettivi sarà coinvolta in particolare l'Area Servizi.

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 2 - Pogetto WELL*fare*	ASSE "A"
2		ORGANIZZATIVA	A 4 - "Progetto di riorganizzazione Welfare Locale" e Rifondazione Aziendale	ASSE "A" e "B"
3		ORGANIZZATIVA	B 1 - Analisi e valutazione delle complessive necessità di informatizzazione dei processi aziendali.	ASSE "B"
4		SELETTIVA	B 2 - Progetto volto a sviluppare l'integrazione con la comunità locale. Organizzazione eventi: aspetti gestionali e logistici	ASSE "C" e "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 SERVIZI	SELETTIVA	AS 1 - Progetti innovativi: "Dopo di noi- durante noi e progetti di vita indipendente"; "Esperienze di Autonomie"; "Nuovi Servizi Guiglia"	ASSE "C" e "B"
8	CASA RESIDENZA ANZIANI	SELETTIVA	CRA 1 - Attivare e consolidare un percorso di miglioramento dell'assistenza agli anziani ospiti con demenza, con particolare riguardo ai disturbi del comportamento.	ASSE "C" e "B"
9	AREA AMMINISTRATIVA	SELETTIVA	AA 1 - Riorganizzazione Area Amministrativa ……..(DA INTEGRARSI CON L'OBIETTIVO TRASVERSALE A4)	ASSE "C" e "B"

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:

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

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 e organizzazione delle risorse umane, anche con riguardo all'impiego delle risorse finanziare destinate all'incentivazione del personale ed alla remunerazione accessoria delle relative responsabilità, della qualità delle prestazioni e della produttività, collettiva ed individuale.
Il sistema di controllo interno è strutturato in modo integrato e deve: garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa; verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati; valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti; garantire il costante controllo degli equilibri finanziari ed economici della gestione; valutare le prestazioni dei Responsabili e del Direttore, attraverso gli strumenti vigenti.
Il controllo sulla qualità effettiva dei servizi è svolto secondo modalità definite dall'Azienda in funzione della tipologia dei servizi e tali da assicurare comunque la rilevazione della soddisfazione dell'utente, la gestione dei reclami e il rapporto di comunicazione con i cittadini.

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

Le azioni intraprese nel corso degli anni al fine del costante miglioramento ed implementazione del ciclo di gestione della performance, anche in adempimento alle normative via via succedutesi sono state:

- l'iniziale approvazione ad opera dell'allora Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2010 sia del **Regolamento** per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, in ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n.150/2009, sia della **convenzione per la gestione in forma unitaria** nel territorio dell'Unione dei comuni "Terre di Castelli" dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- la **nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione** ad opera della Giunta dell'Unione nel gennaio 2011, poi sostituito dal **Nucleo di Valutazione** dell'area vasta dell'Unione Terre di Castelli, nominato dalla Giunta dell'Unione nel gennaio 2013 con successive modifiche adottate nel febbraio 2015;
- Quanto al **Piano della Performance** si adottò inizialmente come piano annuale per l'anno 2011 ad opera del Consiglio di Amministrazione, e poi successivamente in forma di piano triennale sempre ad opera del Consiglio di Amministrazione per gli anni dal 2012 al 2015 e dal 2016 con atto dell'Amministratore Unico, da ultimo con deliberazione n. 2 del 30.01.2018 per il periodo 2018-2020;
- Quanto ai **Piani Triennali in materia di trasparenza** questi furono adottati dal 2012 al 2015 ad opera del Consiglio di Amministrazione e, a decorrere dal 2016 con deliberazione dell'Amministratore Unico;
- Lo stesso dicasi per i **Piani triennali di prevenzione della Corruzione,** che, nel 2014 e 2015 furono adottati dal Consiglio di Amministrazione e nel 2016 dall'Amministratore Unico con proprio atto;
- Tali piani sono poi confluiti, a decorrere dal 2017 nel **Piano triennale di prevenzione della Corruzione e Trasparenza,** adottati nel 2017 e 2018 con deliberazioni dell'Amministratore Unico, da ultimo, per il triennio 2019-2021 con l'atto n. 1 del 25.01.2019;
- Sempre nell'ambito anticorruzione a decorrere dal 2014 si adottò la **Relazione sui risultati dell'attività del Responsabile della prevenzione della corruzione**, con atti gestionali del Direttore a dicembre 2014 e poi a seguire nei mesi di gennaio 2016 – 2017 – 2018 e 2019;
- Sempre come da normativa si iniziò ad approvare la **Relazione annuale sulla performance** per gli anni dal 2011 al 2015 con atti del Consiglio di Amministrazione e dal 2016 con atti dell'Amministratore Unico, da ultimo deliberazione n. 21 del 16.05.2018;

