IL PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNALE

2021 – 2022 – 2023

Allegato alla ***Delibera di Amministratore Unico n. 2 del 29/01/2021***

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

Premessa

Il Piano della Performance, previsto dal D.Lgs. 150/2009, rappresenta un importante documento di programmazione nella vita di un'Azienda. Definisce operativamente gli obiettivi, le azioni, gli indicatori, chi deve fare cosa. Sulla base di questo piano, viene valutata la performance organizzativa ed individuale e si rinsalda la relazione tra l'Azienda ed il proprio personale.

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

Il 2021 rappresenta un anno importante per la vita dell'Azienda, che orienterà una parte importante del proprio tempo e delle proprie energie per uscire dalla situazione di pandemia che ha travolto la vita aziendale nel 2020. Ma la prospettiva è anche quella di realizzazione di importanti azioni, individuando una progettazione orientata ad un sempre maggiore coinvolgimento dell'utenza nella realizzazione di servizi ed interventi, che vedano anche compartecipazioni ai costi anche oltre la tradizionale visione di un sistema del Welfare, dove il maggiore finanziatore è il Pubblico. Anche per alleggerire, nel tempo, la compartecipazione dei comuni ai costi di ASP. Un anno, il 2021, che vedrà avviato il trasferimento di ulteriori servizi, da Unione ad ASP, con una conseguente riorganizzazione, secondo linee di indirizzo già definite con Delibera della Giunta dell'Unione n. 69 del 25-06-2020.

Un anno di transizione, ma anche di cambiamenti e di progettazione orientata all'innovazione e alla sperimentazione, che consegna a questo Piano della Performance una visione di ampio respiro, fatta anche di una visione prospettica dove l'ASP si consolida come soggetto gestore pubblico, in rete con altre ASP del territorio modenese, ma anche della Regione, con un ruolo anche propositivo e di ampliamento della sfera di intervento, nella logica di una multidimensionalità del proprio raggio di attenzione, con l'attenzione sempre rivolta ai bisogni e all'ascolto dell'utenza (e dei familiari). Un anno, quindi, per progettare ed avviare iniziative da consolidare poi nel 2022-2023. Un anno, peraltro, che vede il consolidamento dello S*mart Working* dei dipendenti (quelli non a diretto contatto con l'utenza), come modalità più flessibile di lavoro, nella direzione di favorire anche la maggiore efficacia ed efficienza dei processi, a vantaggio dell'utenza ma anche dei lavoratori dell'Azienda (per una migliore conciliazione dei tempi di vita con i tempi del lavoro).

Questo Piano cerca di declinare queste prospettive, adottando anche metodologie di presentazione dei dati leggermente diverse dal passato, ma sempre nel rispetto di quanto previsto dalle norme, facendo tesoro dell'importante lavoro del bilancio sociale 2019, dove sono stati portati all'attenzione i numeri dei servizi e degli interventi, anche quelli meno "canonici", che però rendono ancora maggiormente l'idea del raggio di azione di un'Azienda che vuole collaborare riportando al piano della programmazione (anche regionale) la propria esperienza di gestione, per favorire una sempre maggiore efficacia nelle risposte alla cittadinanza, incidendo fortemente sulla comunità attraverso l'impegno quotidiano, anche per modificare l'assetto dei servizi.

Elisabetta Scoccati

Direttora

INDICE

1. *Chi siamo* 3

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

1.2 L'organigramma aziendale 4

2. *Cosa facciamo* 6

***3. L'Amministrazione "in cifre"* 10**

3.1 Dati dei servizi erogativi 10

3.2 Dati del personale 11

3.3 Dati economici 12

4. *Analisi del contesto esterno* 12

4.1 La popolazione 12

4.2 I portatori di interessi 13

5. *Analisi del contesto interno* 14

5.1 I dipendenti 14

5.2 Le risorse strumentali e immobiliari 18

6. *Le risorse finanziarie* 19

***7. L'albero della performance* 20**

7.1 Terminologia 20

7.2 Le linee strategiche 21

7.3 L'albero della performance 21

7.4 Aree strategiche, Obiettivi strategici e obiettivi operativi individuati ai fini della performance tra gli obiettivi previsti nei documenti di programmazione aziendale 23

7.5 La catena della pianificazione operativa 26

8. I*ntegrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione* 27

9. *Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance* 28

9.1 Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance 29

ALLEGATI 30

SCHEDE OBIETTIVI ANNO 2021 30

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 il 2009 e il 2010 con l'accreditamento regionale dei servizi sociosanitari, che porta all'esterno alcune attività e coincide col rientro, da ASP a Unione Terre di Castelli, del Servizio sociale professionale. Segue un lungo periodo di incertezza in cui ASP sembra avviata alla chiusura, ma nel 2016 il Comitato di Distretto rivaluta la materia, interrompe il processo di chiusura già avviato e dispone un percorso di valutazione e riprogettazione dell'intero sistema di welfare del Distretto di Vignola, che coinvolge ASP e la Struttura Welfare Locale dell'Unione Terre di Castelli. 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. 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.

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

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

Le tabelle di seguito riportate illustrano i servizi gestiti dall'Azienda, distinguendo tra quelli accreditati e quelli non coinvolti dal processo di accreditamento. Per quanto attiene i servizi accreditati, i relativi contratti di servizio sono stati prorogati fino al 31 ottobre 2021 con delibera n. 22 del 17 dicembre 2020 del Comitato di Distretto. Nel primo semestre è prevista la stesura dei nuovi contratti.

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 31/12/2024
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 31/12/2024
3	CASA RESIDENZA/RSA VIGNOLA	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI TRANNE MONTESE	FINO AL 31/12/2024
4	CENTRO SOCIO RIABILITATIVO RESIDENZIALE DISABILI "IL MELOGRANO"	GESTIONE DIRETTA ASP	TUTTI I COMUNI	FINO AL 31/12/2024

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 – SAVIGNANO SUL PANARO	GESTIONE DIRETTA ASP	SAVIGNANO SUL 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

1.2 L'organigramma aziendale

La struttura organizzativa aziendale all' 01/01/2021

La governance dell'ASP è così strutturata:

- l'**Assemblea dei soci** è l'organo di indirizzo e di vigilanza sull'attività dell'ASP. È composta dal Sindaco di ciascun Ente territoriale socio (i 9 Comuni del Distretto) e dal Presidente dell'Unione Terre di Castelli o da loro delegati.
- L'**Amministratore unico** è l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei Soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione; ha la rappresentanza legale dell'Azienda e nomina il Direttore generale.
- Il **Direttore** è responsabile della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Amministratore, attraverso l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate.

L'organizzazione 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 all'art. 70-quinquies, comma 1, del CCNL 21/5/2018 e da figure con specifiche responsabilità, alle quali è riconosciuta l'indennità di cui art. 70-quinquies, comma 2, del CCNL 21/5/2018.

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 con quello dei Comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Montese, Savignano sul Panaro, Spilamberto, Vignola e Zocca. I *target* della popolazione cui si rivolgono i servizi sono: anziani, disabili e bambini in età 0/3 anni. Seguono i dati del Bilancio Sociale 2019.

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.

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.

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.

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.

Posti **convenzionati** 25

Non **autosufficienza** 11

Disturbi **comportamentali** 14

CENTRI D'INCONTRO
Incontri di gruppo: attività di stimolazione cognitiva, attività occupazionali, ricreative, ecc. (frequenza settimanale);

INCONTRI DI SUPPORTO
ai familiari
(frequenza quindicinale/mensile);

ATTIVITÀ DI SUPPORTO AL DOMICILIO per persone con demenza e loro familiari.

GIORNATE di frequenza **6.058**

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.

Posti **letto** 66

Persone l'anno 114

Giornate totali di ospitalità TOT 23.841

Piani individualizzati attivati 274

Ore di **formazione** 699

Ammissioni 49
Dimissioni 29
Decessi 23

ATTIVITÀ	COSTO
Parrucchiere Podologo	3.716€
Acquisto Generi Alimentari	72.359,77€

Tra cui gelato artigianale, affettati nostrani, Parmigiano Reggiano DOP, Marroni e Vin Brulé

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. Opera in stretta collaborazione con la famiglia.

- ***Nucleo 1° piano:*** *(36 posti) Ospita di norma anziani non autosufficienti con bisogni assistenziali e sanitari di diversa intensità.*
- ***Nucleo 2° piano:*** *(30 posti) Ospita anziani non autosufficienti con elevati bisogni sanitari correlati ad elevati bisogni assistenziali.*

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."

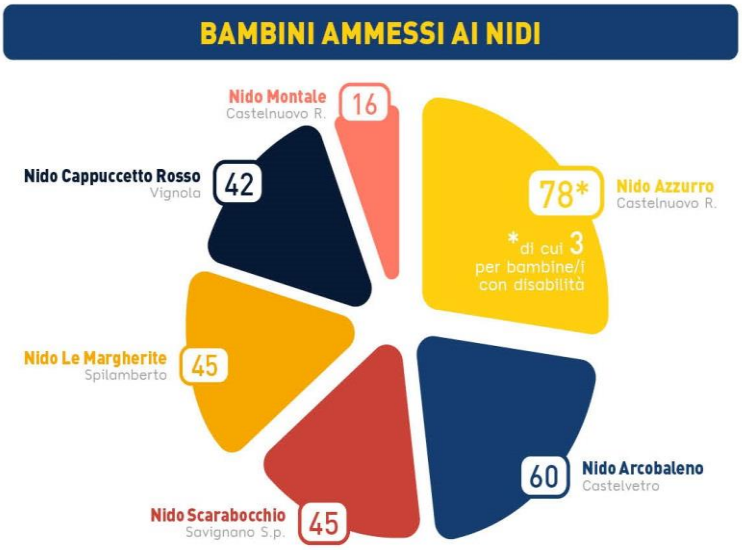
FREQUENTATI FULL-TIME / PART-TIME

FREQUENTATI FULL-TIME	2018 2019	SETTEMBRE DICEMBRE 2019
Nido Azzurro Castelnuovo R.	60	62
Nido Montale Castelnuovo R.	8	8
Nido Arcobaleno Castelvetro	45	45
Nido Scarabocchio Savignano S.p.	30	30
Nido Le Margherite Spilamberto	30	30
Nido Cappuccetto Rosso Vignola	35	33
TOTALE	208	208

FREQUENTATI PART-TIME	2018 2019	SETTEMBRE DICEMBRE 2019
Nido Azzurro Castelnuovo R.	15	16
Nido Montale Castelnuovo R.	8	8
Nido Arcobaleno Castelvetro	15	15
Nido Scarabocchio Savignano S.p.	7	15
Nido Le Margherite Spilamberto	15	15
Nido Cappuccetto Rosso Vignola	7	9
TOTALE	67	78

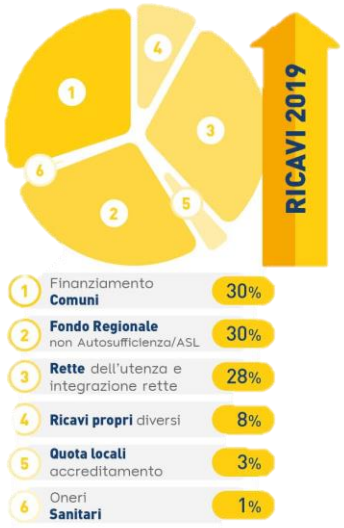
Alla iniziale finalità di cura, si sono aggiunte la "formazione e socializzazione dei bambini, nella prospettiva del loro benessere psicofisico e dello sviluppo delle loro potenzialità cognitive, affettive, relazionali e sociali", e il "sostegno alle famiglie nella cura dei figli e nelle scelte educative."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

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.



