

Relazione sulla Performance

2021



ASP

TERRE DI
CASTELLI

LA PERSONA
PRIMA DI TUTTO

ALLEGATO ALLA DELIBERA
DELL'AMMINISTRATORE UNICO N.10 DEL
28/03/2022

Proposta

INDICE

PAGINA 2

PREMESSA AI RISULTATI DI PERFORMANCE

PAGINA 3

L'AZIENDA E IL CONTESTO

PAGINA 4

IL PERSONALE

5 **Assunzioni e dimissioni**

PAGINA 5

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5 **L'albero della performance**

7 **Obiettivi strategici**

PAGINA 9

RISULTATI RAGGIUNTI

PAGINA 22

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

PAGINA 22

RISORSE, EFFICIENZA E ECONOMICITÀ

PAGINA 23

CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI DIRIGENTI

24 **Scheda di valutazione di responsabile di P.O. su incarico del dirigente**

25 **Scheda di valutazione del dirigente**

PAGINA 27

CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI (NON INCARICATI DI PO)

27 **Performance individuale**

28 **Scheda di valutazione performance individuale**

30 **Performance organizzativa - progetti selettivi**

PAGINA 30

VALUTAZIONI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Premessa ai risultati di performance 2021

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

Tale documento è predisposto dalla Direttrice dell'Azienda, con l'ausilio delle figure apicali e delle persone incaricate del controllo di gestione, in conformità alle linee guida dettate dalla CIVIT con deliberazione n. 5/2012; dopo l'approvazione da parte dell'Amministratore Unico, è soggetto a validazione da parte del Nucleo di Valutazione e successiva pubblicazione sul sito dell'Ente, nella sezione denominata "Amministrazione trasparente". Con il presente documento vengono quindi illustrati i risultati organizzativi complessivi conseguiti dall'Azienda, le attività gestionali delle singole aree e i risultati individuali raggiunti nel corso dell'anno 2021. I parametri di riferimento sono gli obiettivi strategici e operativi, adottati con il **Piano Triennale della Performance 2021-2023**, approvato con delibera dell'Amministratore Unico n.2 del 29/01/2021; vengono inoltre rilevati gli eventuali scostamenti rispetto ai programmi.

In premessa agli obiettivi raggiunti, è doveroso sottolineare come la gestione – anche per il 2021 – sia stata interamente caratterizzata dalla presenza dell'emergenza sanitaria, non prevedibile al momento della redazione del piano triennale sopra richiamato, per il quale si era invece ipotizzato un secondo semestre ordinario, come in parte evidenziato durante le verifiche di monitoraggio.

Ciò ha compromesso il compimento di azioni programmate per gli ultimi 6 mesi, come ad esempio la ripresa di attività all'esterno e gli scambi intergenerazionali tra i vari servizi, ambedue attività importanti non solo da un punto di vista "premiale", ma anche e soprattutto personale, stante la mission di ASP "la persona prima di tutto". Il 2021 è stato oggetto di forti e, a volte, difficili compromessi tra la voglia di riprendere il contatto umano, essenziale soprattutto nelle nostre relazioni, e il dovere oltre che la responsabilità di salvaguardare la salute di utenti e operatori con l'adozione di numerosi e stringenti protocolli sanitari.

Tuttavia, come potrà evincersi nel prosieguo del documento, un'attenta analisi dei bisogni interni ed esterni preliminare al piano richiamato e l'apertura e l'innovazione che caratterizzano questa Amministrazione, hanno consentito, seppur con differenti modalità, la prosecuzione di attività importanti incentrate sia sul benessere dell'utente che dell'operatore, quindi il raggiungimento di ottimi risultati da parte di tutto il personale dipendente e somministrato.

Nonostante i repentini cambi di programma, l'attenzione è rimasta altresì vigile sulla prosecuzione di progetti già avviati e sospesi tra il 2020 e il 2021, e sull'introduzione di nuovi percorsi finalizzati oltre che al miglioramento e/o all'ampliamento dell'offerta data alla comunità, anche al buon andamento dell'amministrazione di cui l'efficienza e l'efficacia delle azioni intraprese ne sono parte.

 **La Direttrice**

 **L'amministratore Unico**

Documenti di riferimento

- Piano programmatico 2022-2024, Bilancio pluriennale di previsione 2022-2024 e Bilancio annuale economico preventivo 2022 con allegato Documento di Budget 2022, approvati dall'Assemblea dei Soci con delibera n. 2 del 23/03/2022;
- Piano triennale del Fabbisogno di personale e approvazione rimodulazione dotazione organica aziendale. Piano occupazionale 2021/2023, approvato con delibera dell'Amministratore Unico n. 18 del 18/05/2021 e successivo aggiornamento con delibera n.37 del 10/11/2021;
- Piano triennale della Performance 2021-2023, con allegati obiettivi operativi 2021 approvato con delibera dell'Amministratore Unico n. 2 del 29/01/2021;
- Costituzione, in forma associata con l'UTC e Comuni aderenti, del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", approvato con delibera dell'Assemblea dei Soci n. 7 del 16/06/2011;
- Atto di indirizzo e costituzione del fondo di cui all'art. 67 del CCNL del 21/05/2018 relativo alle risorse decentrate per l'anno 2020, delibera dell'Amministratore Unico n. 13 del 19/04/2021;

1. L'AZIENDA E IL CONTESTO

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

L'utenza è articolata in più *targets*, i quali ricomprendono tutte le età, da 3 mesi con i nidi d'infanzia agli over 60 con i servizi diurni e residenziali per anziani, ma anche ragazzi e adulti con i servizi per disabili. Per questo, è necessario che la struttura e la gestione di ASP, vale a dire l'amministrazione della stessa sia organizzata in modo versatile e funzionale.

Rispetto alla versatilità, quest'ultima non può esservi senza innovazione: essere versatili significa sapersi adattare, e sapersi adattare a più servizi, più targets e con diverse esigenze sempre in evoluzione, presuppone la capacità di riuscire ad adeguare tempestivamente le proprie azioni e la propria offerta al contesto di riferimento. Per tanto, l'adattabilità dell'offerta non può essere circoscritta alle mere modifiche apportate ad una parte di gestione ormai consolidata, ma deve anche e soprattutto estendersi all'introduzione di nuovi percorsi e nuove prospettive di sviluppo in grado di soddisfare una molteplicità di bisogni.

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

Ciò premesso, è evidente come gli anni appena trascorsi abbiano notevolmente compromesso tali capacità, mettendo alla prova il saper agire e reagire dell'azienda alle molteplici restrizioni. Infatti, come evidenziato altresì nella precedente relazione, la pandemia ha imposto sostanziali modifiche organizzative e gestionali in tutti i servizi; inoltre, l'aleatorietà della sua durata e l'incertezza della sua portata in termini di contagi, hanno comportato non poche difficoltà sull'intera programmazione aziendale, sia strategica che economica. Come il 2020, anche il 2021 è stato un anno di revisioni, riorganizzazioni e ripensamenti delle attività in modo tale da ridurre ai minimi termini i potenziali danni che l'emergenza avrebbe causato alla relazione umana: l'obiettivo primario di ASP.

Nondimeno, nel 2021 ASP è riuscita a mantener fede alle proprie modalità di azione, come sopra descritte. Nonostante i repentini aumenti di contagi, l'adozione di nuovi protocolli *d'emblée*, le tempestive chiusure dei servizi da comunicarsi in giorni festivi, oltre che la carenza del personale sanitario, l'azienda ha raggiunto positivamente la maggior parte degli obiettivi proposti. A tal proposito, è doveroso sottolineare

come, accanto al raggiungimento degli obiettivi c.d. straordinari e relativi a differenti progettualità meglio descritte all'interno delle rispettive schede, anche l'assetto tradizionale abbia beneficiato di importanti miglioramenti, nonostante il pressoché improvviso cambio dell'organo di direzione.

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

2. IL PERSONALE

Si riporta di seguito il personale dipendente dall'azienda presente nell'organizzazione al 31 dicembre.