- Infine altro adempimento adottato in materia di performance è stato il **Sistema di misurazione e di valutazione della performance,** con atto dell'Amministratore Unico del dicembre 2015
- Per concludere, nel 2014 è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 23 dicembre con atto deliberativo n. 36, il Codice di Comportamento dei Dipendenti dell'Azienda, ai sensi del art.1, comma 2, dpr n.62 del 16.04.2013 "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici".

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

ALLEGATO

SCHEDE OBIETTIVI ANNO 2019

OBIETTIVI TRASVERSALI

Nella relazione tra performance organizzative e performance individuali si determina la valutazione della performance di risultato individuale di tutti i dipendenti. Per quanto relativo ai criteri di valutazione, si rimanda agli elementi regolamentari adottati congiuntamente all'area vasta dell'Unione.

Di seguito si presentano le schede obiettivo, sia trasversali, sia specifiche per Area/Servizio, di riferimento per le performance organizzative e individuali.

Gli esiti circa il raggiungimento degli obiettivi 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.

Scheda obiettivo n. **A2**			Ambito di performance: a); b)		
AREA	Area servizi – Casa Residenza anziani – Area Amministrativa	SERVIZIO	Tutti i servizi ASP	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Flavia Giovanardi - Picchioni Eugenia – Angela Marinelli – Paola Covili
Performance selettiva					
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE A				
Obiettivo strategico	**PROGETTO WELL*fare*** 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	Un elemento di forza, soprattutto per quanto attiene al tema della sostenibilità, è il raccordo con la struttura organizzativa regionale delle ASP, CISPEL, che sta lavorando, con l'apporto di esperti esterni, sul tema dello sviluppo, della sostenibilità e della forma giuridica dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona e sulla qualità dei servizi erogati. D'altro lato, occorre investire sullo sviluppo dei servizi socio-sanitari del Distretto, mediante la progettazione di un polo innovativo, che includa la ristrutturazione e l'ampliamento dell'attuale edificio a Vignola, che ospita Casa Residenza Anziani e Centro Diurno, l'attivazione di un Ospedale di Comunità (già previsto nel Piano di Zona), e altri servizi sanitari e sociali del territorio. Una prima ipotesi progettuale è stata inviata alla Regione nel novembre 2018, al fine di ottenere i necessari finanziamenti. Nel corso del 2019 sarà necessario mantenere i rapporti con la Regione per l'aspetto finanziario e, di concerto con Unione e ASL, produrre un progetto di massima della struttura.				

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											
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 – Settore Welfare – Ufficio di Piano Azienda Ausl e Comuni
Interconnessione con altri obiettivi	

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 • Partecipazione, per quanto di competenza, al lavoro finalizzato ad una revisione complessiva dei servizi socio-sanitari, insieme a Unione e ASL, in particolare per quanto riguarda i servizi innovativi e il tema della qualità e del miglioramento continuo • Partecipazione al gruppo nominato dal Comitato di Distretto per la progettazione del nuovo polo socio-sanitario che include la CRA		
F	X			
M	X			
A	X			
M	X			
G	X			
L	X			
A	X			
S	X			
O	X			
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%	
Partecipazione ai lavori su servizi innovativi e miglioramento continuo	100%	
Partecipazione al gruppo di lavoro per il nuovo polo	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	

Responsabile / Referenti:	% di coinvolgimento
Flavia Giovanardi	
Paola Covili	
Eugenia Picchioni	
Angela Marinelli	
Personale ASP che verrà coinvolto a seconda delle azioni da porre in essere	