3. L'Amministrazione "in cifre"

Di seguito si riportano alcuni dati in percentuale dell'amministrazione, nello specifico costi (figura 6) e ricavi (figura 7) relativi all'annualità 2019.



3.1 Dati dei servizi erogativi

Come si evince dalla tabella sotto riportata, l'emergenza epidemiologica del 2020 ha coinvolto principalmente le strutture residenziali e diurne di ASP dedicate agli anziani e ai disabili, causando un importante decremento dell'utenza accolta e dell'intensità di frequenza, oltre che importanti riorganizzazioni per il rispetto delle disposizioni anti-contagio. Invero, tale situazione non ha permesso l'ingresso di nuovi utenti, provocando in questo modo l'impossibilità di sostituire eventuali dimissioni e/o decessi. Non solo, risultano ridotte altresì tutte le attività di laboratorio e di gruppo, *outdoor* e *indoor*. Per ciò che attiene ai Nidi d'infanzia invece, si evidenzia come l'epidemia abbia inciso sulla scelta dei posti autorizzati, diminuendo quindi, la disponibilità di accoglienza.

STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI			
TIPOLOGIA	**n. utenti**		
	ANNO 2018	**ANNO 2019**	**ANNO 2020**
CASA RESIDENZA VIGNOLA	142	114	81
COMUNITA' ALLOGGIO GUIGLIA	9	9	9
TOTALE	**151**	**123**	**90**

CENTRI DIURNI ANZIANI			
TIPOLOGIA	**n. utenti**		
	ANNO 2018	**ANNO 2019**	**ANNO 2020**
CD VIGNOLA	**46**	**50**	**36**
SERVIZIO SPECIALISTICO STIMOLAZIONE COGNITIVA			
STIMOLAZIONE COGNITIVA Individuale	15	26	16
Centri d'incontro	81	73	83
TOTALE	**96**	**99**	**99**

CENTRI SOCIO RIABILITATIVI DIURNI DISABILI			
CENTRO	**n. utenti**		
	ANNO 2018	**ANNO 2019**	**ANNO 2020**
I PORTICI	25	26	25
IL MELOGRANO	4	4	3
TOTALE	**29**	**30**	**28**

LABORATORIO OCCUPAZIONALE			
LABORATORIO	**n. utenti**		
	ANNO 2018	**ANNO 2019**	**ANNO 2020**
CASPITA attività ordinaria	22	27	20
CASPITA progetti di orientamento	6	6	2
CASPITA progetti in collaborazione con il SIL		4	0
TOTALE	**28**	**37**	**22**

CENTRI SOCIO RIABILITATIVI RESIDENZIALI DISABILI			
CENTRO	**dal 1° aprile 2018**	**ANNO 2019**	**ANNO 2020**
IL MELOGRANO - progetti definitivi	14	16	17
IL MELOGRANO - progetti temporanei	9	10	2
TOTALE	**23**	**26**	**19**

SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA			
TIPOLOGIA	**n. utenti**		
	anno scolastico 2018/2019	**anno scolastico 2019/2020**	**anno scolastico 2020/2021**
Nido Arcobaleno – Castelvetro di Modena	60	60	51
Nido Cappuccetto Rosso – Vignola	42	42	36
Nido Scarabocchio – Savignano sul Panaro	37	45	37
Nido Le Margherite – Spilamberto	45	45	45
Nido Azzurro – Castelnuovo Rangone	75	78	69
Nido di Montale – frazione Montale Rangone	16	16	16
TOTALE	**275**	**286**	**254**

3.2 Dati del personale

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

PERSONALE DIPENDENTE: tempo indeterminato/determinato – comandati e distaccati														
DATA DI RILEVAZIONE	**DIRIGENZIALE E DIRETTIVO**		**AMMINISTRATIVO**		**TECNICO DEI SERVIZI**		**SOCIO/ ASSISTENZIALE/ EDUCATIVO**		**SANITARIO**		**EDUCATIVO NIDI**		**TOTALE**	
	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% SUL TOTALE	NR.	% TOTALE
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%**
AL 31/12/2019	**3**	**2,29%**	**8**	**6,11%**	**3**	**2,29%**	**65**	**49,62%**	**0**	**0,00%**	**52**	**39,69%**	**131**	**100,00%**
AL 31/12/2020	**3**	**2,38%**	**9**	**7,14%**	**3**	**2,38%**	**61**	**48,41%**	**2**	**1,59%**	**48**	**38,10%**	**126**	**100,00%**
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 31/12/2018	**0**	**0,00%**	**2**	**3,92%**	**5**	**9,80%**	**25**	**49,02%**	**11**	**21,57%**	**8**	**15,69%**	**51**	**100,00%**
AL 31/12/2019	**0**	**0,00%**	**2**	**3,17%**	**7**	**11,11%**	**37**	**58,73%**	**12**	**19,05%**	**5**	**7,94%**	**63**	**100,00%**
AL 31/12/2020	**0**	**0,00%**	**4**	**5,41%**	**8**	**10,81%**	**43**	**58,11%**	**7**	**9,46%**	**12**	**16,22%**	**74**	**100,00%**
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 31/12/2018	**3**	**1,60%**	**10**	**5,32%**	**12**	**6,38%**	**95**	**50,53%**	**12**	**6,38%**	**56**	**29,79%**	**188**	**100,00%**
AL 31/12/2019	**3**	**1,55%**	**10**	**5,15%**	**10**	**5,15%**	**102**	**52,58%**	**12**	**6,19%**	**57**	**29,38%**	**194**	**100,00%**
AL 31/12/2020	**3**	**1,50%**	**13**	**6,50%**	**11**	**5,50%**	**104**	**52,00%**	**9**	**4,50%**	**60**	**30,00%**	**200**	**100,00%**

3.3 Dati economici

Come si evidenzia dai dati sotto riportati si registra un progressivo incremento collegato all'acquisizione e al successivo consolidamento dei 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. A ciò si aggiunge una maggiore previsione di spesa dovuta ad una generale riorganizzazione dei servizi nel rispetto della normativa volta al contrasto dell'epidemia da Covid19.

Bilancio consuntivo d'esercizio 2018	**€ 6.932.322,97**
Bilancio consuntivo d'esercizio 2019	**€ 8.791.748,00**
Bilancio economico di previsione 2020	**€ 9.620.128,00**

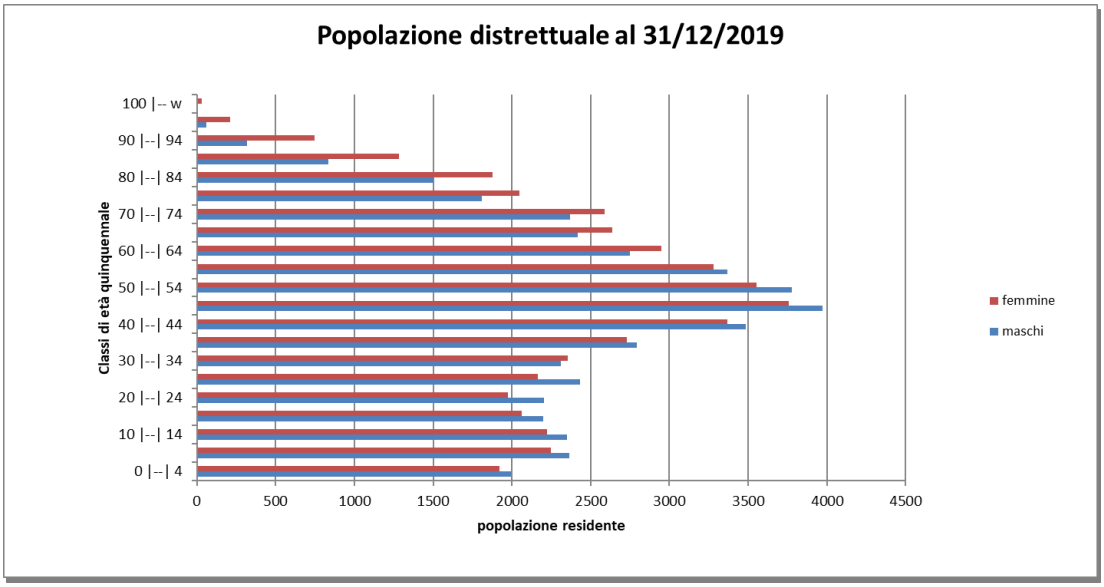
4. Analisi del contesto esterno

4.1 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. La tabella sotto riportata rileva gli scostamenti della popolazione, divisa per comune e fasce di età, al 31.12.2019 rispetto al 31.12.2017. Si rileva un leggero incremento complessivo dello 0,84%, ma anche un calo della popolazione al di sotto dei 18 anni di età.