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA AL 31/12/2021											
AREA DI ATTIVITA'	QUALIFICA		SOST. MAT.	TEMPO DET.	TEMPO INDET.	DIST.TO	COM.TO	SOM.TO	TOT.	TOT. SETT. ATTIVITA'	% PER AREA
UFFICIO DI DIREZIONE	DIRETTORE	DIR.			1				1	2	0,98%
	ISTRUTT. DIR./RESP. AREA	D1/D3			1				1		
AREA SOCIO ASSISTENZIALE EDUCATIVA	ISTR. DIR./COORD. SERVIZIO	D1		1	1				2	104	50,98%
	EDUCATORE COORDINATORE	D1			2				2		
	PSICOLOGO							1	1		
	EDUCATORE PROF.LE	C			11	2		7	20		
	EDUCATORE ANIMATORE	C						1	1		
	RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C			5				5		
	ASS. DI BASE							2	2		
	COLLABORATORE SOC. ASS	B3			36			35	71		
AREA SANITARIA	INFERMIERI PROF.LI	D1		3	3				6	8	3,92%
	T.D.R.	D1						2	2		
AREA TECNICA DEI SERVIZI	AUTISTA MANUTENTORE	B3			2			1	3	11	5,39%
	OPERATORE ESEC. AUTISTA	B1							0		
	COLLABORATORE CUOCO	B3						4	4		
	COLLAB. SERV. AUSILIARI	B3			1				1		
	ESECUTORE AIUTO CUOCO	B1						1	1		
	ESECUTORE LAVANDERIA	B1						2	2		
AREA EDUCATIVA NIDI	ISTR.DIR./COORD.SERVIZIO	D1			1				1	66	32,35%
	PEDAGOGISTA	D1		1					1		
	EDUCATORE INFANZIA	C	1		29			15	48		
	COLL. PROFES. TEC. NIDI	B3			2				2		
	ESECUTORE TECNICO NIDI	B1			11			6	17		
AREA AMMINISTRATIVA	COLLAB. AMM.VO	B3			1			2	3	13	6,37%
	ISTRUTTORE AMM.VO	C			6			1	7		
	ISTR. AMM.VO TECNICO	C			1				1		
	ISTRUTTORE DIRETTIVO	D			1			1	2		
TOTALE COMPLESSIVO		****	1	5	115	2	0	81	204	204	100,00%

L'Amministratore Unico, con delibera n. 37/2021 ha approvato l'Aggiornamento Piano triennale del Fabbisogno di personale e approvazione rimodulazione dotazione organica aziendale - piano occupazionale 2021/2023, definendo l'assetto organico necessario all'organizzazione funzionale dell'Azienda. La programmazione occupazionale, prevista a copertura di posti vacanti, è stata effettuata partendo dall'assetto dei servizi alla persona che ASP è chiamata a gestire come risultanti, in particolare, dai contratti di Servizio per i servizi accreditati, i quali definiscono livelli quali-quantitativi dei servizi e delle funzioni gestite. La delibera in oggetto prevede una programmazione occupazionale rispondente alla capacità finanziarie dell'Azienda e i posti vacanti troveranno graduale copertura, nel compiuto rispetto degli equilibri di bilancio e del corretto rapporto costi-benefici, ai sensi di quanto previsto dall'art. 18, comma 2-bis, ultimi due periodi,

del D.L. n. 112/2008. Nel corso del triennio è prevista la copertura di 35 posti vacanti e la dotazione organica complessiva prevederà a regime, nel triennio 2021/2023: *189 posti complessivi, 152 ricoperti e 37 vacanti*.

2.1 Assunzioni e dimissioni

Sono riportate in questa sede le assunzioni (tabella 1) e le dimissioni (tabella 2) realizzate nel corso del 2021.

Tabella 1 - ASSUNZIONI

QUALIFICA	Cat.	Anno 2021
COLLABORATORE SOCIO ASSISTENZIALE	B3	2
INFERMIERE PROF.LE	D	4
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	C	2
TOTALE		8

Tabella 2 - DIMISSIONI

QUALIFICA	Cat.	Anno 2021
COLLABORATORE SOCIO ASSISTENZIALE	B3	5
ISTRUTTORE DIRETTIVO	D	1
INFERMIERE PROF.LE	D	3
EDUCATORE INFANZIA	C	2
ESECUTORE NIDI	B1	1
ISTRUTTORE TECNICO	C	1
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	C	1
TOTALE		14

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

3. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

3.1 L'albero della performance

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

ASP intende rappresentare l'albero della performance nei suoi contenuti generali, rimandando al Piano degli Obiettivi operativi - oggetto di aggiornamento per gli anni di riferimento - la definizione dei programmi operativi per la realizzazione del mandato aziendale. In questo modo, la struttura complessiva del piano delle performance si sviluppa su tre assi:

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

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

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

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

Tabella 1 – Albero della performance

MISSION	<i>Creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione e l'innovazione dei servizi perseguendo l'efficienza di gestione</i>		
	ASSE A	ASSE B	ASSE C
AREA STRATEGICA	<i>“Relazioni e collaborazioni esterne – ottimizzazione dei processi”</i>	<i>“Perseguimento della qualità, innovazione e trasparenza”</i>	<i>“Miglioramento, sviluppo e ampliamento dei Servizi”</i>
OUTCOME	Soddisfazione dei bisogni specifici di ogni territorio	Consolidamento dei servizi già attivati e stabilizzazione delle attuali gestioni	Sviluppare e realizzare azioni innovative per il miglioramento della qualità e dell'efficienza dei servizi erogati
	Promuovere le pari opportunità	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

3.2 Obiettivi strategici

Tenuto conto di quanto riportato in premessa e nelle parti precedenti, pertanto delle diverse difficoltà causate dall'epidemia in atto, di seguito si riportano gli obiettivi strategici proposti per l'anno 2021:

A) Consolidamento delle gestioni per i 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. 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 convenzione 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 innovazioni 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, 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.

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

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 Smart 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 e obiettivi strategici

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 Covid 19 - 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

4. I RISULTATI RAGGIUNTI

Seguono le schede relative agli obiettivi prefissati per l'anno 2021 compilate in ogni loro parte. Il livello di raggiungimento è riportato nell'ultima colonna a destra, descrittiva delle azioni poste in essere per ogni azione e rispettivo outcome.

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO		Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI
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	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											VERIFICHE		REALIZZATO				
a	Prosecuzione del progetto LIFE con l'avvio della partecipazione ai lavori per la progettazione preliminare e la realizzazione di uno studio di fattibilità;										In corso		Realizzato. È proseguito lo studio di fattibilità contestualmente all'approvazione del finanziamento circa i lavori da realizzarsi. È confermata la disponibilità dell'area di intervento ad oggi di proprietà di un privato. Nel 22 proseguirà la progettazione per la realizzazione del polo socio-sanitario da terminarsi entro il 2025.				
b	Avvio dello studio di fattibilità per l'individuazione di soluzioni gestionali innovative connesse alla progettualità di ASP;										In fase di realizzazione		Sospeso causa Covid19. In corso di verifica la ripresentazione dell'obiettivo.				
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;										In fase di attuazione la Fase 2 . Entro l'anno inizio Fase 3		Realizzato. La fase II è stata rendicontata a dicembre. Attualmente si sta avviando la Fase III.				
d	Collaborazione alla definizione delle progettualità PUC realizzabili nei servizi ASP e avvio della realizzazione delle stesse;										Fatto. Da verificare l'inizio del servizio in relazione allo stato dell'emergenza sanitaria.		Realizzato. Con l'attivazione di un progetto di inserimento lavorativo ufficio URP.				
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.										In fase di definizione		Realizzato. Nel corso del 2021 sono proseguite molteplici analisi in relazione ai bisogni espressi dal territorio.				
f	Partecipazione a progetti di innovazione sulle ASP, anche promossi da altre realtà, istituzionali e non;										In parte realizzato		Realizzato. Collaborazione con ASP Delia Repetto Castelfranco E.				
g	Avvio strutture di Zocca riguardanti progetti per anziani, famiglie, donne vittime di violenza e minori delle quali ASP intende assumerne la gestione.										In fase di definizione l'Avviso per le manifestazioni di interesse al fine di assumere in locazione immobile destinato ai servizi.		Realizzato. Stante l'emergenza sanitaria le attività previste sono state pienamente realizzate. L'avvio del servizio ha subito forti rallentamenti dovuti essenzialmente all'emergenza sanitaria. Nel corso del 21 è stata confermata la disponibilità delle strutture a Zocca per la realizzazione degli interventi in esame. Sono stati definiti i targets di riferimento per la prima palazzina: anziani e mamme con bambini. Nel corso del 2022 proseguirà lo studio per definire le caratteristiche essenziali degli immobili in termini strutturali e di arredo. Per la seconda palazzina i lavori sono stati posticipati al fine di meglio definire sia i targets destinatari che le funzioni della prima palazzina accanto.				
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'																	
INDICATORE DI PERFORMANCE											TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO				
a	Studio fattibilità e avvio progettazione LIFE entro DICEMBRE 2021										100%		100%				
b	Acquisizione di un parere in merito alle soluzioni giuridiche possibili circa le progettualità di ASP entro ESTATE 2021										100%		Sospeso				