Scheda obiettivo n. **A4**			Ambito di performance: a); b); d); e); f)		
AREA	Area Servizi – Casa residenza anziani – Area Amministrativa	SERVIZIO	Tutti i servizi ASP	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Flavia Giovanardi - Angela Marinelli – Paola Covili – Eugenia Picchioni

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Area strategica	AZIONI TRASVERSALI ASSE A e B
Obiettivo strategico	**Progetto di riorganizzazione Welfare Locale e Rifondazione Aziendale:** Come anticipato in premessa, il 2019 è il primo anno successivo al riordino organizzativo, nel quale andrà sperimentato e consolidato il nuovo assetto, assicurando all'utenza continuità e qualità dei servizi. Il cambiamento sostanziale operato dalla riorganizzazione, 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 il consolidamento dei nuovi servizi ed il loro inserimento ordinato all'interno della nuova organizzazione; chiaramente si tratta di un'operazione molto complessa con risvolti in materia di bilancio, di gestione del personale, di revisione dei documenti di programmazione, di attivazione di nuove funzionalità ecc. Da un punto di vista istituzionale, a seguito della modifica dello Statuto, si procederà alla revisione e riapprovazione da parte di tutti gli enti soci della convenzione istitutiva; saranno riviste le convenzioni con gli enti soci per l'utilizzo degli immobili; saranno riviste le convenzioni con l'Unione Terre di Castelli per la gestione associata delle funzioni di staff: Ragioneria, Patrimonio, Centrale Unica di Committenza e Personale.

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											
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	Tutti i servizi ASP, Area Amministrativa, Unione Terre di Castelli, enti soci
Interconnessione con altri obiettivi	B1 - AA1

Sviluppo temporale	2018/2020

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G	• conclusione dell'iter amministrativo per la revisione della convenzione istitutiva tra gli enti soci (30 aprile)		
F	• conclusione dell'iter amministrativo per l'approvazione delle convenzioni con gli enti soci per l'utilizzo degli immobili (30 settembre)		
M			
A	• conclusione dell'iter amministrativo per la revisione della convenzione con l'Unione Terre di Castelli per il servizio ragioneria (31 dicembre)		
M			
G	• conclusione dell'iter amministrativo per la revisione della convenzione con l'Unione Terre di Castelli per il servizio patrimonio (31 dicembre)		
L			
A	• conclusione dell'iter amministrativo per la revisione della convenzione con l'Unione Terre di Castelli per il servizio personale e centrale unica di committenza (31 dicembre)		
S			
O	• adeguamento fabbisogno personale e avvio procedure di reclutamento (31 dicembre)		
N	• sottoscrizione nuovo contratto integrativo aziendale (31 dicembre)		
D			

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

Elementi critici evidenziati –

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Revisione convenzione istitutiva	100%	
Approvazione convenzioni per utilizzo immobili	100%	
Revisione convenzione ragioneria	70%	
Revisione convenzione patrimonio	70%	
Revisione convenzione personale e CUC	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	**% di coinvolgimento**
Paola Covili	
Eugenia Picchioni	
Angela Marinelli	

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

Scheda obiettivo n.B1			Ambito di performance: d), f)		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Area Amministrativa	SERVIZIO	Servizi Amministrativi, CRA, CD, Portici, Caspita Melograno, Comunità Alloggio e Nidi d'Infanzia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Eugenia Picchioni – Angela Marinelli – Paola Covili

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "B " –
Obiettivo strategico	**ANALISI E VALUTAZIONE DELLE COMPLESSIVE NECESSITA' DI INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI.** In relazione al complessivo progetto di rifondazione dell'Azienda ed in sinergia e a completamento del processo riorganizzativo, si rende necessario ripensare ai bisogni di informatizzazione e digitalizzazione dell'Azienda, nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità.
Obiettivo operativo	Completare e consolidare l'insieme dei processi informatizzati: l'utilizzo del programma "E-Personam" presso il Laboratorio Caspita e il Centro i Portici; l'utilizzo del programma "SOSIA" per il Servizio Educativo per la prima infanzia per la generazione delle fatture agli utenti; 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; implementare il gestionale "CBA" nei vari servizi ASP a completamento del processo di informatizzazione della gestione del personale. Il sistema "Azienda" necessita di sviluppare un sistema integrato di gestionali trasversali ai vari servizi (di staff e di line) che consentano di acquisire dati e informazioni da piattaforme informatiche quanto più automatizzate possibili per rispondere , in via generale, a: • efficacia dei processi aziendali interni • facilità di reperimento dei dati e informazioni • maggiore efficacia ed efficienza nella delle di approvvigionamento di beni e servizi • gestione semplificata del personale Verifica e monitoraggio dello stato di attuazione degli impegni richiesti dall'Agenda digitale