CONFRONTO POPOLAZIONE 31/12/2017 e 31/12/2019 DIVISA PER CLASSI DI ETA' E COMUNI												
Comuni	**da 0 a 17 anni**		**% incremento**	**da 18 a 64 anni**		**% incremento**	**da 65 a ….**		**% incremento**	**Totale**		**% incremento**
	2017	**2019**		**2017**	**2019**		**2017**	**2019**		**2017**	**2019**	
Castelnuovo R.	2.752	2.655	-3,52%	9.119	9.170	0,56%	3.164	3.272	3,41%	**15.035**	**15.097**	0,41%
Castelvetro	2.044	1.990	-2,64%	6.991	7.022	0,44%	2.268	2.299	1,37%	**11.303**	**11.311**	0,07%
Guiglia	598	591	-1,17%	2.357	2.381	1,02%	955	957	0,21%	**3.910**	**3.929**	0,49%
Marano s/P	982	990	0,81%	3.125	3.207	2,62%	1.060	1.086	2,45%	**5.167**	**5.283**	2,25%
Montese	483	460	-4,76%	1.826	1.807	-1,04%	1.016	1.019	0,30%	**3.325**	**3.286**	-1,17%
Savignano s/P	1.525	1.537	0,79%	5.493	5.590	1,77%	2.124	2.162	1,79%	**9.142**	**9.289**	1,61%
Spilamberto	2.174	2.148	-1,20%	7.784	7.660	-1,59%	2.809	3.018	7,44%	**12.767**	**12.826**	0,46%
Vignola	4.585	4.593	0,17%	15.181	15.445	1,74%	5.547	5.679	2,38%	**25.313**	**25.717**	1,60%
Zocca	687	675	-1,75%	2.660	2.658	-0,08%	1.261	1.258	-0,24%	**4.608**	**4.591**	-0,37%
Totale	**15.830**	**15.639**	**-1,21%**	**54.536**	**54.940**	**0,74%**	**20.204**	**20.750**	**2,70%**	**90.570**	**91.329**	**0,84%**

Il grafico di seguito riportato rappresenta il n. di residenti divisi per genere e classi di età quinquennali della popolazione al 31/12/2019 del Distretto di Vignola.



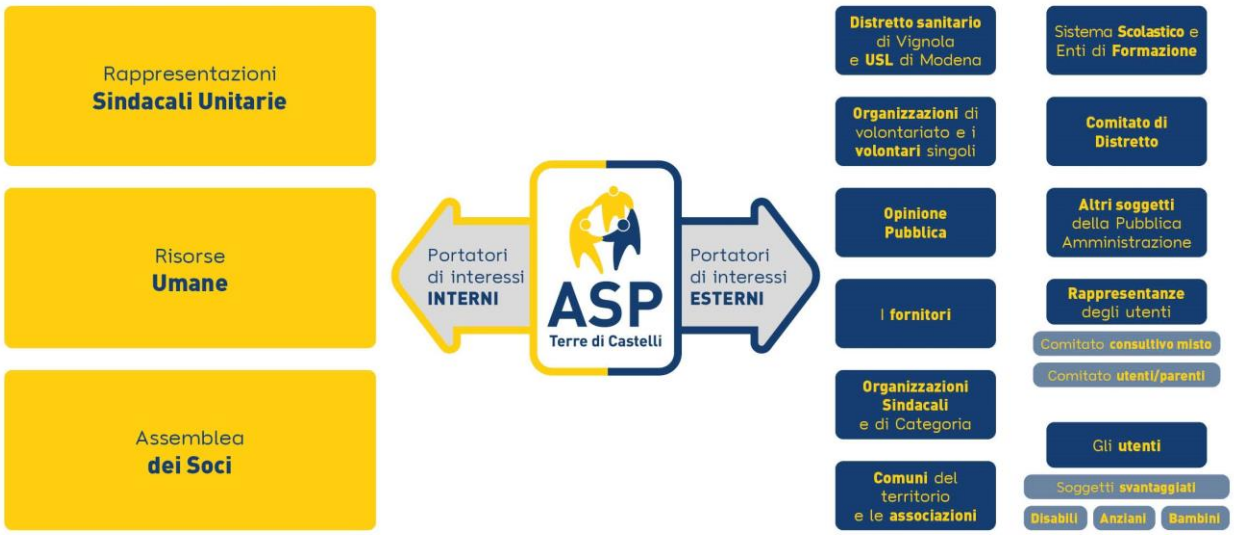
Si nota come nella popolazione 0-60 anni vi sia una prevalenza maschile che si inverte nelle età superiori ai 55 anni. L'indice di dipendenza della popolazione anziana, che è dato dal rapporto tra la popolazione

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 al 31.12.2019 ed è pari al 36,10 (al 31.12.2018 era 35,67).
L'indice di vecchiaia (calcolato come rapporto tra anziani di 65 anni e oltre e giovani fino a 14 anni di età), sempre al 31.12.2019 è pari a 158,47 ogni 100 giovani (al 31.12.2018 era 152,98).
Il complesso di questi dati evidenzia come nel nostro territorio si registri un incremento costante della popolazione anziana pari al + 2,70% e un incremento della popolazione adulta (18-64 anni) dello 0,74%, non compensati dalla popolazione giovane (0-17 anni) che cala del 1,21%.
L'incremento della popolazione anziana rappresenta da un lato una criticità per l'intero sistema del welfare, in quanto comporta l'aggravamento delle condizioni sanitarie di soggetti fragili che richiedono di poter fruire di servizi sociali, sanitari e socio sanitari, e, dall'altro, rappresenta una sfida per l'ASP, come per gli altri soggetti gestori di servizi per anziani del territorio, a rispondere alle accresciute e diversificate esigenze in un momento di scarsità di risorse economiche.
Nella tabella sotto riportata i dati relativi ai nuovi nati, anche rispetto alla popolazione residente.

COMUNI	Popolazione residente - al 31/12/2017	Nati nel 2017	% nati sui residenti	Popolazione residente - al 31/12/2019	Nati nel 2019	% nati sui residenti
Castelnuovo R.	15.035	138	0,92%	15.097	96	0,64%
Castelvetro	11.303	110	0,97%	11.311	88	0,78%
Guiglia	3.910	33	0,84%	3.929	29	0,74%
Marano s/P	5.167	47	0,91%	5.283	41	0,78%
Montese	3.325	21	0,63%	3.286	18	0,55%
Savignano s/P	9.142	63	0,69%	9.289	61	0,66%
Spilamberto	12.767	120	0,94%	12.826	83	0,65%
Vignola	25.313	226	0,89%	25.717	228	0,89%
Castelnuovo R.	4.608	32	0,69%	4.591	22	0,48%
Totale	**90.570**	**790**	**7,49%**	**91.329**	**666**	**6,15%**

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



5. Analisi del contesto interno

5.1 I dipendenti

Il Personale dipendente dall'Azienda al 31/12/2020 viene rappresentato nella sottostante tabella:

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA A FINE ANNO										
AREA DI ATTIVITA'	QUALIFICA		31/12/2020						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	1,50%
	RESPONSABILE AREA	D1/D3				3		3		
Area Amministrativa	ISTRUTTORE DIRETTIVO	D				1	2	3	13	6,50%
	ISTRUTTORE AMM.VO	C				5	1	6		
	ISTRUTTORE AMM.VO/TECNICO	C				1		1		
	ISTR. TECNICO	C				1		1		
	COLLAB. AMM.VO	B3				1	1	2		
Area Socio/ Assistenziale/ Educativa	ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1		1	104	52,00%
	EDUCATORE COORDINATORE	D1				2		2		
	PSICOLOGO	D1	1					1		
	EDUCATORE PROF.LE	C			2	11	3	16		
	EDUCATORE ANIMATORE	C					1	1		
	RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C				5		5		
	A DI B						5	5		
	COLLABORATORE SOC. ASS	B3				39	34	73		
Area Educativa nidi	ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1		1	60	30,00%
	PEDAGOGISTA	D1	1					1		
	EDUCATORE INFANZIA	C				31	9	40		
	COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI	B3				2		2		
	ESECUTORE TECNICO NIDI	B1				13	3	16		
Area tecnica dei servizi	AUTISTA MANUTENTORE	B3				2	1	3	11	5,50%
	OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1						0		
	COLLABORATORE CUOCO	B3					4	4		
	COLLAB. SERV. ASULIARI E SUPPORTO	B3				1		1		
	ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1					1	1		
	ESECUTORE ADDETTO LAVANDERIA	B1					2	2		
Area Sanitaria	TERAPISTA DELLA RIABILITAZIONE	D1					2	2	9	4,50%
	INFERMIERE PROFESSIONALE	D1				2	5	7		
	TOTALE COMPLESSIVO	****	2	0	2	122	74	200	200	100%

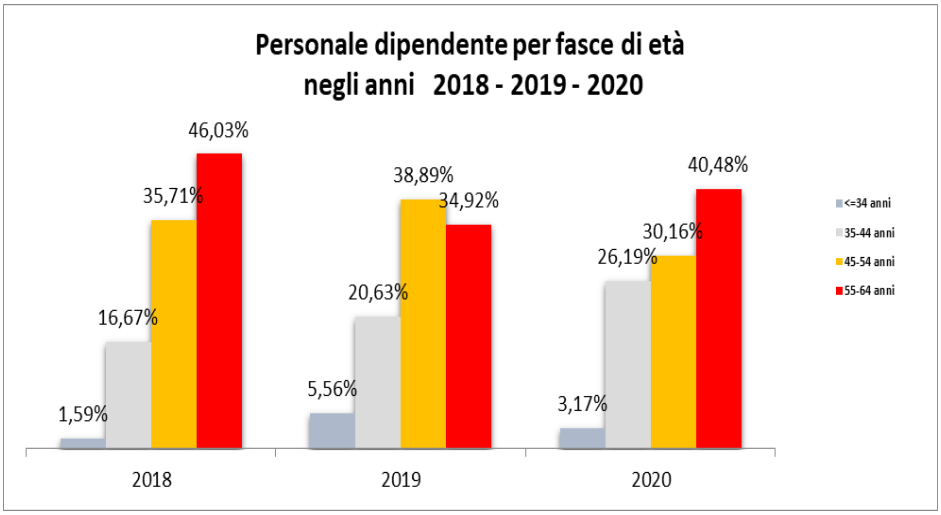
La distribuzione delle Risorse umane nelle varie aree vede una netta prevalenza di dipendenti impiegati nell'area erogativa 92% (52% nel Socio/Assistenziale/educativo, 30% Educativa scolastica, 4,5% Sanitaria e 5,5 nel Tecnico dei servizi), seguiti, con percentuali molto inferiori, dai dipendenti impiegati nell'area di supporto alla produzione, servizio amministrativo (6,5%) e nel settore Dirigenziale e direttivo (1,5%).