c	Individuazione Senior Coach e avvio fase di sperimentazione con questionario entro MARZO 2021	100%	100%
	Rendicontazione Progetto Senior Coach a Fondazione Cassa di Risparmio di Modena entro DICEMBRE 2021	100%	100%
d	Avvio delle attività relative alle progettualità PUC nel rispetto delle norme sull'emergenza COVID entro DICEMBRE 2021	100%	100%
e	Almeno una progettazione relativa all'Out Of Pocket delle famiglie entro DICEMBRE 2021	100%	100%
f	Partecipazione ad almeno un progetto di innovazione promosso da altre realtà (istituzionali e non) entro DICEMBRE 2021	100%	100%
g	Avvio delle attività relative alle strutture di Zocca entro DUE MESI DALLA CONSEGNA DELL'IMMOBILE	100%	100%
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		100%	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI		PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	
ELISABETTA SCOCCATI		Isabel Degli Antoni	
PAOLA COVILI		Rita Caggiano	
EUGENIA PICCHIONI		Claudia Bergonzini	
		Bruna Morotti	
		Elena Toffolo	

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	SST - 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											VERIFICHE		REALIZZATO			
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) ";										Realizzato		Realizzato. ASP ha collaborato nella stesura del progetto da finanziarsi partecipando in qualità di partner. Allo stato attuale ASP è in attesa degli adempimenti da parte del Comune di Spilamberto.			
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.										In corso di realizzazione		Realizzato. Lo studio di fattibilità è stato realizzato in collaborazione con la committenza; la scelta è riferita alla realizzazione di un CD anziani in gestione ad ASP.			
c	Avvio, successivo agli adempimento del Comune di Vignola, delle azioni per la definizione del Progetto "Durante noi";										In linea con la progettazione		Realizzato. Il Comune di Vignola, a seguito di rivalutazioni circa le attività da realizzarsi per l'avvio del progetto, ha ritenuto opportuno la presentazione dello stesso nell'ambito del PNRR. Per questo motivo il concreto avvio della progettazione subirà dei rallentamenti derivati dal cambio della fonte di finanziamento.			
d	Elaborazione di un progetto finalizzato all'avvio della gestione dell'appartamento nel Comune di Savignano per scopi socio-assistenziali;										In linea con la progettazione		ANNULLATO. A seguito di fase interlocutoria si è ritenuto di rimandare il progetto ai prossimi anni.			
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.										In linea con la progettazione		Realizzato. È stata svolta tutta l'attività propedeutica all'avvio delle attività della palestra delle autonomie, avviata il 13/09/2021. Tuttavia, la sua realizzazione ha trovato momentaneamente sede presso il CSRD I Portici in quanto i tempi per il completamento degli interventi a carico dell'Unione e dell'acquisizione degli arredi a carico dell'UTC e dell'Associazione convenzionata con l'UTC hanno compromesso l'utilizzo immediato dell'appartamento di Savignano.			
ELEMENTI DI FORZA																
ELEMENTI DI CRITICITA'			Relativamente al punto E) si segnala che l'inaugurazione e il successivo utilizzo dell'appartamento di Savignano s/P non hanno trovato riscontro nei tempi stabiliti per i motivi sopra riportati. Nondimeno ASP, per non rallentarne l'avvio a favore degli utenti ha temporaneamente messo a disposizione la sede del CRSD I Portici negli orari di chiusura dello stesso centro. Per questo il rispettivo indicatore si ritiene raggiunto non dipendendo da ASP la mancata disponibilità dell'appartamento.													
INDICATORE DI PERFORMANCE											TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Co-progettazione con il Comune di Spilamberto entro GENNAIO 2021										100%		100%			
b	Analisi di fattibilità della progettazione per la CA di Guiglia entro DICEMBRE 2021										100%		100%			
c	Avvio delle azioni per la definizione del progetto "Durante Noi" successivamente agli adempimenti del Comune di Vignola										100%		100%			
d	Progettazione relativa all'appartamento di Savignano pronta entro ESTATE 2021										100%		ANNULLATO			
e	Inaugurazione dell'appartamento Dopo di Noi entro PRIMAVERA 2021										100%		100%			
	Avvio delle attività dell'appartamento Dopo di Noi nel rispetto delle norme sull'emergenza Covid entro DICEMBRE 2021										100%		100%			
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO											100%					

PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	Enzo Fazioli	100%
EUGENIA PICCHIONI	100%	Patrizia Amidei	100%
		Alessandra Parisi	60%
		Tutti gli op. del Caspita	40%
		Tutti gli op. dei Portici	90%
		Gianfranco Sanfelici	40%
		Donato D'Arminio	30%
		Uras Simona	10%
		Patrizia Pini Bosi	10%
		Valentina Del Duca	50%
		Bruna Morotti	30%
		Elena Toffolo	20%
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2021			
Tutti gli obiettivi risultano in linea con lo sviluppo temporale dell'obiettivo strategico, fatto salvo l'evolversi della emergenza sanitaria.			

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											VERIFICHE		REALIZZATO			
a	Co-progettazione "ZEROSEIPLUS" in collaborazione con le società Dolce e La Lumaca nell'ambito del bando <i>Comincio da Zero</i> . L'obbtivo 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, <i>maternage</i> , laboratori bimbi/genitori, consulenze educative, <i>BLA BLA festival</i> ;										In linea con la progettazione		Realizzato. Nel corso del 2021 è seguita la progettazione di ZEROSEIPLUS. Tutti i partners hanno tenuto i rapporti con la fondazione finanziaria del progetto per integrare, spiegare e motivare le azioni proposte. La fondazione si è espressa favorevole alla prosecuzione del progetto. Nel corso del 2022 dovremmo avere una conferma ufficiale dell'importo finanziato, quindi iniziare le attività previste.			
b	Collaborazione nella progettazione del nido di Montale (ecovillagio);										In corso. Il progetto dipende dallo sviluppo degli accordi dei privati.		Sospeso. La trattativa tra il Comune e i privati interessati ha subito importanti rallentamenti. Per questo, l'intervento di ASP risulta essere ancora troppo precoce rispetto allo stato di fatto degli accordi fra le parti interessate preliminarmente.			
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;										In linea con la progettazione		Realizzato. Il Nido è stato inaugurato e contestualmente avviato a settembre 2021.			
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.										In linea con la progettazione		Realizzato. È proceduta la stesura del progetto RAMIA in collaborazione con gli Enti Soci. Ad oggi proseguono le attività circorscritte allo studio di fattibilità e alle modalità di acquisto/affitto della struttura in cui le attività dovrebbero svolgersi.			
ELEMENTI DI FORZA																
ELEMENTI DI CRITICITA'			Relativamente al punto D) si segnala che la progettazione è stata terminata nei tempi previsti. Tuttavia, la stessa è ancora oggetto di valutazione da parte degli Enti Soci, motivo per cui la realizzazione dell'intero progetto potrebbe subire importanti rallentamenti.													
INDICATORE DI PERFORMANCE											TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO			
a	Progettazione "ZEROSEIPLUS" elaborata entro GENNAIO 2021										100%		100%			
b	Avvio del nido di Montale (ecovillaggio) entro L'A.E. 2022-2023										100%		Sospeso			
c	Avvio della sperimentazione del progetto "Un nido fuori dal comune" entro l'AUTUNNO 2021										100%		100%			
d	Progettazione relativa alla scuola Montessoriana - Progetto RAMIA elaborata entro FEBBRAIO 2021										100%		100%			
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO													100%			
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI				% DI COINVOLGIMENTO		PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE							% DI COINVOLGIMENTO			
ELISABETTA SCOCCATI				100%		Serena Freschi							100%			
						Annalisa Venturi							40%			
						Federica Fangareggi							40%			
						Elisa Robusto							30%			
						Isabel Degli Antoni							25%			
						Angela De Meo							25%			
						Gian Paolo Garuti							10%			
						Elisabetta Sola							5%			
						Valentina Del Duca							25%			
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2021																
Per alcune azioni potrebbe sussistere un rallentamento legato principalmente alla prosecuzione pandemica, come ad esempio per i piani B e D. La collaborazione per il nido di Montale ha subito dei rallentamenti causati prevalentemente dalla gestione dell'epidemia. La collaborazione da parte di ASP dovrebbe essere successiva alla definizione degli accordi tra il Comune e la proprietà, questi ultimi non ancora definiti. Anche la scuola Montessoriana vede rallentamenti legati in particolare agli iter burocratici compromessi dalla prioritaria gestione dell'emergenza. Gli altri obiettivi risultano in linea con lo sviluppo temporale dell'obiettivo strategico.																