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	Massima 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

Interconnessione con altri servizi	
Interconnessione con altri obiettivi	A4 e B4

Sviluppo temporale	2017/2019

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G F M A M G L A S O N D	• Avviare percorso di analisi e valutazione sui sistemi informativi a supporto dell'intero processo di riorganizzazione aziendale nell'ottica di favorire la semplificazione e l'innovazione dei procedimenti; • Consolidare e completare l'utilizzo ed i collegamenti: – del programma "E-Personam" presso il Laboratorio Caspita e il Centro i Portici; – del programma "SOSIA" per il Servizio Educativo per la prima infanzia per la generazione delle fatture agli utenti; – del 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; – del gestionale "CBA" nei vari servizi ASP a completamento del processo di informatizzazione della gestione del personale. • Attivare le reportistiche avanzate attraverso il programma di business intelligenze già in uso all'Azienda Qlik view in collegamento al nuovo programma • Razionalizzare e semplificare i procedimenti amministrativi mediante la informatizzazione e digitalizzazione degli stessi, avviando sperimentazioni su alcuni processi aziendali; • Avviare percorsi formativi del personale coinvolto nella reingegnerizzazione dei procedimenti sulle nuove abilità e competenze professionali collegate con i processi informatizzati • Verifica dello stato di attuazione dei contenuti dell'Agenda digitale		

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

Elementi critici evidenziati –

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Avvio dell'analisi e valutazione sui sistemi informativi necessari a supporto del processo riorganizzativo	100%	
Consolidare e completare l'utilizzo ed i collegamenti informatici ed informativi in essere e completare il sistema di reportistica in uso	80%	
Avviare sperimentazioni su alcuni processi aziendali per razionalizzare e semplificare procedimenti amministrativi	50%	
Identificare i sistemi informativi e digitali necessari a supporto dell'intero processo di riorganizzazione aziendale	40%	
Effettuare momenti di formazione del personale coinvolto nel progetto	40%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	**% di coinvolgimento**
Angela Marinelli	50%
Eugenia Picchioni	70%
Paola Covili	100%

Coinvolto direttamente	% di coinvolgimento
Baraccani Maria Elena	100
Personale Oss ed educatori Melograno compreso somministrato	100
Pini Bosi Patrizia	100
Zenchi Monica, Fulgeri Domenica	100
Fazioli Enzo e Amidei Patrizia	100
Personale Portici e Caspita e Comunità Alloggio Guiglia compreso somministrato	100
Serena Freschi	100
Personale Educativo ed ausiliario dei Servizi Educativi per la prima Infanzia compreso il somministrato	100
Personale Amministrativo: Corsini Sandra – Bruna Morotti – Rossana Cristoni – Isabel Degli Antoni – Claudia Bertacchini – Angela De Meo – Elena Toffolo – Rita Caggiano	100

Scheda obiettivo n. **B2**			Ambito di performance: a, b, f, g		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia - Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Eugenia Picchioni – Paola Covili – Marinelli Angela

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 esser un insieme di azioni che coinvolgano oltre agli utenti dei servizi e loro famigliari anche i cittadini, le associazioni, le categorie professionali e le istituzioni al fine di creare una rete che sappia ascoltare, valutare e attuare strategie in grado di avviare un processo di integrazione sociale. Questo per rendere l'Azienda e i suoi utenti con le loro molteplici sfaccettature una parte integrante del territorio, conosciuta e riconosciuta.
Obiettivo operativo	Rendere la comunità con i suoi spazi, le sue iniziative e le sue relazioni sociali, fruibile agli utenti dei servizi aziendali così come rendere l'Azienda e i suoi servizi luogo aperto di incontro e scambio. Creare o partecipare a iniziative che possano accogliere le persone con demenza o gli anziani fragili, condividere esperienze con la disabilità o sviluppare momenti di confronto o di crescita sulla genitorialità.