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

Con delibera dell'Amministratore Unico n. 25 del 24/09/2020 si è provveduto all'aggiornamento del piano triennale del Fabbisogno di personale ed alla conseguente approvazione circa la rimodulazione della dotazione organica aziendale.

PERSONALE AL 31/12/2020 ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO, DETERMINATO, COMANDATO e DISTACCATO IN ENTRATA, DIVISO PER GENERE E CLASSI DI ETA'													
QUALIFICA		0-34		35-44		45-54		55-66		TOTALE		totale	%
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F		
DIRETTORE	DIRIGENTE									-	-	-	0,00%
RESPONSABILE AREA	D1/D3						1		2	-	3	3	10,00%
EDUCATORE COORDINATORE	D1						1	1		1	1	2	
ISTRUTTORE DIRETTIVO/COORDINATORE DI SERVIZIO	D1				1		1			-	2	2	
ISTRUTTORE DIRETTIVO							1			-	1	1	
PEDAGOGISTA	D1						1				1	1	
PSICOLOGA	D1				1						1	1	
INFERMIERI PROFESSIONALI	D1				2					-	2	2	
EDUCATORE PROF.LE	C				5		6		2	-	13	13	44,00%
EDUCATORE INFANZIA	C		1		16		7		7	-	31	31	
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C						3		2	-	5	5	
ISTRUTTORE AMM.VO	C	1				1	2		2	2	4	6	
ISTRUTTORE TECNICO	C		1							-	1	1	
COLLABORATORE SOC. ASS	B3		1	1	7	1	9		19	2	36	38	46,00%
AUTISTA MANUTENTORE	B3					2				2	-	2	
COLLAB. AMM.VO	B3								1	-	1	1	
COLLAB. SERVIZI AUSILIARI DI SUPPORTO	B3								2	-	2	2	
COLLABORATORE CUOCO	B3									-	-	-	
ESECUTORE TECNICO SERVIZI SOCOLASTICI	B3								2	-	2	2	
ESECUTORE TECNICO SERVIZI SOCOLASTICI	B1						2	1	10	1	12	13	
		1	3	1	32	4	34	2	49	8	118	126	100,00%
		4		33		38		51		126			
		3,17%		26,19%		30,16%		40,48%		100,00%			

La distinzione per sesso del personale dipendente a tempo indeterminato dall'Azienda evidenzia un elevato tasso di femminilizzazione dell'occupazione (93,6%).
Per quanto riguarda invece l'inquadramento contrattuale, la maggioranza del personale dell'ASP - pari al 46% sul totale dei dipendenti - è collocato nella categoria B, mentre l'area dirigenziale e di categoria D rappresenta il 10 % del totale del personale dipendente al 31.12.2020.



Un dato significativo emerge dall'analisi dell'età anagrafica dei dipendenti: al 31/12/2020 il 56,35% delle Risorse Umane è di età compresa tra i 35 e i 54 anni, il 40,48% dei dipendenti dell'Azienda ha un'età superiore ai 55 anni, e solo il 3,17% 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 2020	TOTALE	% di incidenza sulle giornate lavorabili
GIORNATE LAVORABILI	31.763	100,00%
GIORNATE LAVORATE	22.352	70,37%
TOTALE ASSENZE	9.411	29,63%
DETTAGLIO DELLE ASSENZE		
GIORNATE ASSENZA PER MALATTIA E COVID	2.126	6,69%
GIORNATE ASSENZA PERMESSI L.104/1992	633	1,99%
GIORNATE CONGEDO L.104/1992	434	1,37%
GIORNATE ASSENZA ALTRI PERMESSI	199	0,63%
GIORNATE ASSENZA PER INFORTUNI	337	1,06%
GIORNATE ASSENZA PER FERIE	3.880	12,22%
GIORNATE ASSENZA PER RECUPERO ORE STRAORDINARIE	363	1,14%
GIORNATE CONGEDO PARENTALE -D.LGS151/2001 E CONG. COVID	466	1,47%
GIORNATE DISPONIBILITA' NIDO	715	2,25%
GIORNATE GESTIONE ESECUTRICI NIDO	59	0,19%
GIORNATE DI PERMESSI ART. 32 e 35 CCNL	165	0,52%
GIORNATE ASPETTATIVA SENZA ASSEGNI	34	0,11%

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 6,69% (percentuale inclusiva delle assenze per isolamento/quarantena causa Covid19).
I valori risultano comunque in linea con quelli pubblicati da altre ASP della provincia e della regione. Il dato è significativo anche in termini di "valutazione di clima" e di valutazione del "burnout" nelle organizzazioni e nelle equipe di lavoro. Il dato delle assenze per malattia, inoltre, va letto in modo integrato con l'elevato numero di personale con prescrizioni e con l'età media del personale dipendente che sta progressivamente aumentando come si evidenzia nella tabella e nel grafico sotto riportato.
L'Azienda assicura l'applicazione di tutti gli istituti miranti all'obiettivo della conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura familiare.

La condizione di limitazione parziale alla mansione prevede la prosecuzione dell'attività nella medesima mansione, ma con l'individuazione delle prestazioni/attività che non possono essere svolte, ciò comporta la ridefinizione del mansionario di quel dipendente con la necessaria attribuzione ad altri delle attività prescritte ed a volte con la necessità di adibizione a differente servizio.
Le seguenti tabelle 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 2020, pari a n. unità:

QUALIFICA	LIMITAZIONE PARZIALE	% RISPETTO AGLI OPERATORI DIPENDENTI DI MEDESIMA QUALIFICA	TOTALE OPERATORI MEDESIMA QUALIFICA
COLLABORATORE SOC. ASS	22	51,16%	43
EDUCATORE PROF.LE	2	18,18%	11
EDUCATORE INFANZIA	1	3,03%	33
ESECUTORE TECNICO NIDI	5	35,71%	14
TOTALE	**30**	**29,70%**	**101**
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI		**23,26%**	

Il dato delle unità di personale dipendente con prescrizioni che rappresenta il 23,26% 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 20,93% 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	10	23,26%	43
ESECUTORE TECNICO NIDI	1	7,14%	14
COLLAB. PROFES. TECNICO NIDI	2	100,00%	2
EDUCATORE INFANZIA	9	27,27%	33
EDUCATORE PROF.LE	4	36,36%	11
COLL.serv.ausiliari di supporto	1	100,00%	1
TOTALE	**27**	**25,96%**	**104**
PERCENTUALE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI		**20,93%**	

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.
- Visita per il rientro Covid-19

Sorveglianza sanitaria	**2018**	**2019**	**2020**
Visite periodiche e di controllo dell'idoneità alla mansione	46	17	37
Visite preventive	75	44	71
Visite su richiesta del lavoratore	8	5	6
Visite precedenti alla ripresa del servizio a causa di assenza protratta per + di 60 gg	2	6	5
Visita in occasione del cambio mansione	0	0	4
Visita rientro Covid-19			26
Totale lavoratori visitati	**131**	**72**	**149**

La variazione del numero di visite negli anni evidenzia la periodicità delle visite a cadenza biennale; si segnala inoltre, per l'anno 2020, il rilevante numero delle visite per rientro post COVID 19.

Lavoro Agile

Tra gli **obiettivi trasversali dell'Azienda** 2021 è presente il consolidamento del Lavoro Agile, come proseguimento di quanto realizzato nel 2020 ed in attuazione di quanto previsto dall'art. 14 della L. n. 124/2015, della direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017, n. 3/17 e in osservanza della Ln. 81/2017. Con il lavoro agile l'ASP intende perseguire, tra gli altri, i seguenti macro obiettivi:

- Promuovere un'organizzazione del lavoro per obiettivi e finalizzata a stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori e delle lavoratrici e a incrementare l'efficienza e la produttività;
- Agevolare la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro e riprogettare gli spazi e i tempi del lavoro in funzione di tali esigenze;
- Promuovere la diffusione delle tecnologie informatiche e in generale della digitalizzazione dei procedimenti;

- Promuovere una politica di sostenibilità e tesa al contenimento dell'impatto ambientale, grazie alla riduzione degli spostamenti tra casa e sede di lavoro e tra sedi di lavoro diverse;

Si intende inoltre promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità e un diverso approccio agli spazi di lavoro in relazione alle specifiche attività oggetto del lavoro agile.

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

Sulla base dei presupposti che saranno indicati nel POLA e nel Regolamento attuativo, il Lavoro Agile presuppone una revisione delle modalità di svolgimento delle attività sul piano organizzativo e logistico, e l'analisi sui processi in relazione alla digitalizzazione, all'impatto su privacy, ecc. Infatti le opportunità che la modalità agile di svolgimento dell'attività lavorativa può fornire prevedono, come fattore abilitante, l'attuazione di quelle progettualità di trasformazione digitale che l'Azienda ha in programma di realizzare con una maggiore priorità nei prossimi anni.

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

È 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

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

I servizi 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.

Il Progetto di Lavoro Agile, come sopra brevemente descritto, presuppone un ripensamento dell'infrastruttura e dotazione informatica ed il superamento della modalità analogica nell'esecuzione delle attività.

La necessità di presidiare e sviluppare in maniera più organica il tema della digitalizzazione dei processi aziendali, quale uno tra i fattori abilitanti per un efficace lavoro agile prevede che nel corso del 2021 sia strategico l'adeguamento informatico. Si prevedono le seguenti misure tecnologiche:

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

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

Automezzi di proprietà dell'Asp concessi in comodato d'uso gratuito per i servizi dell'Area Welfare: 7 autovetture;
Automezzi di proprietà dell'Asp: 12 autovetture;
Automezzi di proprietà dell'UTC concessi in comodato d'uso gratuito ad ASP: 1 autovettura.