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO	Azione di mantenimento	Azione di miglioramento	Azione di sviluppo	Nuovo Servizio	Azione di ampliamento	Mantenimento dei risultati - Impegno del personale	PESATURA COMPLESSIVA	PESATURA NELL'AREA	INTERCONNESSIONE CON ALTRI SERVIZI	INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI	
A.1	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												VERIFICHE		REALIZZATO			
a	Garantire la trasparenza e l'integrità con azioni volte a prevenire la corruzione e l'illegalità all'interno dell'amministrazione;											In linea		Realizzato. Tutti i servizi di ASP operano in ottemperanza al PTPCT, vista anche la particolare tipologia di utenza.			
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;											In linea		Realizzato. Al CD è stata completata la formazione specifica avviatasi nel corso del 2020. Attualmente lo sviluppo di alcune azioni collegate all'utilizzo della stanza multisensoriale non possono essere realizzate stante la modifica di destinazione d'uso della stanza stessa derivata dalle disposizioni anticontagio Covid19. Sono stati effettuati percorsi di formazione sul tema delle demenze per il personale della CRA.			
c	Rimodulazione organizzativa e metodologica del progetto di gestione del CSRR II Melograno di Montese;											In linea. Presentato progetto "Gestione Servizi Alberghieri" all'UdP		Realizzato. Le linee del nuovo progetto di gestione sono state definite e condivise con il personale. Da qui è seguita la messa in opera delle stesse , tra cui la revisione dei protocolli e la loro relativa sperimentazione. Per quanto di competenza dei servizi alberghieri ASP ha presentato il proprio progetto in attesa di riscontro da parte della committenza.			
d	Consolidamento delle attività di comunicazione realizzata sui social o con altri strumenti finalizzata al coinvolgimento delle comunità;											In linea		Realizzato. È stato programmato un calendario finalizzato alla pubblicazione sui social da parte dei vari servizi affinché venga data evidenza non solo di quanto realizzato, ma anche del significato dello stesso in modo da produrre inclusione sociale e superare i principali stereotipi.			
e	Consolidamento dell'ascolto dell'utenza/famigliari e sviluppo indagini di soddisfazione;											In linea. Si sono strutturati e confermati incontri programmati con le famiglie dei servizi.		Realizzato. Customer satisfaction valutata attraverso molteplici azioni tra cui l'analisi delle segnalazioni (reclami, apprezzamenti, suggerimenti) ricevute e incontri finalizzati alla restituzione rispetto al gradimento del servizio. Si sono svolti 5 incontri in plenaria. Oltre alla realizzazione delle assemblee con i famigliari (numero:CSRR Melograno 5, CSRD Porici 2, Caspita 2, Centro diurno Anziani 3, Comunità alloggio 3, CRA 5), è stato rielaborato il nuovo format del questionario di gradimento la cui somministrazione è stata realizzata a gennaio 2022.			
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;											In linea		Realizzato. E' stata avviata la seconda edizione del festival BLA BLA realizzata a partire da ottobre fino a dicembre 2021, periodo durante il quale ASP ha promosso eventi formativi e informativi oltreché innovativi rispetto al tema dell'educazione. Come eventi collaterali della bla bla festival si è realizzato con ASPHI un evento formativo sulle tecnologie per l'inclusione legate alla disabilità e di facilitazione per gli anziani, entrambe rivolte al personale dei rispettivi servizi ed allargate al pubblico, compreso quello delle associazioni di riferimento. Ulteriore evento formativo/informativo collaterale al BLA BLA realizzato in coll.ne con AUT AUT Modena è stato "Famiglie speciali in cammino dall'infanzia all'età adulta" rivolto agli operatori dei servizi e alla cittadinanza. Quest'ultimo evento è stato realizzato grazie al sostenimento Rotary Vignola, Castelfranco E., Bazzano.			
g	Iniziative, 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.											Attualmente non sviluppati prevalentemente a causa dell'emergenza sanitaria		Realizzato. Partenariato nella realizzazione di un progetto Regionale "4 zampe" promosso dal Corpo Unico di Polizia Locale dell'Unione Terre di Castelli finalizzato alla collaborazione con il territorio per lo sviluppo di inclusione sociale e l'abbattimento di barriere che impediscono la fruizione del territorio alle persone più fragili. Tale progetto prevede anche la creazione di un'unità cinofila volta anche all'avvicinamento della divisa ai cittadini. ASP ha collaborato alla realizzazione di 2 momenti formativi per il Corpo di Polizia Municipale, dedicati alla persona con disabilità e alle persone affette da demenza, coinvolgendo sia gli operatori che gli utenti. A seguito della formazione, sono state svolte visite da parte di alcuni componenti del corpo di polizia municipale con il cane, Fait, per restituire agli utenti il senso del lavoro svolto. Il progetto è stato presentato nel convegno organizzato dall'Ausl di Modena nell'ambito della settimana mondiale dell'Alzheimer. Asp è Partner transnazionale del progetto europeo "OGNI GIORNO E' PIU' SICURO NEI CENTRI DIURNI" con la Polonia in specifico il comune di Wroclaw Dipartimento degli affari sociali. Il progetto ha l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi forniti agli utenti dei centri diurni per Anziani per l'adozione e implementazione di un nuovo modello sulla gestione dei disturbi comportamentali. Il ruolo di ASP nell'annualità 2021 è stato accogliere per una settimana la delegazione Polacca composta da Referenti con vari ruoli dei servizi del comune di Wroclaw organizzando momenti di formazione autogestiti e in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia dell'università di Bologna e un sopralluogo nei servizi, in particolare nel Centro Diurno anziani, per approfondire la normativa italiana e il modello di gestione del centro sia per gli aspetti strutturali, protesici e di sicurezza sia nella presentazione della metodologia operativa e relazionale. I servizi per disabili hanno realizzato l'evento "Un cammino, tanti cammini - Non sarà un cammino semplice, ma è il mio cammino" nell'ambito del festival "tempo lento" organizzato dal Comune di Castelvetro in cui sono stati presentati alla Comunità video-interviste agli utenti. Il 22/10/2021 nell'ambito della settimana "Màt" i servizi per disabili, assieme alla committenza socio-sanitaria e agli altri servizi per disabili del distretto, hanno realizzato l'evento "Coraggiosamente ... io di coraggio ne ho, ma dipende" tenutosi a Montese ove sono stati proiettati video intervallati dagli interventi del CSM e del SST dell'UTC e delle Associazioni di volontariato interessate. L'evento ha coinvolto prevalentemente l'associazionismo del territorio.			
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'		Relativamente al punto C) si segnala che nel corso degli ultimi anni il CSRR II Melograno ha visto il pensionamento di 8 operatori sostituiti da personale somministrato; a tal proposito si sottolinea che la stabilità di detto personale era inizialmente prevista per il mese di giugno 2021. Tuttavia il concorso si è potuto realizzare solo in autunno con conseguente assunzione degli operatori a partire da inizio 2022, anno in cui parte del lavoro potrà essere rivisto e applicato da un'equipe stabile. Relativamente al punto G) si segnala che ASP ha collaborato con l'UTC per la stesura del progetto di servizio civile universale circa le parti di attività di competenza di ASP, tuttavia il progetto non è stato approvato.															
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%		100%			
b	Almeno una formazione per gli operatori CRA e CD sul tema dei disturbi del comportamento entro DICEMBRE 2021											100%		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%		90%			
c	Ridefinizione del progetto metodologico relativo al CSRR II Melograno entro GIUGNO 2021											100%		100%			
	Stesura nuovi protocolli e sperimentazione degli stessi relativi al CSRR II Melograno entro DICEMBRE 2021											100%		100%			
d	Almeno due comunicazioni sui social - finalizzate al coinvolgimento collettivo - per ciascun servizio al mese											100%		100%			
e	Almeno un'indagine di soddisfazione dell'utenza entro DICEMBRE 2021											100%		100%			
	Almeno 3 incontri con i famigliari in plenaria entro DICEMBRE 2021											100%		100%			
	Almeno 1 evento su tematiche educative entro DICEMBRE 2021											100%		100%			
f	Almeno 10 incontri di formazione su tematiche educative (outdoor education, educazione montessoriana, digitale, infanzia ecc.) entro DICEMBRE 2021											100%		100%			

