



azienda pubblica per i servizi alla persona
Via Circondaria Nord, 39
41013 Castelfranco Emilia (MO)

Delibera dell'Amministratore Unico n.17 del 13/08/2021

OGGETTO: PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023- APPROVAZIONE

L'AMMINISTRATORE UNICO

Premesso che:

- l'art. 3 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 prevede che le amministrazioni pubbliche devono adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la Performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;

- l'art. 4 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 prevede che ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio, il ciclo di gestione della Performance;

Considerato che il Piano della Performance, secondo quanto previsto dall'art 10 del D.Lgs. n. 150/2009, è un documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

Rilevato che gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori sono individuati annualmente e raccordati con gli obiettivi strategici e la pianificazione strategica pluriennale;

Tenuto conto dei molteplici indirizzi formulati in appositi atti deliberativi dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche (Anac) in materia di ciclo delle performance;

Richiamata la Delibera ex Civit n. 112/2010 che definisce “Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance”;

Rilevato che il Piano deve essere finalizzato alla misurazione della performance in un'ottica non più solo statica di “risultato”, declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di “prestazione” dell'individuo e dell'intera struttura organizzativa;

Considerato che:

- questo Ente ha approvato i principali documenti strategico contabili (Proposta di Bilancio Previsionale triennale ed annuale, Relazione Illustrativa) che rappresentano gli atti di programmazione vigenti sui quali costruire il Piano della Performance;
- tale Piano deve riportare gli elementi sintetici di carattere generale riguardanti l'identità dell'Azienda, l'analisi del contesto territoriale, gli obiettivi strategici ed operativi tesi a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e gli obiettivi gestionali di mantenimento delle attività ordinarie principali, rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.

Dato atto che: il percorso per la costruzione della proposta tecnica del Piano è avvenuto secondo una metodologia ormai consolidata che ha visto:

- un'iniziale definizione da parte dell'Amministratore Unico delle linee strategiche di mandato;
- un primo momento di confronto nella sede del Comitato di direzione
- tale proposta è stata condivisa con il nucleo di di Valutazione;

Richiamata la delibera dell'Amministratore Unico n. 12 del 23/06/2021 con la quale è stato approvato il Piano della performance provvisorio per l'anno 2021;

Ritenuto pertanto necessario procedere all'approvazione del Piano in oggetto;

Visti:

- il D. Lgs. n. 165/2001;
- il D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.;
- il D. Lgs. 33/2013; - il D. Lgs 97/2016;
- il vigente Statuto;

- il vigente regolamento di organizzazione e di ordinamento degli uffici e dei servizi;

DELIBERA

1. di approvare, per le ampie motivazioni citate in premessa, il Piano della Performance 2021- 2023 che si allega al presente atto per farne parte integrante e sostanziale (allegato 1);
2. di assegnare al Direttore Generale ed ai Responsabili di servizio la responsabilità dell'attuazione degli obiettivi di tale Piano e la conseguente rendicontazione infrannuale e a consuntivo;
3. di dare atto che il suddetto Piano può essere oggetto di integrazione e revisione nel corso dell'anno, come peraltro previsto dall'art. 10, co. 3, del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.;
4. di procedere alla pubblicazione del presente atto sul sito istituzionale dell'Azienda, conformemente a quanto prescritto dal D. Lgs. n. 33/2013 e D.lgs. 97/2016.

Castelfranco Emilia, 06/09/2021

L'Amministratore Unico
Giuseppe Masellis



The stamp is circular with a double border. The outer ring contains the text 'ASP "Delta Region"'. The inner circle contains 'CASTELFRANCO EMILIA'. A signature is written over the stamp, and a small asterisk is located at the bottom of the inner circle.

Presentazione del piano

Il Piano della Performance costituisce un "... documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio, che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori necessari alla misurazione e valutazione della performance dell'intera Azienda, nonché gli Obiettivi assegnati al personale dirigenziale con rispettivi indicatori", previsto dal Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150.