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											
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	

Sviluppo temporale	Pluriennale 2018/2020

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G	✓ Partecipare alle iniziative ludico/ricreative/culturali presenti nel territorio		
F	✓ Organizzazione di momenti di condivisione sia all'interno che all'esterno dei servizi per anziani e per disabili ove coinvolgere gli utenti, i famigliari e i volontari e l'intera comunità locale;		
M			
A			
M	✓ Partecipare all'organizzazione di momenti formativi sulla Demenza, i suoi esiti nelle relazionali e come poterli affrontare al meglio rivolti ai famigliari, assistenti famigliari e volontari;		
G			
L	✓ organizzare sia all'interno dei servizi sia presso le scuole incontri con bambini e ragazzi per avviare uno scambio di competenze, di storie e di vita;		
A			
S	✓ Organizzazione di momenti di confronto e crescita sulla genitorialità;		
O	✓ Organizzazione di eventi, materiali ecc. che possano diffondere la conoscenza di ASP dei suoi servizi, delle attività e progettualità realizzate e del know-how Aziendale		
N			
D	Gli aspetti gestionali e logistici delle iniziative vengono curati dall'Area Amministrativa		

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

Elementi critici evidenziati –

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Organizzazione di iniziative interne e esterne per i servizi per Anziani e per Disabili	Almeno un evento per tipo per ogni servizio	
Partecipazione ad iniziative del territorio per i servizi per Anziani e per Disabili	Almeno una esperienza per servizio	
Organizzazione di momenti di confronto e crescita sulla genitorialità	100%	
	Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi	

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

Coinvolto direttamente	**% di coinvolgimento**
Il coordinatore e tutti gli operatori del Centro i Portici	100%
Il coordinatore e tutti gli operatori del laboratorio Caspita	100%
Il coordinatore e tutti gli operatori del CSRR Il Melograno	100%
Il coordinatore e tutti gli Operatori Comunità Alloggio di Guiglia	100%
La RAA e tutti gli operatori del Centro Diurno	100%
Le RAA e tutti gli operatori della CRA	100%
La Coordinatrice dei servizi per la prima infanzia Serena Freschi	100%
Manutentore Nicola Loriano	80%
Area amministrativa: Rita Caggiano – Angela De Meo – Isabel Degli Antoni -	80%

Scheda obiettivo n. **B3**			Ambito di performance: a); b)		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Area Servizi Amministrativi	SERVIZIO	Tutti i Servizi	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Eugenia Picchioni – 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	X	Azione di miglioramento	X	Azione di sviluppo	X
Nuovo/i Servizio/i		Azione di ampliamento		Mantenimento dei risultati positivi se richiesto maggiore, prevalente e concreto impegno del personale	

Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale	Pesatura nell'Area	ALTA

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

Interconnessione con altri servizi	
Interconnessione con altri obiettivi	

Sviluppo temporale	2017/2019

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G	✓ Organizzazione e coordinamento di tutte le azioni di supporto amministrativo e tecnico al Responsabile PTC; ✓ Aggiornamento del PTPCT avendo riguardo sia all'ambito dell'anticorruzione che all'ambito della trasparenza; ✓ Aggiornamento dati e monitoraggio obblighi di pubblicazione "Amministrazione trasparente" con verifica periodica dei contenuti delle sezioni; ✓ Coordinamento delle attività di programmazione degli acquisti e degli approvvigionamenti dell'Azienda in coerenza con le disposizioni del Codice degli Appalti , delle linee guida ANAC e del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici e dell'ASP; ✓ Completamento del piano di in/formazione in materia di trasparenza, anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti pubblici; ✓ Aggiornamento modalità organizzative finalizzate a garantire il coordinamento nella gestione delle diverse istanze di accesso (civico, generalizzato, documentale e l'accesso potenziato di cui al D.Lgs. 97/2016), ivi compresa la formazione in materia; ✓ Monitoraggio e rimodulazione dei Piani Triennali dei fabbisogni e conseguente programmazione occupazionale coerente con l'assetto dei servizi ASP; ✓ Applicazione del nuovo CCNL Comparto Funzioni Locali e predisposizione del Contratto Collettivo territoriale		
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
Adozione del PTPCT e sua verifica semestrale	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%	
Verifica dinamica dei fabbisogni di personale e realizzazione delle azioni previste in materia di programmazione occupazionale	80%	
Approvazione Contratto Collettivo Territoriale con adeguamenti degli istituti	80%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