Beni immobili

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

6. Le risorse finanziarie

Di seguito vengono riportati i dati aggregati di costo e di ricavo per tipologia riferiti alle previsioni 2020, 2021 e 2022 contenute nel Piano Programmatico 2020-2022.
Nella tabella sotto riportata sono iscritti i totali delle varie tipologie di ricavi e costi.

COSTI complessivi						
	Previsione 2020		Previsione 2021		Previsione 2022	
Tipologia	Importo	%	Importo	%	Importo	%
PERSONALE	4.785.463	49,74%	5.172.295	53,59%	5.172.295	53,59%
ACQUISTO BENI	229.546	2,39%	229.546	2,38%	229.546	2,38%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	3.959.003	41,15%	3.603.671	37,34%	3.603.671	37,34%
CONTRIBUTI	46.368	0,48%	46.368	0,48%	46.368	0,48%
ALTRI COSTI	599.748	6,23%	599.748	6,21%	599.748	6,21%
COSTI Totale	9.620.128	100,00%	9.651.628,00	100,00%	9.651.628,00	100,00%

RICAVI complessivi						
	Previsione 2020		Previsione 2021		Previsione 2022	
Tipologia	Importo	%	Importo	%	Importo	%
TARIFFE	2.741.204	28,49%	2.741.204	28,40%	2.741.204	28,40%
ONERI (FRNA; ONERI SANITARI)	2.957.482	30,74%	2.957.482	30,64%	2.957.482	30,64%
RICAVI PROPRI DIVERSI	1.016.013	10,56%	1.047.513	10,85%	1.047.513	10,85%
QUOTA ENTI SOCI	2.905.429	30,20%	2.905.429	30,10%	2.905.429	30,10%
COSTI Totale	9.620.128	100,00%	9.651.628,00	100,00%	9.651.628,00	100,00%

Al momento dell'approvazione del presente documento non essendo ancora approvata la previsione di Bilancio per l'anno 2021 e il Piano programmatico triennale 2021-2023, si è riportato quanto contenuto nel Piano Programmatico 2020-2022.

7. L'albero della performance

7.1 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 e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (F. Monteduro);

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.2 Le linee strategiche

Base di partenza per l'individuazione delle linee strategiche, resta da sempre il mandato affidato ad ASP, ossia la creazione di valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione dei servizi e la garanzia di un'efficienza di gestione.

Ciò premesso, gli aspetti che caratterizzeranno il 2021, saranno prima di tutto lo sviluppo e l'innovazione. Lo sviluppo, posto a presidio dei servizi già attivati e finalizzato alla garanzia di un miglioramento continuo, e l'innovazione, motrice principale del cambiamento, dell'approfondimento e della continua evoluzione; entrambi gli elementi volti a migliorare e a soddisfare i molteplici bisogni, diversi per ogni territorio. Nondimeno, l'attenzione dell'Azienda rimarrà vigile anche su tutte le azioni che vadano a vantaggio non solo dell'utente, ma anche a favore della collettività, creando responsabilità sociale e promuovendo le pari opportunità.

Di certo, l'emergenza epidemiologica iniziata nel 2020 e non ancora conclusasi, ha vincolato ASP nella riorganizzazione dei servizi che sembravano ormai consolidati nella loro direzione, i quali invece, sono stati riadattati in ottemperanza alle relative disposizioni, tutt'oggi suscettibili di molteplici variazioni. Per questo motivo, sviluppo e innovazione saranno a 360°, giacché non potranno e non dovranno riguardare sono il "nuovo", ma anche il "tradizionale".

Gli aspetti dell'innovazione e dello sviluppo inoltre, richiamano necessariamente a loro una solida struttura di base, fondata su un bilancio stabile e su una dotazione organica, che siano in grado di sostenere il *nuovo cambiamento* e il *tradizionale assetto*. Entrambi gli elementi infatti, sono parte integrante della pianificazione strategica aziendale, la quale non può di sicuro prescindere dalle proprie dotazioni.

Infine, possiamo dire di avere la necessità che la stessa innovazione e lo stesso sviluppo si riflettano anche all'esterno. Invero, ci è consentito parlare di innovazione solo a fronte di risultati e di benefici maggiori, e affinché ciò possa essere possibile, risulta inevitabile il coinvolgimento e la diretta collaborazione delle altre ASP del territorio, altri enti pubblici e del terzo settore.

Le linee strategiche quindi, costituiranno le fila di una rete molto più ampia, la quale andrà via via espandendosi nel corso del triennio interessato, e in virtù della quale sarà poi concretamente possibile creare valore per tutta la collettività e garantire così una gestione efficace ed efficiente.

7.3 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

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

7.4 Aree strategiche, Obiettivi strategici e obiettivi operativi individuati ai fini della performance tra gli obiettivi previsti nei documenti di programmazione aziendale

In premessa alla definizione delle linee di indirizzo che seguiranno, si sottolinea come, successivamente alla riorganizzazione dei servizi iniziata nel 2018 (cfr. cap. 1), il 2020 sia stato interamente caratterizzato da una gestione di questi ultimi in piena emergenza epidemiologica, implicando in questo modo la persistente riorganizzazione non più solo dei servizi, ma dell'intero assetto aziendale.

In tal senso, nel corso del 2021, seguirà la gestione dell'emergenza COVID ripensando e ridefinendo i servizi erogati, contemplando il giusto equilibrio tra il rispetto delle relative disposizioni in continua evoluzione, e le finalità proprie di ogni servizio, puntando non solo a percorsi di qualità, ma anche e soprattutto alla sicurezza degli ospiti e dei nostri operatori. A ciò si aggiunge l'attenzione riposta ad ulteriori possibilità di progettazioni e innovazioni, in aggiunta a quelle già programmate nel corso del 2020 e che, a causa delle criticità sopra richiamate, sono state sospese. In proposito, si citano a titolo di esempio il progetto LIFE e lo studio di fattibilità relativo alla progettazione della Comunità Alloggio di Guiglia[1].

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

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

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

Tutto ciò premesso, di seguito di riportano gli indirizzi strategici per la formulazione del Piano della Performance triennale, approvati dall'Assemblea dei Soci il 9/11/2020.

A) Consolidamento delle gestioni relative ai servizi educativi, socio-assistenziali e socio-sanitari

Sebbene il consolidamento delle gestioni sia stato individuato in sede di pianificazione strategica come "*obiettivo di budget*", quindi non appaia negli indirizzi di performance, è bene spenderne qualche parola, affinché si possa facilitare la lettura e chiarire la dimensione del quadro strategico complessivo in cui si muove ASP.

[1] Per le altre progettazioni avviate nel corso del 2020 si rimanda al Piano della Performance triennale 2020 – 2022.

Gli indirizzi per il triennio 2021-2023 vedono innanzitutto il consolidamento delle gestioni relative ai diversi servizi educativi, socio-assistenziali e socio-sanitari, nelle forme fino ad ora adottate. Tali scelte gestionali rimarranno invariate anche per il triennio in questione, cosicché sia possibile una corretta valutazione dell'operato di ASP, fattibile solo trascorsi alcuni anni da un'effettiva gestione consolidata. Di contro, resta da ridefinire la nuova convenzione per l'immobile del CSRR Il Melograno, e la valutazione relativa alla gestione dei servizi alberghieri in collaborazione con il Comune di Montese e con la Cooperativa Domus, oltre che la definizione con la committenza dei nuovi contratti di servizio relativi ai servizi accreditati e la loro sottoscrizione, e in ultimo, l'approvazione di uno studio di fattibilità e la conseguente realizzazione prime azioni per il riassetto servizi alberghieri dell'intera ASP.

Di contro, resta da ridefinire la collaborazione con il Comune di Montese e con la Cooperativa Domus per la nuova convezione per l'immobile del CSRR *Il Melograno*. Per un approfondimento sulla gestione dall'Azienda, che possa distinguere tra servizi accreditati e non, si rimanda alle tabelle del Cap.1.

B) I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione

Come anticipato in premessa, tra gli obiettivi principali resta la continua innovazione, fulcro e base dell'indirizzo strategico definito in questa sede. Di certo, l'innovazione non è solo "creare da zero", ma anche e soprattutto perseguire lo sviluppo di progetti, azioni, servizi e studi già avviati, affinché possano essere raggiunti i risultati attesi e affinché possa crescere il livello di qualità garantito. Per questo, il 2021 sarà un anno ricco di numerosi esperimenti e innova
zioni che coinvolgeranno tutti i servizi.

In questa prospettiva, vi sarà una stretta collaborazione con i Comuni, per rispondere ai bisogni specifici di ogni territorio e per collaborare nella risoluzione di problematiche specifiche di interesse locale. Non solo, ASP garantirà il proprio impegno non solo alla partecipazione di progetti locali, ma anche nazionali ed europee, in partnership con diverse realtà, nella logica di sviluppo di nuove progettualità dirette alla sperimentazione di nuove forme di servizio e di intervento basate sulla multidimensionalità e sulla multiutenza. L'esempio è dato dalla progettazione della struttura di Zocca (cfr. scheda obiettivo B.1), la quale si auspica possa nascere entro il 2021[2], ma l'obiettivo prioritario del triennio, resta la realizzazione del progetto LIFE, in stretta collaborazione con Unione e AUSL.

L'indirizzo si concretizza nell'espressione di progettualità che non riguardino solo i più conosciuti ed esperiti servizi socio-assistenziali ed educativi, ma anche i settori più moderni relativi alle necessità socio-assistenziali ed educative delle famiglie. Rientra altresì in questo campo, la modernizzazione e l'aggiornamento dei servizi rivolti all'infanzia, alla stregua dei metodi educativi più all'avanguardia, come l'educazione Montessoriana (cfr. scheda obiettivo SPI.1)

Rimane centrale il miglioramento continuo della qualità come obiettivo trasversale di ASP e di tutti i suoi servizi e uffici, sia per progettazioni specifiche (percorsi per la demenza, CSRR Il Melograno e Bla Bla Festival) sia attraverso la relazione, l'ascolto e la condivisione con gli utenti e le famiglie, comprendendo in ciò anche i temi della trasparenza e dell'integrità (cfr. scheda obiettivo A.1).