g	Almeno 1 evento di sensibilizzazione di responsabilità civile entro DICEMBRE 2021	100%	100%
	Valutazione attività alternanza scuola-lavoro nel rispetto della normativa Covid19 entro DICEMBRE 2021	100%	100%
	Stesura dei progetti di servizio civile volontario entro GIUGNO 2021	100%	100%
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		99%	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI		% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE
ELISABETTA SCOCCATI		100%	Tutto il personale dipendente e somministrato
PAOLA COVILI		100%	
EUGENIA PICCHIONI		100%	
SERENA FRESCHI		100%	
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2021			
Gli step risultano in linea con lo sviluppo temporale dell'obiettivo strategico. Le iniziative e gli eventi, per i quali sono state previste attività di alternanza scuola-lavoro e progetti di servizio civile volontario, subiranno dei rallentamenti legati alla prosecuzione dell'epidemia non prevista per il secondo semestre dell'anno.			

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO			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’individuazione 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												VERIFICHE		REALIZZATO			
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 dellosmartworking; - 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.											In linea	Realizzato. Tutte le aree hanno saputo gestire ogni azione volta alla gestione e al contrasto dell'epidemia, aggiornando e applicando ogni protocollo necessario al contenimento dei contagi e alle misure di prevenzione da adottare. Sono stati proposti percorsi formativi in materia per tutti i dipendenti. E' proseguita l'applicazione del lavoro da remoto per tutti i dipendenti incaricati di mansioni idonee allo svolgimento a distanza. In CRA, da dicembre 2020 a fine gennaio 2021 è stato gestito il focolaio con la conseguente chiusura della struttura e il blocco dei nuovi ingressi. Per tutto l'anno la struttura ha mantenuto la disponibilità di 6 posti letto per eventuali focolai/isolamenti come da indicazioni impartite. Rispetto ai servizi diurni, in primavera - in accordo con la committenza - si è ampliato il numero di utenti per bolla. Questo, in particolare per il CD anziani, ha consentito l'ingresso di nuovi utenti. Da luglio in ottemperenza al DGR 918/21 per i CD si è proceduto al riaccogliere contemporaneamente il numero di utenti previsti come capacità massima recettiva. Inoltre, si è ripresa la frequenza a giornata intera comprensiva del pasto. Da settembre si è riattivata in presenza l'attività dei meeting center (centri d'incontro). Per il CSRR Il Melograno nel periodo estivo è stato possibile riaccogliere utenti soggetti a ricovero temporaneo. Per la Comunità Alloggio di Guiglia a partire dall'estate è stata possibile la riapertura a nuovi ingressi.				
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%		100%			
	Realizzazione di almeno un momento formativo rivolto al personale sull'emergenza sanitaria e sulle vaccinazioni entro DICEMBRE 2021											100%		100%			
	Attività di rendicontazione finalizzata al recupero delle somme spese per fronteggiare l'emergenza sanitaria											100%		100%			
	Approvvigionamento tempestivo DPI e altri dispositivi per emergenza sanitaria											100%		100%			
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO												100%					
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI					% DI COINVOLGIMENTO			PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE					% DI COINVOLGIMENTO				
ELISABETTA SCOCCATI					100%			Tutto il personale della CRA					80%				
PAOLA COVILI					100%			Tutto il personale dell'Area amministrativa					70%				
EUGENIA PICCHIONI					100%			Tutto il personale dell'Area Servizi					95%				
								Tutto il personale dei Nidi d'infanzia					100%				
								Tutti i coordinatori e i responsabili					100%				
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2021																	
Gli obiettivi risultano in linea con lo sviluppo temporale dell'obiettivo strategico.																	

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'individuazione 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 dipendenti 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													VERIFICHE		REALIZZATO		
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;												In linea		Realizzato. Nel corso del 2021, tutti gli operatori incaricati di una mansione idonea allo svolgimento da remoto, hanno usufruito dello smart working e di specifici corsi di formazione finalizzati al mantenimento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa. Nel corso dell'anno - con l'alleggerirsi dell'emergenza sanitaria - si è valutato il proseguimento del lavoro in modalità da remoto nella linea della disciplina approvati con atti di Giunta e dell'amministratore Unico.		
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;												In linea		Realizzato. Si è proceduto al concorso per l'assunzione di OSS a tempo indeterminato, infermieri a tempo determinato, e - in collaborazione con ASP Area Nord, anche all'assunzione di infermieri a tempo indeterminato. Tutti gli operatori hanno usufruito di corsi di formazione di interesse trasversale e/o specifici alla propria mansione affinché potesse essere garantita altresì la qualità del servizio offerto. Nei servizi residenziali e diurni per anziani è proseguita l'attività di supervisione (formatore-psicologo per gruppi di lavoro) all'equipe di lavoro.		
c	Formazione integrata del personale per aree;												In linea		Sospeso. In emergenza sanitaria una formazione integrata per aree è risultata difficile. Sebbene nel corso del 2021 tutti gli operatori abbiano usufruito di corsi di formazione di interesse trasversale e/o specifici per la propria mansione, non è stato possibile procedere con la stesura di un programma/piano dedicato alla formazione integrata fra le aree stante il permanere dell'emergenza sanitaria.		
d	Definizione di un nuovo assetto organizzativo di ASP, in relazione al trasferimento di servizi provenienti dall'UTC.												Non sviluppato in quanto l'acquisizione di altri servizi si è interrotta. Da riprendere nel 2022.		Sospeso.		
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'			Relativamente al punto D), lo sviluppo di un documento di riorganizzazione collegato essenzialment all'ingresso di nuovi servizi, è sospeso nelle more di una decisione politica circa l'effettiva realizzazione da parte degli Enti Soci.														
INDICATORE DI PERFORMANCE													TARGETS		% DI RAGGIUNGIMENTO		
a	Sviluppo Piano degli acquisti di software e hardware entro DICEMBRE 2021												100%		100%		
	Definizione e approvazione del regolamento e del POLA entro MARZO 2021												100%		100%		
b	Realizzazione del programma occupazionale (selezione e concorsi)												70%		100%		
c	Approvazione del Piano della formazione con elementi di integrazione tra le aree entro MAGGIO 2021												100%		Sospeso		
d	Sviluppo del Documento di riorganizzazione entro GIUGNO 2021												100%		Sospeso		

% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO		100%	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI	% DI COINVOLGIMENTO	PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE	% DI COINVOLGIMENTO
ELISABETTA SCOCCATI	100%	L'ufficio personale e approvvigionamenti dell'area amministrativa	100%
PAOLA COVILI	100%	Rita Caggiano	50%
EUGENIA PICCHIONI	100%	Nicola Smeraldi	50%
		Gianfranco Sanfelici	10%
		Patrizia Amidei	100%
		Gli operatori della Comunità Alloggio	40%
		Patrizia Pini Bosi	100%
		Gli operatori del Centro Diurno	40%
		Le RAA della CRA	100%
		Gli operatori della CRA	70%
		Gli operatori del cASPital	90%
		Alessandra Parisi	100%
		Gli operatori del Melograno	100%
		Il coordinatore e gli operatori dei nidi	100%
		Enzo Fazioli	100%
		Gli operatori dei Portici	70%
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2021			
Gli obiettivi potrebbero subire un rallentamento legato principalmente alla prosecuzione pandemica. Seppur in difficoltà per i vincoli, i protocolli e le misure di sicurezza imposte dall'emergenza sanitaria, soprattutto nei servizi ASP legati all'erogazione di servizi alle persone, la tecnologia, con lo sviluppo già a partire dall'anno 2020 della modalità "a distanza", ha consentito comunque l'effettuazione momenti formativi e di aggiornamento. Si è fermata la progettazione collegata all'acquisizione di nuovi servizi (da ITC ad ASP) e riprenderà nell'annualità 2022 se confermata in sede di Assemblea dei Soci.			