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

Coinvolto direttamente	**% di coinvolgimento**
Fazioli Enzo	20%
Amidei Patrizia	20%
Morisi Cinzia	20%
Pini Bosi Patrizia	20%
Zenchi Monica	20%
Fulgeri Domenica	20%
Baraccani Maria Elena	20%
Freschi Serena	20%
Morotti Bruna	40%
Toffolo Elena	40%

Caggiano Rita	30%
De Meo Angela	30%
Degli Antoni Isabel	20%

Scheda obiettivo n. **B4**			Ambito di performance: a); b)		
AREA	Area Servizi – Casa residenza Anziani – Servizi per la prima infanzia	SERVIZIO	CRA, CD, Portici, Caspita Melograno e Comunità alloggio e Nidi d'Infanzia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Picchioni Eugenia – Angela Marinelli – Covili Paola

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, non solo, in adempimento delle prescrizioni in materia di accreditamento socio-sanitario, ma, soprattutto, nell'ottica del miglioramento continuo e del confronto con le altre realtà del territorio per tutti i servizi erogativi aziendali
Obiettivo operativo	L'azienda ha costituito un tavolo permanente finalizzato all'approfondimento del tema della qualità dei servizi. Questo tavolo coordinato dal Responsabile Area Servizi è composto dalla Responsabile della CRA, Coordinatori e dalle RAA di tutti i servizi aziendali. La finalità è quella di costruire un percorso di auto formazione e sviluppo della qualità come processo continuo e vivo all'interno dell'organizzazione. L'operatività del tavolo è prevista in stretto raccordo con la committenza e l'Ufficio di Piano.

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											
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	Ufficio di Piano
Interconnessione con altri obiettivi	

Sviluppo temporale	2018/2020

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G F M A M G L A S O N D	✓ Completare la revisione delle "Carte dei Servizi" - approvazione; ✓ Completare l'elaborazione del format di "Questionario per la rilevazione del gradimento del servizio da parte degli utenti e loro famigliari – approvazione e prima sperimentazione; ✓ Definire 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; ✓ Approfondire 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. ✓ Predisporre proposte di strumenti (questionario, momenti di gruppo, ecc) per il monitoraggio e il miglioramento del livello di motivazione e di clima organizzativo e di prevenzione del burn out del personale, anche in raccordo con il RSPP per la revisione del Documento di Valutazione dei rischi e la collegata "valutazione e gestione rischio stress lavoro correlato"		

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

Elementi critici evidenziati –

Indicatori di performance	Targets	Valutazione di % di raggiungimento
Revisione carte dei Servizi	100%	
Elaborazione di un format di "Questionario per la rilevazione del gradimento del servizio da parte degli utenti e loro famigliari	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	**% di coinvolgimento**
Picchioni Eugenia	100%
Marinelli Angela	100%
Covili Paola	50%

Coinvolto direttamente	**% di coinvolgimento**
Fazioli Enzo	100%
Amidei Patrizia	100%
Pini Bosi Patrizia	100%
Zenchi Monica	100%
Fulgeri Domenica	100%
Baraccani Maria Elena	100%
Freschi Serena	100%
Degli Antoni Isabel	20%
De Meo Angela	20%
Rita Caggiano	20%
Bruna Morotti	10%
Elena Toffolo	10%

OBIETTIVI AREE EROGATIVE

AREA SERVIZI

Scheda obiettivo n. **AS – 1**			Ambito di performance: a, b, f, g,h		
AREA	Area Servizi	SERVIZIO	CASPITA, PORTICI, CA e CD Guiglia	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Eugenia Picchioni