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

E' quindi necessaria un'importante premessa che rappresenti l'attuale condizione dell'Azienda, per la quale occorre partire dalle decisioni dei Comuni di Castelfranco Emilia e San Cesario, che rispettivamente con deliberazioni consiliari n. 69 del 12.09.2017 e n. 47 del 11.09.2017, recepite con delibera di C.U. n.11 del 13 settembre 2017, hanno disposto il trasferimento all'Unione Comuni del Sorbara, delle funzioni relative ai servizi sociali e socio-sanitari, avendo i restanti Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino già provveduto a detto trasferimento nell'anno 2011. Con il trasferimento all'Unione delle funzioni inerenti i servizi sociali e socio – sanitari si è compiuta, così come previsto dalla L.R. 21/2012, la coincidenza dell'Ambito territoriale ottimale con il Distretto sanitario, nonché individuato il Distretto come nodo della governance locale e luogo della programmazione integrata, della sperimentazione di nuove configurazioni organizzative dei servizi nonché luogo di valorizzazione delle variabilità e delle differenze.

Il Comitato di Distretto, definito dalle Leggi Regionali n.19/94 e n. 29/04, svolge pertanto il ruolo di governo delle politiche sociali, sociosanitarie e sanitarie territoriali e, a seguito del trasferimento delle funzioni, coincide con la Giunta dell'Unione; al Comitato di Distretto partecipa il Direttore del Distretto per concertare gli indirizzi in ambito sociosanitario e sanitario territoriale.

L'Unione per esercitare le competenze, le funzioni e svolgere le attività conferite si è dotata di un unico Servizio sociale e socio-sanitario, inserito all'interno dell'Area Servizi alla persona dell'Unione stessa.

Il Piano di Zona 2018-2020 approvato con deliberazione del Consiglio dell'Unione n.15 del 27 luglio 2018, ha, tra l'altro, definito che, in attuazione della Legge regionale n. 12/2013, l'Unione si avvarrà per la gestione pubblica dei servizi sociali dell'ASP distrettuale "Delia Repetto", recependo pertanto quanto definito dal gruppo di lavoro appositamente costituito (deliberazione di Giunta dell'Unione n. 66 del 16 aprile 2015) il quale ha infatti, in apposito elaborato, evidenziato come l'erogazione dei servizi da parte dell'Azienda servizi alla Persona, per il particolare inquadramento giuridico che l'ordinamento le riserva e

che la rende un soggetto in grado di operare con la necessaria flessibilità organizzativa e funzionale, si presenti come un'opportunità di vantaggioso cambiamento per il territorio distrettuale.

Nel vigente Piano di Zona, l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona viene pertanto identificata come lo strumento per tendere al superamento della frammentazione esistente nella gestione dei servizi, per garantire maggiore adeguatezza gestionale, sostenibilità, qualità ed integrazione dei servizi, oltre che per assicurare razionalizzazione amministrativa.

Tale processo segue secondo una logica di continuità il percorso intrapreso di unificazione dei servizi sociali e socio-sanitari. Al già presente e unificato ambito programmatico si vuole oggi affiancare la vocazione gestionale, promuovendone il potenziamento e la progressiva unificazione della gestione dei servizi in capo ad un unico soggetto pubblico. Ciò significa non solo perseguire obiettivi di efficienza, ma intraprendere una riforma strutturale per completare il percorso di riforma del welfare locale tracciato dalla legge regionale n. 2/03, riconoscendo in capo all'Unione il ruolo di programmazione e committenza e in capo ad ASP il ruolo di gestione e produzione dei servizi, un essenziale passaggio per raggiungere gli obiettivi di sviluppo, integrazione e qualificazione dei servizi stessi.

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

- specializzazione dei due enti, sulla base delle disposizioni normative, con chiara distinzione dei ruoli, creando connessioni stabili ed evitando sovrapposizioni;
- all'Unione spettano governance, programmazione, indirizzo, committenza e verifica, accesso;
- ASP è il soggetto gestore di servizi, orientato all'innovazione ed alla sperimentazione, che intrattiene un forte legame col territorio e col Terzo Settore e si attiva anche nell'ambito di servizi;

L'Azienda rappresenta un modello gestionale ed organizzativo di tipo manageriale, teso al conseguimento del risultato attraverso la programmazione delle attività, la definizione di obiettivi, la flessibilità sul piano organizzativo, la multidisciplinarietà delle competenze, la responsabilizzazione gestionale e un controllo sui risultati.

Questo Piano viene elaborato nel corso dell'emergenza sanitaria da Covid-19, che tra le altre ha posto il problema della mission delle strutture residenziali per anziani. Infatti fino alla fine della pandemia alle strutture per anziani è richiesta l'adozione di misure generali e specifiche di prevenzione e preparazione della struttura alla gestione di eventuali casi sospetti/probabili/confermati di COVID-19.