SCHEDA	AREA	SERVIZIO	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PERFORMANCE (1 o 5)	ASSE	AMBITO						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'individuazione 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'obiettivo è quello di individuare strade diverse per una diversa sostenibilità dei servizi, non affidando il finanziamento al mero trasferimento dell'Unione. ASP intende condividere con Unione un modello di predisposizione e monitoraggio della spesa basato su un controllo di gestione dipendente da ASP, con funzioni trasferite all'Unione nei soli termini della gestione finanziaria e contabile. Questo anche per poter garantire trasparenza delle scelte gestionali, non solo nei confronti dei soci, ma anche della cittadinanza, per rendere evidenza, ad esempio delle tariffe o delle decisioni in merito a processi di esternalizzazione e internalizzazione dei servizi. L'azione viene orientata anche nei confronti del recupero delle morosità pregresse o nella prevenzione della costituzione delle morosità correnti, attraverso un lavoro condotto in forte sinergia con i servizi a diretto contatto con l'utenza e con i familiari, per un'azione di forte responsabilizzazione; ASP intende orientarsi verso la ricerca di nuove e diverse forme di finanziamento, scannerizzando tutte le possibili alternative per il recupero di risorse economiche.															
PIANO DI REALIZZAZIONE OBIETTIVO/INTERVENTO										VERIFICHE		REALIZZATO					
a	Consolidamento del recupero credito -reporting periodico;									In linea		Realizzato. Gli uffici amministrativi dedicati hanno applicato interventi di recupero crediti in modo continuato aggiornando tempestivamente la direzione e garantendo il recupero di € 42.820,00.					
b	Individuazione ambiti di intervento per fundraising;									In linea		Realizzato. Nel 2021 è stato individuato solo un ambito di intervento dedicato al foundreasing, vale a dire la raccolta fondi avviata con la vendita delle magliette firmate #stamsòdados, finalizzata ad una copertura dei costi spesi per l'approvvigionamento dei DPI. Magliette e borse del BLA BLA					
c	Ricerca finanziamenti e/o sponsorizzazioni tramite la partecipazione a bandi e attraverso le richieste di finanziamento.									In linea		Realizzato. Il 2021 ha visto la partecipazione a 5 bandi per la richiesta di finanziamento su progetti specifici volti all'ampliamento dell'offerta aziendale, oltre a varie collaborazioni in qualità di partner su altri interventi promossi dai Comuni Soci.					
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%		100%					
	Riduzione degli insoluti pari al 10%									80%		100%					
b	Individuazione di almeno 2 ambiti di intervento per il fundraising entro DICEMBRE 2021									100%		100%					
c	Partecipazione ad almeno 3 bandi entro DICEMBRE 2021									100%		100%					
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO										100%							
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI				% DI COINVOLGIMENTO		PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE						% DI COINVOLGIMENTO					
ELISABETTA SCOCCATI				100%		Angela De Meo						70%					
PAOLA COVILI				100%		Claudia Bergonzini						50%					
EUGENIA PICCHIONI				100%		Rita Caggiano						20%					
						Patrizia Amidei						5%					
						Maria Elena Baraccani						5%					
						Enzo Fazioli						5%					
						Patrizia Pini Bosi						5%					
						Serena Freschi						5%					
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2021																	
Gli obiettivi risultano in linea con lo sviluppo temporale dell'obiettivo strategico. Per l'Obiettivo "C" andrà valutata sia la richiesta da parte dei Comuni soci a partecipare a bandi in cui ASP collabora, sia la necessità di individuare fonti di finanziamento in cui ASP sia ricompresa tra i possibili beneficiari.																	

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	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														VERIFICHE		REALIZZATO	
a	Consolidamento della collaborazione e del confronto con altre ASP del modenese;												In linea		Realizzato. Dal 2021 sono in corso momenti di confronto con l'ASP Della Repetto di Castelfranco Emilia per la condivisione della figura del direttore, in un'ottica di collaborazione fra i due enti per il miglioramento dell'offerta alla comunità e di convenienza in tema di approvvigionamenti e di gestione degli adempimenti amministrativi. Inoltre, assieme a Terre d'Argine è stata stipulata la convenzione per l'acquisizione del servizio Lavanolo. Con ASP Area Nord si segnala altresì la collaborazione per la partecipazione al concorso finalizzato all'assunzione di infermieri e OSS. Il direttore rappresenta tutte le asp della provincia di Modena al tavolo pubblico-privato istituito dall'USL di Modena per affrontare le problematiche legate al Covid nei servizi socio sanitari.		
b	Consolidamento della collaborazione e del confronto con altre ASP emiliano-romagnole;												In linea		Realizzato. Sono stati affrontati assieme alle altre ASP tematiche relative al reclutamento degli infermieri chiedendo la partecipazione al dialogo in Regione ed è stata avviata un'interlocuzione per la modifica della forma giuridica delle ASP. La presenza attiva dell'amministratore unico e della direzione in cispe ha consentito e agevolato la condivisione di linee comuni fra le asp dell'emilia romagna. Il direttore è parte di un gruppo di lavoro regionale rappresentato da altre ASP per la definizione di progettualità trasversali a tutte le asp regionali.		
c	Consolidamento delle collaborazioni con altri servizi dell'UTC;												In linea		Realizzato. ASP ha collaborato con i servizi dell'UTC per la collaborazione e/o partecipazione a diversi progetti tra cui, a titolo di esempio "Non più Macello", "LIFE" e "Fermenti in Comune", per i quali sono stati coinvolti diversi uffici come l'ufficio tecnico dell'UTC, l'ufficio di ragioneria e, ovviamente, l'area welfare.		
d	Consolidamento della collaborazione con altri enti, il terzo settore e soggetti privati per eventi/iniziative/convenzioni												In linea		Realizzato. ASP è parte di convenzioni con il Terzo Settore, il quale viene supportato nelle proprie azioni. Tra queste ad esempio, rientra la convenzione con Magicamente Liberi a cui vegono garantiti in questo modo i mezzi per poter realizzare le attività di trasporto nell'ambito del Dopo di Noi:palestra delle autonomie. Ancora, la convenzione con ECO per la concessione di automezzi adeguati al trasporto merci necessario agli approvvigionamenti del negozio stesso. Si sono avviati gli incontri anche con la committenza e gli altri enti gestori dei CD anziani interessati ai trasporti sociali verso tali servizi al fine di realizzare una manifestazione di interesse e una o più convenzioni con organizzazioni di volontariato/associazioni di promozione sociale per la realizzazione di tali attività.		
ELEMENTI DI FORZA																	
ELEMENTI DI CRITICITA'			Relativamente al punto D) si segnala che l'avvio del procedimento finalizzato alla sottoscrizione di una convenzione per il servizio di trasporto per i CD anziani e disabili del distretto, non si è concluso entro il 2021 ma è stato posticipato all'inizio del 2022 avendo sottoscritto i contratti di servizio di tali centri il 31/12/2021, questi ultimi necessari e funzionali alla definizione dei contenuti della convenzione.														
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%		100%		
b	Organizzazione/partecipazione periodica a momenti di confronto (CISPEL, Regione ecc) - almeno 1 progetto realizzato in collaborazione entro DICEMBRE 2021												100%		100%		
c	Realizzazione iniziative/progetti insieme												100%		100%		
d	Realizzazione iniziative/progetti insieme - Convenzione per il servizio di trasporto												100%		90%		
% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO																98%	
PERSONALE COINVOLTO - RESPONSABILI REFERENTI				% DI COINVOLGIMENTO		PERSONALE COINVOLTO DIRETTAMENTE				% DI COINVOLGIMENTO							
ELISABETTA SCOCCATI				100%		L'ufficio approvvigionamenti				50%							
PAOLA COVILI				100%		Valentina Del Duca				50%							
EUGENIA PICCHIONI				100%		Bruna Morotti				40%							
						Claudia Bergonzini				40%							
						Elena Toffolo				15%							
						Nicola Smeraldi				10%							
						Patrizia Amidei				5%							
						Maria Elena Baraccani				5%							
						Enzo Fazioli				5%							
						Domenica Fulgeri				5%							
						Serena Freschi				5%							
						Patrizia Pini Bosi				5%							
						Monica Zenchi				5%							
STATO DI ATTUAZIONE AL 31/07/2021																	
Gli obiettivi risultano in linea con lo sviluppo temporale dell'obiettivo strategico.																	