Performance selettiva

Area strategica	AZIONI D'AREA – ASSE "C"e "B" – AREA STRATEGICA – Area Servizi
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 realizzati l'anno 2018 negli spazi della Comunità Alloggio di Guiglia organizzare la riapertura dei servizi affidati in gestione ad ASP e da collocare in tale stabile quali **Comunità Alloggio e Centro Diurno Il castagno selvatico**.
Obiettivo operativo	Partecipazione attiva al Gruppo di Lavoro distrettuale del "Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente" e progettazione e realizzazione della seconda fase della "Palestra delle Autonomie". Ridefinire la collaborazione nella Gestione del Chiosco "Parco delle bocce" di Marano s.P. gestito dall"Associazione di promozione sociale – Magicamente Liberi", per realizzare non solo momenti di attività con gli utenti dei servizi ASP, ma anche programmare alcune attività tecnico professionali da realizzare per sviluppare le attività realizzate negli anni precedenti. Riprogettazione dell'esperienza di soggiorni estivi residenziali per utenti dei servizi Portici, Caspita e Melograno Questa esperienza è prioritariamente finalizzata allo sviluppo delle autonomie personali, di auto-cura, di relazione e comportamentali. Rappresenta inoltre, per larga parte dei Ragazzi coinvolti, tra le prime esperienze "fuori casa" in assenze dei famigliari. In questa chiave, l'iniziativa assume significati anche di esperienza di vita, in qualche misura propedeutici anche a future progettualità relative a esperienze di vita abitativa autonoma; e ancora, rappresenta periodo di "sollievo" per i famigliari. Per gli ospiti del CSRR Melograno la valenza è sicuramente differente e si esprime nell'ambito dello sperimentarsi in un ambiente esterno al centro, che è "casa" con le sue protezioni, le sue regole e la sua routin, vivendo un'esperienza di socialità condivisa e misurandosi con essa. Predisporre il progetto di gestione della Comunità alloggio per anziani e completare le azioni logistiche finalizzate all'apertura. Coordinare le azioni propedeutiche all'individuazione delle modalità di gestione del Centro Diurno di Giuglia con il coinvolgimento della parte politica Aziendale e della committenza.

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											
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.
Interconnessione con altri obiettivi	

Sviluppo temporale	2019 - 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 sviluppare la progettazione della seconda fase della Palestra delle autonomie e conseguente realizzazione delle attività 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 CSRR Il Melograno e il Laboratorio Caspita; d. Realizzare l'apertura della Comunità Alloggio di Guiglia Il Castagno Selvatico e predisporre e coordinare le azioni propedeutiche all'individuazione delle modalità di gestione del Centro Diurno;		
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 nuova progettazione delle attività di collaborazione con l'Associazione Magicamente Liberi nell'esperienza di gestione del Chiosco "Parco delle bocce" di Marano s/P	100%	
Riprogettare e realizzare i soggiorni estivi	100%	
Realizzare l'apertura della CA di Guiglia	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	**% di coinvolgimento**
Picchioni Eugenia	100%

Coinvolto direttamente	% di coinvolgimento
Fazioli Enzo	100%
Amidei Patrizia	100%
Baraccani M. Elena	60%
Tutti gli operatori del Centro i Portici	90%
Tutti gli operatori del laboratorio Caspita	90%
Tutti gli operatori del CSRR Il Melograno	60%
Operatori Comunità Alloggio di Guiglia	80%

CASA RESIDENZA ANZIANI

Scheda obiettivo n. **CRA – 1**				Ambito di performance: a); b); d); g).	
AREA	Servizio casa residenza per anziani	SERVIZIO	C.R.A.	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Angela Marinelli

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

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

Pesatura complessiva ASP	Massima strategica Aziendale	Pesatura nell'Area	ALTA

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

Interconnessione con altri servizi	Committenza socio sanitaria e Area Amministrativa
Interconnessione con altri obiettivi	