Chi siamo

L'ASP è una azienda pubblica, costituita sulla base della normativa regionale, a cui gli enti pubblici territoriali soci hanno conferito compiti per l'erogazione e il funzionamento di servizi socio sanitari e socio assistenziali

I Soci dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona sono i seguenti Enti pubblici territoriali, coincidenti con la zona sociale:

- Comune di Bastiglia (MO)
- Comune di Bomporto (MO)
- Comune di Castelfranco Emilia (MO)
- Comune di Nonantola (MO)
- Comune di Ravarino (MO)
- Comune di San Cesario sul Panaro (MO)

Le quote di partecipazione dei Comuni soci, così come deliberato nei rispettivi Enti, nel mese di gennaio 2019, sono le seguenti:

COMUNE	50% in base alla popolazione residente al netto della popolazione anziana	40% in base al numero di utenti potenziali (pop. Anziana)	10% in base al valore del patrimonio conferito	Totale rappresentanza
BASTIGLIA	2,83	2,11	0,00	4,94
BOMPORTO	6,93	4,62	0,00	11,55
CASTELFRANCO EMILIA	21,67	17,41	8,00	47,08
NONANTOLA	10,42	8,74	0,00	19,16
RAVARINO	4,00	3,36	0,00	7,36
SAN CESARIO SUL PANARO	4,15	3,76	2,00	9,91
TOTALE	50,00	40,00	10,00	100,00

Il conferimento all'Azienda della gestione di servizi e/o di attività da parte di soci Enti pubblici territoriali, è regolato da contratti di servizio disciplinati al punto 2. dell'allegato alla deliberazione del Consiglio regionale

n. 624 del 2004 e dalla DGR n. 514/09, quest'ultima, limitatamente ai servizi accreditati.

La struttura organizzativa dell'ASP risponde alle esigenze di funzionamento e si articola in considerazione dei servizi conferiti dai committenti, della specificità degli obiettivi, e del contesto istituzionale e territoriale in cui l'Azienda opera. La governance di ASP prevede:

- a) l'Assemblea dei Soci, composta dai rappresentanti di tutti i soci a norma di Statuto nel rispetto del D.lgs.165/2001 e successive modifiche e integrazioni, delle Leggi Regionali n. 2/2003 e n.12/13 .
- b) l'Amministratore Unico svolge funzioni strategiche di indirizzo e verifica sulla gestione dell'Azienda, in attuazione degli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei soci. Spetta pertanto all' Amministratore Unico la definizione degli obiettivi, delle priorità, dei piani e programmi da attuare e delle direttive generali per l'attività amministrativa e per la gestione e l'adozione degli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, oltre alla verifica circa la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi formulati.
- c) l'Organo di Revisione contabile. L'Organo di revisione contabile esercita il controllo sulla regolarità contabile, vigila sulla correttezza della gestione economico finanziaria dell'Azienda e svolge ogni altra funzione prevista dagli articoli 2403, 2409-bis e 2409-ter del codice civile
- d) Il Direttore: compete al Direttore definire le priorità gestionali anche rispetto ai tempi assegnati e alle risorse destinate al raggiungimento degli obiettivi, sulla base degli indirizzi dell'Amministratore unico e nel rispetto delle prerogative statutarie di tale Organo. E' attribuita, in ogni caso, al Direttore la responsabilità dell'attuazione delle scelte gestionali strategiche in tutti i campi di attività (bilancio, patrimonio, personale, servizi alla persona) definendo opportune indicazioni e direttive per garantirne l'attuazione e predisporre le necessarie verifiche.

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

La finalità di ASP è, quindi, quella di essere un ente gestore pubblico di servizi rivolti alle persone. Tali servizi sono quelli rivolti alla popolazione anziana prevalentemente non autosufficiente.

I servizi ASP sono servizi aperti alla comunità nel senso che ciascuno possa dare il proprio contributo a migliorare la qualità della vita delle persone seguite e delle loro relazioni. Il mandato affidato all'ASP si può sintetizzare in due macro obiettivi: _ creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione dei servizi; _ efficienza, efficacia ed economicità di gestione.