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

	PROGETTI	sviluppo temporale progetto	valore % medio di raggiungimento degli obiettivi	TOTALE	N. partecipanti totali
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI PROGETTI SELETTIVI	B1 – Avvio di nuovi servizi e attività – sviluppo e innovazione aziendale	2021/2023	100%	1.020,39	5
	AS.1 – Avvio di nuovi servizi e attività – sviluppo e innovazione dell'area servizi	2021/2023	100%	3.355,41	21
	SPI.1 – Avvio di nuovi servizi e attività – sviluppo e innovazione dell'area educativa	2021/2023	100%	1.677,05	9
	B.2 - Gestione dell'emergenza Covid 19 - rispetto delle disposizioni, garanzia della qualità dei servizi, riduzione rischio di contagio	2021/2023	100%	54.154,40	122*
	B.3 - Revisione organizzativa aziendale e del personale	2021/2023	100%	8.046,34	78
	B.6 - Stabilizzazione del bilancio	2021/2023	100%	2.253,30	9
	B.7 - Consolidamento della collaborazione con soggetti pubblici, privati e del terzo settore di ambito locale, provinciale e regionale.	2021/2023	98%	5.077,20	15
	TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PROGETTI SELETTIVI ANNO 2021			75.584,09	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	A.1 - Perseguimento della qualità	2021/2023	99%	123.411,14	117
	VALORE % MEDIO AZIENDALE		99,63%		

*Il dato ricomprende 2 operatori impiegati su più servizi la cui quota economica di partecipazione è stata suddivisa in ottemperanza alle loro percentuali di competenza per ciascun servizio.

Si segnala che relativamente agli importi il dato in sede di liquidazione potrebbe subire alcune piccole variazioni, si segnala inoltre che gli importi relativi al Bonus premiale per la performance individuale sono ricompresi nel dato complessivo della Performance individuale, calcolati come definito all'art. 4 dell'Accordo Integrativo Personale non Dirigente di ASP sottoscritto in data 14/12/2021.

5. RISORSE, EFFICIENZA E ECONOMICITA'

Di seguito si riportano i dati economici relativi all'annualità in oggetto, precisando che alla data di proposta della presente relazione non è stato possibile attingere ai dati di consuntivo 2021 in quanto non ancora approvati. Per questo motivo, viene considerata la previsione per il triennio 2021 - 2023 approvata dall'Assemblea dei Soci con Delibera n. 1 del 14 aprile 2021.

COSTI						
Tipologia	Previsione 2021		Previsione 2022		Previsione 2023	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
PERSONALE	4.803.779	49,51%	4.712.915	46,45%	4.712.915	46,45%
ACQUISTO BENI	321.355	3,31%	305.485	3,01%	305.485	3,01%
PRESTAZIONE DI SERVIZI	3.792.975	39,09%	4.319.031	42,57%	4.319.031	42,57%
CONTRIBUTI	36.500	0,38%	37.953	0,37%	37.953	0,37%
ALTRI COSTI	748.726	7,72%	771.243	7,60%	771.243	7,60%
COSTI Totale	9.703.336	100,00%	10.146.627	100,00%	10.146.627	100,00%

RICAVI						
Tipologia	Previsione 2021		Previsione 2022		Previsione 2023	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
TARIFFE	2.330.889	24,02%	2.746.975	27,07%	2.746.975	27,07%
ONERI (FRNA; ONERI SANITARI)	3.116.320	32,12%	3.014.508	29,71%	3.014.508	29,71%
RICAVI PROPRI DIVERSI	1.170.601	12,06%	1.352.031	13,32%	1.352.031	13,32%
QUOTA ENTI SOCI	3.085.527	31,80%	3.033.113	29,89%	3.033.113	29,89%
COSTI Totale	9.703.336	100,00%	10.146.627	100,00%	10.146.627	100,00%

Per la performance organizzativa di progetti selettivi e la performance individuale sono stati destinati rispettivamente 75.584,09 € e 123.411,14 € ripartiti come da tabella sopra riportata.

6. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI DIRIGENTI

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

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

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

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

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

B. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali

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

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

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

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

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

7.1 Scheda di valutazione di responsabile di P.O. su incarico del dirigente

Struttura		ENTE ASP	COGNOME	NOME	Incarico	
A) CAPACITA' DIREZIONALI						
Performance gestionale		Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le competenze richieste dal ruolo e applicare nello svolgimento del proprio lavoro					
2	Capacità di applicarsi costantemente al raggiungimento dei propri obiettivi fornendo stimoli ai propri collaboratori per il loro raggiungimento					
3	Capacità di programmare piani di attività in termini di risorse, impegni e tempi, individuando e stabilendo le priorità					
4	Capacità di assumere nei tempi necessari le decisioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi					
5	Capacità di tradurre in azioni operative i programmi assegnati organizzando a tal fine in modo adeguato le risorse strumentali e umane					
6	Capacità di creare e sviluppare sinergie tra le varie strutture					
7	Capacità di definire modalità di controllo e verifiche periodiche sull'andamento dei programmi					
8	Capacità di affrontare situazioni impreviste adeguando e modificando a tal fine l'organizzazione delle risorse umane e strumentali					
TOTALE					0,00	
VALORE MEDIO					0,00	
Performance relazionale		Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di motivare i collaboratori					
2	Capacità di valorizzare i collaboratori e di accrescere la loro professionalità					
3	Capacità di creare consenso e collaborazione sia all'interno del gruppo di lavoro sia con le altre strutture dell'ente					
4	Capacità di coordinare il gruppo e orientarlo ai risultati					
5	Capacità di gestire i conflitti					
6	Capacità di diffondere informazioni e conoscenze a collaboratori / colleghi					
7	Capacità di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza applicare rigidi formalismi					
8	Capacità di responsabilizzare e delegare adeguatamente i propri collaboratori					
TOTALE					0,00	
VALORE MEDIO					0,00	
Performance sul miglioramento		Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di analisi della situazione in termini prospettici					
2	Capacità di individuare soluzioni gestionali innovative					
3	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti organizzativi					
4	Capacità di applicare le regole in modo flessibile e in ottica di semplificazioni					
5	Capacità di accogliere proposte innovative nei processi di lavoro					
6	Capacità di misurare e valutare le prestazioni dei propri collaboratori					
7	Capacità di assicurare interfunzionalità con gli altri servizi della struttura di appartenenza per una migliore risoluzione di problematiche comuni					
8	Capacità di orientare l'attività e i procedimenti tenendo conto dei tempi di risultato e delle obbligazioni assunte					

con gli utenti favorendo, nelle diverse situazioni, il soddisfacimento dei bisogni della domanda esterna					
TOTALE					0,00
VALORE MEDIO					0,00

RIEPILOGO PARTE A)

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

B) GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

	OBIETTIVI	1	2	3	4	5
		70-75%	76-81%	82-87%	88-93%	94-100%
1	1...					
2	2...					
3	3...					
4	4..					
5	5...					
6	6...					

TOTALE 0,00

VALUTAZIONE MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

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

7.2 Scheda di valutazione del dirigente

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

TOTALE 0,00

VALORE MEDIO 0,00

	Performance relazionale	Insufficiente 1	Sufficiente 2	Buono 3	Molto buono 4	Eccellente 5
1	Capacità di motivare i collaboratori					
2	Capacità di valorizzare i collaboratori e di accrescere la loro professionalità					
3	Capacità di creare consenso e collaborazione sia all'interno del gruppo di lavoro sia con le altre strutture dell'ente					
4	Capacità di coordinare il gruppo e orientarlo ai risultati					
5	Capacità di gestire i conflitti					

6	Capacità di diffondere informazioni e conoscenze a collaboratori / colleghi					
7	Capacità di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza applicare rigidi formalismi					
8	Capacità di responsabilizzare e delegare adeguatamente i propri collaboratori					

TOTALE 0,00
VALORE MEDIO 0,00

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

TOTALE 0,00
VALORE MEDIO 0,00

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

TOTALE 0,00
VALORE MEDIO 0,00

RIEPILOGO CAPACITA' DIREZIONALI

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

VALUTAZIONE PONDERATA FINALE 0,00

B) GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI	1 70-75%	2 76-81%	3 82-87%	4 88-93%	5 94-100%
1 1...					
2 2...					
3 3...					
4 4...					
5 5...					
6 6...					