Sviluppo temporale	2019 - 2020

Piano di realizzazione obiettivo / intervento		Realizzato	Verifiche
G	a. Partecipazione della Responsabile, delle RAA, della RAS e dell'Animatrice allo specifico Corso di formazione organizzato dall'AUSL di Modena – Dipartimento Aziendale Cure Primarie – U.O.C. Disturbi Cognitivi e Demenze. Formazione" a caduta" del rimanente personale. b. Identificazione e sviluppo di un progetto per migliorare l'assistenza agli ospiti con disturbi del comportamento. c. Partecipazione della Responsabile, delle RAA, della RAS e dell'Animatrice all'attività di monitoraggio e supporto svolto presso la CRA dal tutor dell'U.O.C. Disturbi Cognitivi e Demenze. Formazione a caduta del rimanente personale.		
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
A) Partecipazione della Responsabile, delle RAA, della RAS e dell'Animatrice al Corso di formazione "Il percorso di miglioramento dell'assistenza agli anziani con demenza nei servizi. Focus sui disturbi del comportamento" organizzato dall'AUSL di Modena – Dipartimento Aziendale Cure Primarie – U.O.C. Disturbi Cognitivi e Demenze. (Al netto di assenze giustificate per malattia, infortuni, ecc.)	100%	
B) Progettazione e realizzazione di n. 3 stanze multisensoriali e relativo utilizzo, mediante specifici progetti individuali di singoli ospiti.	100%	
C) Partecipazione della Responsabile, delle RAA, della RAS e dell'Animatrice all'attività di monitoraggio e supporto svolto presso la CRA dal tutor dell'U.O.C. Disturbi Cognitivi e Demenze. (Al netto di assenze giustificate per malattia, infortuni, ecc.)	100%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

Personale coinvolto	
Responsabile / Referenti:	**% di coinvolgimento**
Angela Marinelli	100%

Coinvolto direttamente	**% di coinvolgimento**
RAA Fulgeri Domenica e Monica Zenchi	100%
RAS Carla Piciullo	100%
Animatrice	100%
CSA	30%
Personale dei servizi alberghieri: Coghi Silvana, Monostrulli Francesca, Sighinolfi Luisa	30%

AREA AMMINISTRATIVA

Scheda obiettivo n.AA1				Ambito di performance: b); d); f); g)	
AREA	Area Amministrativa	SERVIZIO	Area Amministrativa	CENTRO DI RESPONSABILITA'	Paola Covili

PERFORMANCE SELETTIVA	
Area strategica	AZIONI D'AREA ASSE "B " e "C" – AREA AMMINISTRATIVA
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

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	• individuare gli ambiti di miglioramento organizzativo dei servizi di staff in relazione all'assetto definitivo dei servizi erogativi di line di ASP, coerenti e sostenibili in relazione alle competenze ed alla definizione; delle responsabilità; • Definire la struttura organizzativa chiarendo articolazione, obiettivi, responsabilità, procedimenti di riferimento in relazione alle specifiche attribuzioni ea gli ambiti di competenza; • Mappare i processi operativi ed individuare buone pratiche che risultino sostenibili sia in termini economici che di capacità di realizzazione; • Definire le priorità degli adattamenti organizzativi da attuare, in linea con una pianificazione in grado di definire gli orizzonti temporali di attuazione ed il dimensionamento degli uffici, ferme restando le interazioni funzionali con i servizi specialistici dell'Unione Terre di Castelli; • Strutturare un piano di formazione del personale sugli ambiti di competenza • Implementare il processo di informatizzazione nella gestione del personale già in parte avviato; • Rivedere ed adottare il nuovo regolamento sull'organizzazione degli uffici e 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**
Individuare gli ambiti di miglioramento organizzativo	100%	
Definire la struttura organizzativa, il sistema delle responsabilità e mappare i processi	70%	
Pianificare in fasi e tempi il processo di riorganizzazione, individuando ambiti di priorità	70%	
Predisporre un piano di formazione coerente con il nuovo modello organizzativo	70%	
Implementare il processo di informatizzazione nella gestione del personale	70%	
Riscrivere il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi;	70%	
Valore % medio di raggiungimento degli obiettivi		

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

Coinvolto direttamente	**Azioni individuate**	**% di coinvolgimento**
Tutto il personale dell'Area Amministrativa		100%