L'ASP gestisce

Servizi residenziali:

- una Casa Residenza sita in Via Circondaria Nord, 39 -- presso la sede di questa ASP nel Comune di Castelfranco Emilia (MO), autorizzata per 62 posti residenziali destinati ad ultra sessantacinquenni, residenti nel territorio del Distretto n. 7. La Casa Residenza per anziani è un servizio socio-sanitario residenziale destinato ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti di grado medio ed elevato, che non necessitano di specifiche prestazioni ospedaliere. Fornisce ospitalità ed assistenza, occasioni di vita comunitaria e disponibilità di servizi per l'aiuto nelle attività quotidiane, offre stimoli e possibilità di attività occupazionali e ricreativo-culturali, di mantenimento e riattivazione. Garantisce assistenza medica, infermieristica e trattamenti riabilitativi per il mantenimento ed il miglioramento dello stato di salute e di benessere della persona anziana ospitata.

Servizi semiresidenziali:

- un Centro Diurno per anziani denominato "La Ciessidra", ubicato presso la sede dell'ASP "Delia Repetto" di Castelfranco Emilia (MO) ed autorizzato per 25 posti. Hanno beneficiato del servizio oggetto di accreditamento gli utenti ultra sessantacinquenni, residenti nel territorio del Distretto n. 7. Il Centro Diurno per anziani è un servizio socio-sanitario a carattere diurno destinato ad accogliere persone anziane con diverso grado di non autosufficienza. Ha tra le proprie finalità la garanzia di un sostegno ed un aiuto all'anziano e alla sua famiglia, il potenziamento, mantenimento e/o compensazione di competenze della persona anziana relative alla sfera dell'autonomia, dell'identità, dell'orientamento spazio-temporale, della relazione interpersonale e della socializzazione e assicura la tutela socio-sanitaria.

Il centro diurno ha sospeso l'attività il giorno 9 marzo 2020 a causa della epidemia da Covid-19 con parziale riconversione del personale addetto per attività socio-assistenziale e/o di supporto (considerata

anche la sospensione della presenza del volontariato). Si sono mantenuti contatti settimanali con i familiari e gli ospiti.

L'organizzazione aziendale

Il sistema di governo dell'ASP è articolato su tre livelli definiti, oltre che dalla normativa regionale di riferimento (delibera di Consiglio Regionale 624/2004), anche dallo Statuto dell'Azienda e dai Regolamenti di funzionamento. Il primo livello è rappresentato dall'organo di indirizzo e controllo composto da rappresentanti degli Enti locali territoriali:

L'Assemblea dei soci. Essa è composta dal Sindaco di ciascun Ente pubblico territoriale socio (i 6 Comuni del Distretto). L'Assemblea approva gli atti fondamentali dell'Azienda.

Il secondo livello è rappresentato dall'organo politico di gestione nominato dall'Assemblea dei Soci:

Amministratore Unico. E' l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei Soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione. Pertanto, nei limiti dei suddetti indirizzi generali, è investito dei più ampi poteri per l'amministrazione dell'Azienda ed ha la rappresentanza legale dell'Azienda.

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

Il Direttore sulla base del modello organizzativo deliberato dall'Amministratore Unico può nominare dei Responsabili di Area. I servizi gestiti dall'Azienda sono organizzati come segue

Dati dei servizi erogati

In relazione all'epidemia da Covid -19, per l'anno 2021 si prevede un tasso di copertura dei posti di casa residenza di 53.73_ posti in considerazione del fatto che dal 1.1.2021 al 30 maggio gli accessi sono stati sospesi causa un focolaio da Covid-19 che ha colpito la struttura.. Per quanto attiene al centro diurno il bilancio considera la riattivazione del servizio a partire dal mese di settembre 2021. Per gli anni 2022 e 2023 si sono formulate le previsioni di ricavo avendo a riferimento una copertura di 60 posti letto per la casa residenza e la copertura di 20 posti di centro diurno

Per la gestione dei propri servizi l'ASP utilizza personale con rapporto di dipendenza a tempo indeterminato e lavoratori somministrati da Agenzia per il lavoro. .

Per la gestione dei propri servizi l'ASP ha utilizzato personale con rapporto di dipendenza a tempo indeterminato e lavoratori somministrati da Agenzia per il lavoro, come di seguito illustrato:

Nell'anno 2020 questa ASP ha lavorato per ottenere la massima efficienza organizzativa mirando alla valorizzazione delle risorse umane interne all'Azienda.