TOTALE 0,00

VALUTAZIONE MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI 0,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

	VALORI	PESO	VALORI PONDERATI
A) CAPACITA' DIREZIONALI	0,00	70,00%	0,00
B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	0,00	30,00%	0,00

TOTALE 0,00
VALUTAZIONE COMPLESSIVA (su 10) 0,00

7. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

Non incaricati di PO

8.1 Performance individuale

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

Art. 14- Sistema premiale per il miglioramento dei servizi e l'incremento della produttività generale

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

2. Ai sensi dell'articolo 16, una quota delle risorse di cui all'articolo 6, comma 6, può essere destinata all'erogazione di premi e incentivi di carattere selettivo riservati a quantità limitate di strutture e/o dipendenti, a fronte dell'individuazione di processi di razionalizzazione e miglioramento quali-quantitativo dei servizi, offerti in aree e settori strategici e/o critici e/o prioritari per gli Enti, nonché dell'efficientamento, dell'innovazione e della semplificazione dei processi di organizzazione del lavoro, di resa delle funzioni e di erogazione dei servizi.

3. Una quota delle risorse di cui all'articolo 6, comma 6, deve comunque essere destinata al riconoscimento, nell'ambito delle azioni di cura della performance di risultato di Ente, a premiare i costanti apporti di tutto il personale dell'Ente, rilevati a livello individuale, di ufficio e di gruppo, in quanto volti alla puntuale, tempestiva e adeguata resa dei prodotti e dei risultati attesi, atti a garantire il mantenimento dei livelli standard dei servizi.

4. I criteri di quantificazione dei budget e di graduazione dei premi di cui al comma 3, che tengono conto delle diverse categorie di inquadramento del personale, nonché le modalità di incidenza, sulla quantificazione dei premi stessi, della valutazione individuale e della presenza in servizio, sono concordati nell'Allegato D, nel quale sono anche rappresentate le modalità di quantificazione ed erogazione del premio aggiuntivo di cui all'articolo 11, comma 3. I budget sono quantificati in funzione di un importo medio del premio individuale, da concordare in sede di contrattazione integrativa per i singoli Enti ai sensi di quanto previsto dall'articolo 28.

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

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

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

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

8.2 Scheda di valutazione performance individuale

Categorie A e B

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

Categorie C e D

dipendente		ente		nome	cognome	categoria	profilo
A) Valutazione comportamentale							
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
A1) Precisione e accuratezza nell'esecuzione delle mansioni							
1	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali						
2	Orientamento al risultato / sensibilità economica						
3	Capacità di iniziativa sviluppando e richiedendo autonomia						
4	Capacità di individuare i problemi e di proporre nuove iniziative di miglioramento organizzativo e/o gestionale proponendo soluzioni costruttive nel rispetto del quadro normativo di riferimento						
totali		0	0	0	0	0	0
						Media	0,00
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
A2) Disponibilità, tempestività e flessibilità organizzativa nei rapporti intersoggettivi e con l'utenza, anche esterna							
5	Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori						
6	Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi						
7	Capacità di promuovere e sviluppare innovazioni organizzative anche in logica interfunzionale						
8	Capacità di gestire i collaboratori sviluppando motivazione e buon clima di lavoro, ovvero capacità di gestire i problemi in termini di collaborazione interfunzionale con gli altri uffici						
9	Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza – accuratezza – tempestività)						
10	Capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni						
totali		0	0	0	0	0	0
						Media	0,00
B) Apporto individuale agli obiettivi di PEG							
		Insufficiente 5	Sufficiente 6	Buono 7	Molto buono 8	Ottimo 9	Eccellente 10
Raggiungimento dei risultati operativi propri della mansione, in correlazione ai più ampi processi produttivi/amministrativi cui afferiscono							
1	Rispetto dei tempi e delle scadenze previsti						
2	Qualità delle prestazioni						
3	Rispetto delle priorità						
totali		0	0	0	0	0	0
						Media	0,00
						punteggio complessivo conseguito (media complessiva)	
						0,00	

8.3 Performance organizzativa – progetti selettivi

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

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

1. *Nell'ambito dei documenti di programmazione e pianificazione degli obiettivi e delle attività, possono essere individuati i progetti strategici di miglioramento della performance degli uffici e dei servizi, cui destinare selettivamente quote di risorse economiche decentrate in sede di ripartizione del fondo annuale, ai sensi dell'articolo 14, comma 2.*

2. *I progetti di cui al comma 1 recano specifici indicatori di performance e risultato, nonché l'indicazione dei tempi e degli eventuali step intermedi di monitoraggio e verifica. Il budget di ciascun progetto viene assegnato in funzione del rilievo che l'Amministrazione attribuisce preventivamente allo stesso, comparando il peso dei progetti complessivamente interessati e graduandone il relativo finanziamento.*

3. *I Responsabili di riferimento provvedono a ripartire il budget assegnato a ciascun progetto in incentivi/premi correlati all'intensità e alla rilevanza del contributo atteso da ogni dipendente coinvolto. I Responsabili stessi informano preventivamente il personale del settore/servizio interessato sulla struttura del progetto e sulle risorse umane coinvolte.*

4. *I progetti di cui al presente articolo possono avere durata pluriennale, anche di mandato, in stretta coerenza con i documenti di programmazione e pianificazione degli Enti.*

8. VALUTAZIONI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Come evidenziato in premessa e al cap. 1, la gestione per l'anno 2021 risulta nel complesso adeguata. Nonostante la persistenza di protocolli restrittivi circa il contrasto all'epidemia, non si sono registrate variazioni negative rispetto alla *customer satisfaction* e la maggior parte degli obbiettivi hanno registrato un raggiungimento pari al 100%.

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

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

DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO, DETERMINATO E COMANDATI NON POSIZIONI ORGANIZZATIVE						
N. totale	oggetto di valutazione	B 1/2	B 3/6	C	D 1/3	D3/6
131	117	11	42	52	12	
	non oggetto di valutazione **					
	14	1	5	4	4	

****I dipendenti dell'Azienda nel 2021 che non sono stati valutati: 2 dipendenti in comando al 100% all'Unione Terre di Castelli, 12 dipendenti che non hanno raggiunto la presenza in servizio minima necessaria per accedere alla valutazione.**

PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO NON POSIZIONE ORGANIZZATIVA						
categoria	< 6	da 6,00 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9,00 a 10,00	Totale complessivo
B1/B2			1	2	8	11
B3/B6	1	2	4	20	15	42
C				20	32	52
D1/D3		3	3		6	12
Totale	1	5	8	42	61	117
%	0,85%	4,27%	6,84%	35,90%	52,14%	100,00%

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

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

Valutazioni Incaricati di Posizione Organizzativa					
N. PO per categoria		Valutazioni in 10'			
		1	1	1	1
D 3/6	4	9,83	9,79	10	9,52

Si segnala che all'interno della tabella sopra riportata vi rientra altresì la valutazione dell'attuale Direttore in quanto collocato all'interno della cat. D titolare di P.O., la cui valutazione, pari a 9,83/10, si colloca nella fascia massima. Per quanto relativo al Direttore precedente, in carica fino al 18/04/2021, la valutazione 2021 risulta pari a 7,21/10.

Le risorse disponibili collegate alla performance di risultato individuale, sono state stabilite dalle delibere dell'Amministratore Unico n. 13 del 19/04/2021 "Costituzione parte stabile del fondo delle risorse decentrate per l'anno 2021" e n. 23 del 07/06/2021 "Atto di indirizzo e costituzione del fondo delle risorse decentrate per l'anno 2021. Integrazione parte variabile", alle quali si aggiungono le risorse extra Fondo per la performance del personale somministrato.

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