C) L'organizzazione, le persone al lavoro, il bilancio

Considerati l'impegno nella progettazione di nuovi servizi, progetti e interventi, nello sviluppo delle attività già avviate e nell'individuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, appare necessario porre particolare attenzione nell'individuazione di uno specifico schema organizzativo, tenendo conto della dotazione di risorse umane necessarie e della diversa sostenibilità dei servizi, affinché possa raggiungersi una concreta stabilizzazione del bilancio che possa garantire il corretto perseguimento della *mission* aziendale.

[2] Per le altre progettazioni avviate o in prossimità di essere avviate, si rimanda alle schede B.1, AS.1 e SPI.1 allegate al presente documento.

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

Sul fronte del bilancio, nell'implementare progetti e servizi, ASP verrà resa più autonoma dai trasferimenti dei Comuni, si prevede di rendere progressivamente più autonoma l'ASP dai trasferimenti dei comuni, anche sollecitando le altre ASP, provinciali e regionali, nei diversi tavoli istituzionali, rispetto alle tematiche che caratterizzano la gestione pubblica dei servizi e al privato sociale. Nello specifico, il tema resta quello del superamento del divario tra gestioni pubbliche e gestioni del privato sociale sui temi della sostituzione del personale (malattie, maternità), dell'IRAP e delle tariffe per le gestioni pubbliche.

Ciò detto, resta rilevante il tema dello S*mart Working* inteso come modalità organizzativa aziendale, attivata al di là dell'emergenza sanitaria, e per il quale si ricorrerà ad un piano di investimento progressivo, alla digitalizzazione degli archivi e alla de-materializzazione, anche nell'ottica di conciliare i tempi di *vita-lavoro*.

ASP si impegnerà inoltre nello sviluppo di ulteriori metodi e strumenti che garantiscano un alto livello di partecipazione dei dipendenti alla gestione e alla vita aziendale e nella semplificazione dei processi lavorativi in ottemperanza alle molteplici richieste normative. In particolare quella sulla gestione dei dati personali, l'anticorruzione e trasparenza, la gestione dei procedimenti amministrativi e della documentazione, la gestione della policy e della security informatica e relativi adempimenti, che restano ambiti di azione rilevanti. Su queste, come altre tematiche di forte impatto, è auspicabile attivare/sviluppare ulteriormente sinergie con i servizi specialistici dell'Unione per creare efficienza ed economie di scala.

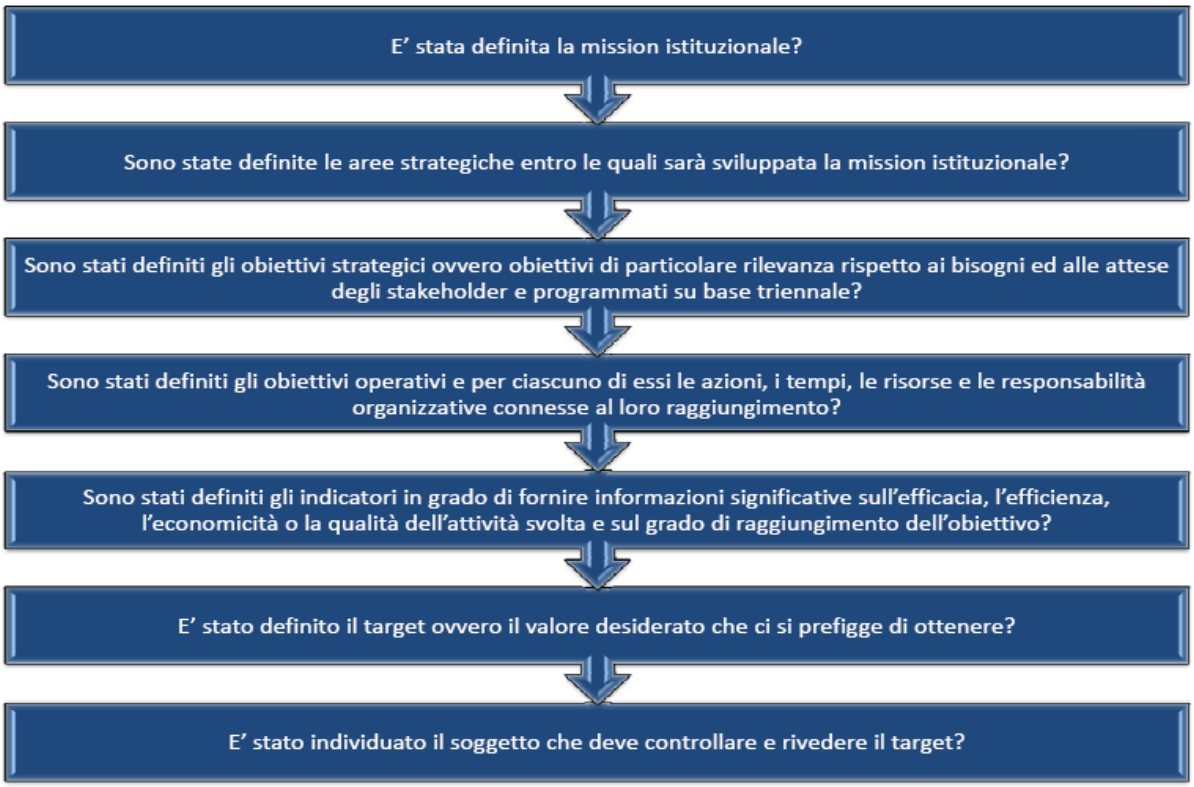
D) Sussidiarietà

In questa direzione, ASP intende implementare tutte le collaborazioni necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, per definire strategicamente la posizione di ASP nel sistema dell'erogazione dei servizi, ma anche a livello provinciale e regionale (attraverso i periodici momenti di confronto), al fine di favorire i processi di interscambio, di confronto e di collaborazione nei vari servizi, progetti, interventi e processi.

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

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

7.5 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.

8. 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	Nucleo di Valutazione Direttore e Responsabili di area
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono inoltrati all'Amministratore Unico che ne approva l'impianto generale.

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

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

9. 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;
- 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, 2018 e 2019 con deliberazioni dell'Amministratore Unico, da ultimo, per il triennio 2020-2022 con l'atto n. 4 del 27.01.2020;
- 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 – 2019, mentre nel 2020 si è adottata con atto dell'Amministratore unico;
- 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 con deliberazione n. 16 del 19.05.2020;
- 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" aggiornato con atto dell'Amministratore Unico n. 41 del 23 dicembre 2020.

9.1 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.

ALLEGATI

SCHEDE OBIETTIVI ANNO 2021

Nella relazione tra performance individuale e performance organizzativa di progetti selettivi si determina la valutazione della performance di risultato 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 individuale e performance organizzativa di progetti selettivi.
Gli esiti circa il raggiungimento degli obiettivi saranno il riferimento per la valutazione dell'apporto di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi di **PERFORMANCE INDIVIDUALE e ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI**, con riferimento ai meccanismi di monitoraggio e valutazione adottati.

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
B.1	Direzione, Amm.ne	Amm.ne, CRA, Servizi, Nidi	Soccati - Covili - Picchioni	S	B, C	a, d, e, g, h		X	X	X			Massima strategica aziendale	ALTA		

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione**: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione aziendale:** esprimere le proprie progettualità non solo nei più conosciuti ed esperiti servizi socio-assistenziali ed educativi, ma anche in settori più all'avanguardia delle necessità socio-assistenziali ed educative delle famiglie, sperimentando modelli di gestione in ambiti inediti, come quello dei servizi interamente pagati dall'utenza, e/o in collaborazione con partnership del privato, profit o no profit. In questa ottica, sempre in collaborazione con Unione e con i Comuni, possono essere pensate progettualità non necessariamente omogenee nei singoli territori, anche ipotizzando sistemi di compartecipazione alla spesa da parte delle singole realtà differenziate, in relazione ai servizi richiesti, e quindi organizzati da ASP. Obiettivo prioritario del triennio, resta la realizzazione del progetto LIFE, in collaborazione stretta tra Unione (che dovrà finanziare lo studio di fattibilità) e AUSL.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	Prosecuzione del progetto LIFE con l'avvio della partecipazione ai lavori per la progettazione preliminare e la realizzazione di uno studio di fattibilità;		
b	Avvio dello studio di fattibilità per l'individuazione di soluzioni gestionali innovative connesse alla progettualità di ASP;		
c	Avvio del Progetto "Senior Coach per l'invecchiamento attivo - Social Delivery" rivolto alle persone che desiderano migliorare il proprio stile di vita per mantenersi sani nel tempo;		
d	Collaborazione alla definizione delle progettualità PUC realizzabili nei servizi ASP e avvio della realizzazione delle stesse;		
e	Progettazioni per iniziative di Out Of Pocket delle famiglie. Nello specifico si prospetta la realizzazione di un'analisi finalizzata all'individuazione dei bisogni espressi dal territorio e la realizzazione di un approfondimento sulla sostenibilità dei servizi al fine di proporre le soluzioni tecniche più opportune sulle tariffe, sulle modifiche organizzative e sulle stabilizzazioni delle figure necessarie per garantire la continuità nel tempo dei servizi.		
f	Partecipazione a progetti di innovazione sulle ASP, anche promossi da altre realtà, istituzionali e non;		
g	Avvio strutture di Zocca riguardanti progetti per anziani, famiglie, donne vittime di violenza e minori delle quali ASP intende assumerne la gestione.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Studio fattibilità e avvio progettazione LIFE entro DICEMBRE 2021	100%	
b	Acquisizione di un parere in merito alle soluzioni giuridiche possibili circa le progettualità di ASP entro ESTATE 2021	100%	
c	Individuazione Senior Coach e avvio fase di sperimentazione con questionario entro MARZO 2021	100%	
	Rendicontazione Progetto Senior Coach a Fondazione Cassa di Risparmio di Modena entro DICEMBRE 2021	100%	
d	Avvio delle attività relative alle progettualità PUC nel rispetto delle norme sull'emergenza COVID entro DICEMBRE 2021	100%	

e	Almeno una progettazione relativa all'Out Of Pocket delle famiglie entro DICEMBRE 2021	100%	
f	Partecipazione ad almeno un progetto di innovazione promosso da altre realtà (istituzionali e non) entro DICEMBRE 2021	100%	
g	Avvio delle attività relative alle strutture di Zocca entro DUE MESI DALLA CONSEGNA DELL'IMMOBILE	100%	
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO			