Per la gestione dei propri servizi l'ASP ha utilizzato personale con rapporto di dipendenza a tempo indeterminato e lavoratori somministrati da Agenzia per il lavoro, come di seguito illustrato:

Personale dipendente a tempo indeterminato al 31.12.	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018	ANNO 2017
socio-assistenziale e sanitario	22	25	25	18,97
personale amministrativo/ Direttore	2	2	2	1,63
altro personale (Coord. CRA)	1	1	1	0,72
personale in comando	0	0	0	0
totale personale dipendente a tempo indeterminato	25	28	28	21,32

Personale dipendente a tempo determinato AL 31.12.	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018	ANNO 2017
socio-assistenziale e sanitario	0	0	0	0
personale amministrativo (Direttore)	1	1	0	0
altro personale	0	0	0	0
personale in comando	1	0	1	0

totale personale dipendente a tempo determinato	2	1	0	0
--	---	---	---	---

Personale SOMMINISTRATO AL 31.12.	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018	ANNO 2017
socio-assistenziale e sanitario	21,25	22	23	18,94
personale amministrativo	3	1,83	1,83	2,51
altro personale	0,55	0,55	0,55	0,78
personale in comando	0	0	0	
totale personale somministrato	24,8	24,38	25,38	22,23

Al 31 dicembre 2020 la dotazione organica intesa come personale in servizio è la seguente::

PROFILO	CATEGORIA	POSIZIONE ECONOMICA	AREA	N. POSTI IN DOTAZIONE	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	N. DIPENDENTI IN ASPETTATIVA	SOMMINISTRATO	NOTE
Direttore	dirigente		Direzione	1		1			
Coordinatore Responsabile	D	D2	Casa Residenza	1	1				
Istruttore direttivo	D	D1	Contabile Amministrativa	1					vacante
Istruttore amministrativo	C	C2	Contabile Amministrativa	1	1				
Istruttore amministrativo	C	C1	Contabile Amministrativa	3				3	
Infermieri	D	D1	Casa Residenza	6	3		1	1	
Fisioterapisti	D	D1	Casa Residenza					2	
Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	C	B3/C1	Casa Residenza	1	1				Riconosciute mansioni superiori a B3

Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	B	B3/C1	Casa Residenza	1				1	
Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	B	B3	Centro Diurno	1	1				Part Time 18 ore. Riconosciute mansioni superiori a B3
Istruttore Animatore	B	B4	Casa Residenza	1	1				
Istruttore Animatore	C	C1	Centro Diurno						vacante
Operatore Socio Sanitario	B	B3	Centro Diurno	7	4			1	di cui 1 Part Time 25 ore
Operatore Socio Sanitario	B	B3	Casa Residenza	28	9			16	
Addetto al Guardaroba	B	B3	Casa Residenza	1	1				
Addetto alla Manutenzione	B	B1	Casa Residenza	1				1	

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

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

oltre alla possibilità limitata di addivenire a nuove assunzioni in ragione della perdurante incertezza sul futuro di ASP, abbiano determinato un'incidenza rilevante di personale somministrato. Risulta non più procastinabile la stabilizzazione di personale con funzioni strategiche quali i profili amministrativi, comprensivi del ruolo di direzione e quelli del personale addetto all'assistenza.

Nel 2020 Asp ha avuto in carico n. 80 unità di personale, di cui 36 lavoratori dipendenti e 44 lavoratori che, a diverso titolo, prestano attività professionale nei diversi servizi erogati.

L'area assistenziale assorbe l' 87,5% del personale dipendente e con rapporto di lavoro somministrato. Il restante 12,5 % del personale è invece assegnato ai servizi di supporto gestionale/amministrativo.

I lavoratori dipendenti sono suddivisi nelle varie categorie e qualifiche previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicabile al personale del comparto Funzioni Locali. Nella categoria D sono compresi un istruttore direttivo, un coordinatore di struttura, e cinque infermieri; nella categoria C sono compresi tre istruttori amministrativi, e due responsabili delle attività assistenziali; nelle categorie B, infine, sono compresi gli operatori socio sanitari, e un manutentore

Il personale operante presso asp nel 2020 è costituito per l'91,14% da donne e per il 8,86% da uomini.

Il personale non dipendente è rappresentato per la maggior parte da lavoratori assunti in regime di somministrazione di lavoro.

Per quanto attiene gli incarichi dirigenziali, dal 1/10/2019 è stato assunto il Direttore, come da programmazione del fabbisogno del personale.

Il tasso di assenza media annua è aumentato a fronte di un maggior numero di giorni di assenza a causa degli effetti della pandemia.