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	Personale ASP che verrà coinvolto a seconda delle azioni da porre in essere	100%
PAOLA COVILI	100%		
EUGENIA PICCHIONI	100%		

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
AS.1	Direzione, Amm.ne, Servizi	Amm.ne, Servizi	Scoccati - Covili - Picchioni	S	B e C	a, d, e, g, h		X	X	X	X		Massima strategica aziendale	ALTA	S S T UTC	

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione**: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area servizi:** collaborare alla progettazione e dare corpo assumendone il coordinamento in collaborazione con l'Ufficio di Piano alle azioni/interventi in esito ai lavori del Tavolo del *"Dopo di noi - Durante noi e progetti di vita indipendente"* e di quell'insieme di interventi già avviati e/o da avviare nell'ambito dell'area servizi.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	Co-progettazione con il Comune di Spilamberto (Ente Capofila) per il progetto nell'ambito dell'Avviso pubblico per la presentazione di proposte progettuali di protagonismo giovanile per il rilancio dei territori "*Fermenti in Comune*" - Progetto "*Il locale dei giovani per i giovani: progetto sociale di inserimento lavorativo per la gestione di un pubblico esercizio (bar)* ";		
b	Analisi di fattibilità circa quale tipologia di progettazione sia realizzabile negli spazi integrati della Comunità Alloggio di Guiglia, in ordine alle disposizioni attuali e future sulla gestione di servizi integrati residenziali e diurni.		
c	Avviao, successivo agli adempimento del Comune di Vignola, delle azioni per la definizione del Progetto "Durante noi";		
d	Elaborazione di un progetto finalizzato all'avvio della gestione dell'appartamento nel Comune di Savignano per scopi socio-assistenziali;		
e	Collaborazione con gli altri soggetti coinvolti (Unione Terre di Castelli, Ausl, Associazione Magicamente liberi) al conseguimento delle azioni finalizzate alla realizzazione del "Progetto per l'implementazione di esperienze di residenzialità e autonomia del *Dopo di Noi* ". Nel progetto ASP è individuata quale soggetto pubblico incaricato per la gestione degli aspetti socio-educativi, occupandosi prioritariamente della relazione tra i partecipanti, le famiglie, l'Associazione e la comunità territoriale.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Co-progettazione con il Comune di Spilamberto entro GENNAIO 2021	100%	
b	Analisi di fattibilità della progettazione per la CA di Guiglia entro DICEMBRE 2021	100%	
c	Avvio delle azioni per la definizione del progetto "Durante Noi" successivamente agli adempimenti del Comune di Vignola	100%	
d	Progettazione relativa all'appartamento di Savignano pronta entro ESTATE 2021	100%	
e	Inaugurazione dell'appartamento Dopo di Noi entro PRIMAVERA 2021	100%	
	Avvio delle attività dell'appartamento Dopo di Noi nel rispetto delle norme sull'emergenza Covid entro DICEMBRE 2021	100%	
	% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	FAZIOLI ENZO	100%
EUGENIA PICCHIONI	100%	AMIDEI PATRIZIA	100%
		TUTTI GLI OPERATORI DEL CENTRO I PORTICI	90%
		TUTTI GLI OPERATORI DEL LABORATORIO CASPITA	90%
		TUTTI GLI OPERATORI DELLA COMUNITA' ALLOGGIO DI GUIGLIA	80%
		PSICOLOGA	80%

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
SPI.1	Direzione, Amm.ne, Nidi D'Infanzia	Educativo	Scoccati - Freschi - Gazzoli	S	B e C	a, d, e, g, h		X	X	X	X		Massima strategica aziendale	ALTA		

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione**: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Avvio di nuovi servizi e attività - sviluppo e innovazione dell'area educativa:** dopo la sostituzione della progettazione del nido di Montale presentata alla Fondazione di Modena e la conferma del relativo finanziamento ottenuta a settembre 2020, progetto per il quale proseguiranno i lavori nel corso del triennio 21-23, si indente ampliare e innovare l'area educativa proponendo lo studio ed eventualmente il relativo avvio di nuove progettazioni. L'obiettivo resta quello di rimodernare e aggiornare i servizi rivolti all'infanzia alla stregua dei metodi educativi più all'avanguardia, quale l'educazione montessoriana.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	Co-progettazione "*ZEROSEIPLUS* " in collaborazione con le società Dolce e La Lumaca nell'ambito del bando *Comincio da Zero* . L'obiettivo è ampliare e diversificare l'offerta dei servizi educativi per l'infanzia, adattandosi maggiormente ai bisogni delle famiglie, in accordo con la programmazione territoriale. Nello specifico il progetto è così articolato: servizi educativi con affido, potenziamento di un nuovo nido, laboratori per i nidi, servizi estivi dedicati a bambini da 1 a 6 anni, *maternage,* laboratori bimbi/genitori, consulenze educative, *BLA BLA festival;*		
b	Collaborazione nella progettazione del nido di Montale (ecovillagio);		
c	Collaborazione nella realizzazione del progetto "*Un nido fuori dal comune* " con il Comune di Castelnuovo Rangone nell'ambito del bando "*Personae* " promosso dalla Fondazione di Modena;		
d	Sperimentazione dell'avvio di un servizio educativo integrato 0-6 innovativo presso l'UTC gestito da ASP e denominato "*RAMIA - un nuovo ecosistema formativo per un'educazione al futuro possibile* " e ispirato ai principi della pedagogista Maria Montessori.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Progettazione "ZEROSEIPLUS" elaborata entro GENNAIO 2021	100%	
b	Avvio del nido di Montale (ecovillaggio) entro L'A.E. 2022-2023	100%	
c	Avvio della sperimentazione del progetto "Un nido fuori dal comune" entro l'AUTUNNO 2021	100%	
d	Progettazione relativa alla scuola Montessoriana - Progetto RAMIA elaborata entro FEBBRAIO 2021	100%	
	% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	SERENA FRESCHI	100%
		FEDERICA GAZZOLI	100%

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
A.1	Direzione, Amm.ne, Servizi, CRA, Nidi	Tutti i servizi ASP	Scoccati, Covili, Picchioni, Gazzoli, Freschi	I	A e B	a, b, c, d, e, f, g, h	X	X	X			X	Massima strategica aziendale	ALTA		

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione**: essere in grado di individuare e proporre l'avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi innovativi per rispondere sia alla risoluzione dei bisogni di territori specifici che alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati sulla disponibilità economica di ogni territorio, al fine di mantenere un equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Perseguimento della qualità:** il mantenimento della qualità dei servizi offerti resta sempre una delle principali prerogative di ASP oltre che parte integrante della propria mission aziendale. Tale obiettivo, per sua natura, non può che riguardare e coinvolgere ogni singola area dell'azienda, articolandosi in questo modo in diverse e differenti azioni che coinvolgono tutto il personale e si riflettono direttamente non solo sugli utenti/famigliari, ma anche sull'intera collettività di riferimento. In quest'ottica, il perseguimento della qualità viene assicurato in primo luogo attraverso la garanzia di trasparenza e le continue azioni volte alla prevenzione e al contrasto della corruzione e dell'illegalità. A ciò seguono interventi innovativi, di consolidamento e di indagine, grazie ai quali può essere assicurata la qualità non solo della gestione del servizio, ma del servizio stesso.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	Garantire la trasparenza e l'integrità con azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione;		
b	Percorsi per la demenza - identificazione e sviluppo di una nuova progettazione per migliorare l'assistenza di persone affette da demenza con disturbi del comportamento;		
c	Rimodulazione organizzativa e metodologica del progetto di gestione del CSRR Il Melograno di Montese;		
d	Consolidamento delle attività di comunicazione realizzata sui social o con altri strumenti finalizzata al coinvolgimento delle comunità;		
e	Consolidamento dell'ascolto dell'utenza/famigliari e sviluppo indagini di soddisfazione;		
f	Iniziative di formazione e informazione su tematiche educative innovative (organizzazione eventi diversi come ad esempio il BLA BLA festival) in collaborazione con i comuni e altre realtà;		
g	Inziative, eventi, e progetti di responsabilità civile per l'accrescimento dei valori etici all'interno della comunità, quali l'accoglienza della persona diversa, la tolleranza, la disponibilità all'aiuto ecc.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Almeno una formazione per tutti gli operatori relativa alla trasparenza, all'anticorruzione e al contrasto dell'illegalità entro DICEMBRE 2021	100%	
b	Almeno una formazione per gli operatori CRA e CD sul tema dei disturbi del comportamento entro DICEMBRE 2021	100%	
	Programmazione e realizzazione di un progetto per ogni servizio (CRA e CD) volto al miglioramento dell'assistenza all'utente con disturbi del comportamento;	100%	
c	Ridefinizione del progetto metodologico relativo al CSRR Il Melograno entro GIUGNO 2021	100%	
	Stesura nuovi protocolli e sperimentazione degli stessi relativi al CSRR Il Melograno entro DICEMBRE 2021	100%	
d	Almeno due comunicazioni sui social - finalizzate al coinvolgimento colletivo - per ciascun servizio al mese	100%	
e	Almeno un'indagine di soddisfazione dell'utenza entro DICEMBRE 2021	100%	
	Almeno 3 incontri con i famigliari in plenaria entro DICEMBRE 2021	100%	

f	Almeno 1 evento su tematiche educative entro DICEMBRE 2021	100%	
	Almeno 10 incontri di formazione su tematiche educative (outdoor education, educazione montessoriana, digitale, infanzia ecc.) entro DICEMBRE 2021	100%	
g	Almeno 1 evento di sensibilizzazione di responsabilità civile entro DICEMBRE 2021	100%	
	Valutazione attività alternanza scuola-lavoro nel rispetto della normativa Covid19 entro DICEMBRE 2021	100%	
	Stesura dei progetti di servizio civile volontario entro GIUGNO 2021	100%	
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		100%	

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	TUTTO IL PERSONALE ASP DIPENDENTE E SOMMINISTRATO	
PAOLA COVILI	100%		
EUGENIA PICCHIONI	100%		
SERENA FRESCHI	100%		

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
B.2	Direzione, Amm.ne, Servizi, CRA, Nidi	Tutti i servizi ASP	Scoccati, Covili, Picchioni, Gazzoli, Freschi	S	B	a, d, g	X	X				X	Massima strategica aziendale	ALTA		

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**Organizzazione, persone al lavoro, bilancio:** considerando l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi, progetti e interventi, che nell'ndividuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo, della dotazione di risorse umane necessarie e della diversa sostenibilità dei servizi finalizzata alla stabilizzazione del bilancio al fine di poter garantire il concreto perseguimento della mission aziendale.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Gestione dell'emergenza Covid19, adozione delle misure necessarie, aggiornamento e modifica dei protocolli e azioni volte al ripristino delle attività all'esterno:** mantenere e riprogettare l'attività dei servizi erogativi al fine di garantire risposte coerenti con la situazione di emergenza e con il rispetto di tutte le disposizioni finalizzate al contenimento del contagio; ottemperare alle disposizioni normative anche per i servizi amministrativi e di supporto che anch'essi devono rimodulare la propria attività nelle modalità e nelle priorità d'azione; sviluppare nuovi progetti e risposte che possano supportare la cittadinanza, e non solo l'utenza ASP, nell'affrontare la situazione che l'emergenza Covid 19 e le conseguenti azioni di contenimento del contagio hanno creato.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	Gestione dell'emergenza Covid19, adozione delle misure necessarie, aggiornamento e modifica dei protocolli e azioni volte al ripristino delle attività all'esterno. Nello specifico: - Raccordo con medico competente e RSPP; - Recepimento disposizioni da Ausl, ISS, Regione; - Stesura e applicazione di protocolli, procedure e istruzioni operative; - Aggiornamento e modifica costante di tutti i protocolli e procedure per rispondere alla modifica/integrazione delle disposizioni ricevute; - Realizzazione dell'approvvigionamento di tutti i DPI e quanto necessario ai fini della sicurezza degli utenti e degli operatori di ASP e per la realizzazione delle attività a distanza o attuazione dello *smartworking* ; - Attuazione di specifici percorsi formativi; - Raccordo con le altre ASP del territorio e regionali per un'azione sinergica sui temi connessi all'emergenza, anche nella relazione con la Regione Emilia-Romagna. La prosecuzione delle summenzionate attività è partita a febbraio 2020 e proseguirà fino a fine dell'emergenza COVID.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Adesione alle indicazioni della committenza finalizzate alla tempestiva ripresa degli accessi	100%	
	Realizzazione di almeno un momento formativo rivolto al personale sull'emergenza sanitaria e sulle vaccinazioni entro DICEMBRE 2021	100%	
	Attività di rendicontazione finalizzata al recupero delle somme spese per fronteggiare l'emergenza sanitaria	100%	
	Approvvigionamento tempestivo DPI e altri dispositivi per emergenza sanitaria	100%	
	% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	Personale ASP che verrà coinvolto a seconda delle azioni da porre in essere	
PAOLA COVILI	100%		
EUGENIA PICCHIONI	100%		
SERENA FRESCHI	100%		
FEDERICA GAZZOLI	100%		

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
B.3	Direzione, Amm.ne, Servizi, CRA, Nidi	Tutti i servizi	Scoccati, Covili, Picchioni	S	B	d, f, g, h		X			X	X	Massima strategica aziendale	ALTA		

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**Organizzazione, persone al lavoro, bilancio:** considerando l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi, progetti e interventi, che nell'ndividuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo, della dotazione di risorse umane necessarie e della diversa sostenibilità dei servizi finalizzata alla stabilizzazione del bilancio al fine di poter garantire il concreto perseguimento della mission aziendale.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Revisione organizzativa aziendale e del personale:** nell'ambito della dimensione della valorizzazione delle risorse umane, ASP continua a riconoscere, nel lavoro dei propri operatori, la base imprescindibile per l'erogazione di servizi alla persona di qualità. Perseguire lo sviluppo di ulteriori metodi e strumenti che aumentino il livello di partecipazione dei dipendendi alla vita dell'azienda, fa sì che possano essere favoriti comportamenti virtuosi in termini di presenza non solo e non tanto fisica, ma anche e soprattutto intellettuale, così da semplificare - per quanto possibile - i processi lavorativi e sviluppare azioni orientate al benessere psico-fisico dei lavoratori.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	*Smart working* come prassi aziendale finalizzata altresì alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e avvio della digitalizzazione dei processi tramite l'attuazione di specifici percorsi formativi;		
b	Iniziative per il benessere degli operatori, tra cui la selezione e i concorsi, l'attenzione ad una garanzia di formazione e alle azioni orientate al benessere psico-fisico dei lavoratori;		
c	Formazione integrata del personale per aree;		
d	Definizione di un nuovo assetto organizzativo di ASP, in relazione al trasferimento di servizi provenienti dall'UTC.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Sviluppo Piano degli acquisti di software e hardware entro DICEMBRE 2021	100%	
	Definizione e approvazione del regolamento e del POLA entro MARZO 2021	100%	
b	Realizzazione del programma occupazionale (selezione e concorsi)	70%	
c	Approvazione del Piano della formazione con elementi di integrazione tra le aree entro MAGGIO 2021	100%	
d	Sviluppo del Documento di riorganizzazione entro GIUGNO 2021	100%	
	% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	Il coordinatore e tutti gli operatori del Centro I Portici	100%
PAOLA COVILI	100%	Il coordinatore e tutti gli operatori del laboratorio Caspita	100%
EUGENIA PICCHIONI	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%
		L'area amministrativa tutto il personale	100%
		Tutti gli operatori dei servizi alberghieri e manutentivi	100%
		Pedagogista	100%
		Psicologa	100%

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
B.6	Direzione, Amm.ne, Servizi, Nidi	Tutti i servizi	Scoccati, Covili, Picchioni, Gazzoli, Freschi	S	B	a, d, f, g		X					Massima strategica aziendale	ALTA		

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**Organizzazione, persone al lavoro, bilancio:** considerando l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi, progetti e interventi, che nell'ndividuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo, della dotazione di risorse umane necessarie e della diversa sostenibilità dei servizi finalizzata alla stabilizzazione del bilancio al fine di poter garantire il concreto perseguimento della mission aziendale.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Stabilizzazione del bilancio:** l'obbiettivo è quello di individuare strade diverse per una diversa sostenibilità dei servizi, non affidando il finanziamento al mero trasferimento dell'Unione. ASP intende condividere con Unione un modello di predisposizione e monitoraggio della spesa basato su un controllo di gestione dipendente da ASP, con funzioni trasferite all'Unione nei soli termini della gestione finanziaria e contabile. Questo anche per poter garantire trasparenza delle scelte gestionali, non solo nei confronti dei soci, ma anche della cittadinanza, per rendere evidenza, ad esempio delle tariffe o delle decisioni in merito a processi di esternalizzazione e internalizzazione dei servizi. L'azione viene orientata anche nei confronti del recupero delle morosità pregresse o nella prevenzione della costituzione delle morosità correnti, attraverso un lavoro condotto in forte sinergia con i servizi a diretto contatto con l'utenza e con i familiari, per un'azione di forte responsabilizzazione; ASP intende orientarsi verso la ricerca di nuove e diverse forme di finanziamento, scannerizzando tutte le possibili alternative per il recupero di risorse economiche.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	Consolidamento del recupero credito - *reporting* periodico;		
b	Individuazione ambiti di intervento per *found reasing;*		
c	Ricerca finanziamenti e/o sponsorizzazioni tramite la partecipazione a bandi e attraverso le richieste di finanziamento.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Una reportistica ogni due mesi sull'attività svolta di recupero crediti	100%	
	Riduzione degli insoluti pari al 10%	80%	
b	Individuazione di almeno 2 ambiti di intervento per il found reasing entro DICEMBRE 2021	100%	
c	Partecipazione ad almeno 3 bandi entro DICEMBRE 2021	100%	
	% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	Personale ASP che verrà coinvolto a seconda delle azioni da porre in essere	
PAOLA COVILI	100%		
EUGENIA PICCHIONI	100%		

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (I o S)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
B.7	Direzione, Amm.ne, Servizi, Nidi	Tutti i servizi	Scoccati, Covili, Picchioni	S	A e B	a, d, e, f, g, h		X	X				Massima strategica aziendale	ALTA		

SVILUPPO TEMPORALE	2021 - 2023	DIAGRAMMA DI GANTT	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBIETTIVO STRATEGICO	**Sussidiarietà:** cercare di favorire i processi per l'accesso al sistema del finanziamento cittadino ed europeo di progetti, nell'ottica di un sistema di sussidiarietà che favorisca l'ampliamento a diverso titolo di servizi ed interventi rivolti a diversi targets.
OBIETTIVO OPERATIVO	**Consolidamento della collaborazione con soggetti pubblici, privati e del terzo settore di ambito locale, provinciale e regionale:** ASP intende implementare tutte le collaborazioni necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, non solo per definire strategicamente la posizione di ASP nel sistema dell'erogazione dei servizi, ma anche per favorire processi di interscambio, di confronto e di collaborazione in servizi, progetti, interventi ovvero di realizzazione di processi, quali acquisizione di forniture e concorsi.

	PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO	REALIZZATO	VERIFICHE
a	Consolidamento della collaborazione e del confronto con altre ASP del modenese;		
b	Consolidamento della collaborazione e del confronto con altre ASP emiliano-romagnole;		
c	Consolidamento delle collaborazioni con altri servizi dell'UTC;		
d	Consolidamento della collaborazione con il terzo settore per eventi/convenzioni.		

ELEMENTI DI FORZA	
ELEMENTI DI CRITICITA'	

	INDICATORE DI PERFORMANCE	TARGETS	% DI RAGGIUNGIMENTO
a	Organizzazione/partecipazione periodica a momenti di confronto (Regione, AUSL, ecc.) - almeno 2 progetti realizzati in collaborazione entro DICEMBRE 2021	100%	
b	Organizzazione/partecipazione periodica a momenti di confronto (CISPEL, Regione ecc) - almeno 1 progetto realizzato in collaborazione entro DICEMBRE 2021	100%	
c	Realizzazione iniziative/progetti insieme	100%	
d	Realizzazione iniziative/progetti insieme - Convenzione per il servizio di trasporto	100%	
	% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	Personale ASP che verrà coinvolto a seconda delle azioni da porre in essere	
PAOLA COVILI	100%		
EUGENIA PICCHIONI	100%		