TASSI DI ASSENZA MEDIA ANNUA	2020	2019	2018	2017
giorni	26,14	23,24	21,74	16,2

Inoltre

INFORTUNI	ANNO 2020 N.	ANNO 2019 N
n. infortuni	8	2
giornate complessive	256	21
media giornate per dipendente	32	10,5

	ANNO 2020 N. giorni	ANNO 2019 N giorni
CONGEDI PER MATERNITA'	847	42
CONGEDI PARENTALI	134	107
CONGEDI 104	50	70
ASSENZE NON RETRIBUITE	0	0

CONGEDI RETRIBUITI	314	365
--------------------	-----	-----

Come accaduto nella maggior parte delle CRA, la pandemia ha evidenziato **la carenza del personale infermieristico e socio-sanitario** determinato dalla forte migrazione di queste figure verso le strutture sanitarie per almeno due fattori: le prospettive di carriera più promettenti e l'incremento delle retribuzioni che scontano differenziali importanti.

Dati economici

Rappresentiamo di seguito un riassunto schematico dei valori finali della gestione 2020

Ricavi

Descrizione	Previsione 2020	Consuntivo 2020	differenza	diff.za %
A) Valore della produzione	3.292.964,00	3.290.015,00	- 2.949,00	-0,09%
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	2.166.968,00	2.070.420,00	- 96.548,00	-4,46%
2) Costi Capitalizzati	63.897,00	63.897,00	-	0,00%
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso			-	-
4) Proventi e ricavi diversi	325.436,00	427.035,00	101.599,00	31,22%
5) Contributi in conto esercizio	736.663,00	728.663,00	- 8.000,00	-1,09%

Costi

Descrizione	Previsione 2020	Consuntivo 2020	differenza	diff.za %
B) Costi della produzione	3.152.548,00	3.150.336,00	- 2.212,00	-0,07%
6) acquisti beni	118.372,00	141.552,00	23.180,00	19,58%
7) Acquisti di servizi	934.591,00	866.504,00	- 68.087,00	-7,29%
8) Godimento di beni di terzi			178,00	4,45%

	4.000,00	4.178,00		
9) Per il personale	1.897.404,00	1.778.407,00	- 118.997,00	-6,27%
10) Ammortamenti e svalutazioni	105.131,00	100.687,00	- 4.444,00	-4,23%
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e materiali di consumo	-	4.567,00	- 4.567,00	
12) Accantonamenti ai fondi rischi		171.434,00	171.434,00	
13) Altri accantonamenti	80.000,00	79.416,00	- 584,00	-0,73%
14) Oneri diversi di gestione	13.050,00	12.725,00	- 325,00	-2,49%
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	-140.416,00	139.679,00	- 737,00	-0,52%
C) Proventi e oneri finanziari			-	
15) Proventi da partecipazioni	-	-	-	
16) Altri proventi finanziari	600,00		- 600,00	-100,00%
17) Interessi pas. ed altri oneri finanziari	-	3,00	3,00	
Totale proventi e oneri finanziari (C)	600,00	3,00	- 603,00	-100,50%
D) Rettifiche valore di att. finanziaria			-	
Totale proventi ed oneri straordinari (E)		14.249,00	- 14.249,00	
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	141.016,00	125.427,00	- 15.589,00	-11,05%
a) IRAP	139.516,00	124.182,00	- 15.334,00	-10,99%
b) IRES	1.500,00	1.245,00	- 255,00	-17,00%
23) Utile o (perdita) di esercizio	-	-	-	

Il mandato istituzionale e la "Mission"

I valori ai quali si ispira l'attività dell'Azienda sono illustrati dello Statuto e dalla Carta dei servizi.

L'Azienda:

- a) pone al centro del proprio agire il rispetto della dignità della persona e garantisce la riservatezza degli interventi;
- b) riconosce il valore ed il ruolo delle famiglie quali ambiti di relazioni significative per la crescita, lo sviluppo e la cura della persona e favorisce le iniziative di reciprocità e di auto-aiuto delle persone e delle famiglie;

- c) favorisce la promozione di iniziative di mutualità, tese allo sviluppo della solidarietà, della convivenza e dell'integrazione sociale;
- d) favorisce uno sviluppo attivo del ruolo del volontariato e del privato-sociale, sia nella gestione che nella progettazione degli interventi;

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

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

Analisi del contesto esterno

Per il quadro socio-demografico e socio-economico si assumono le risultanze contenute nel Piano di zona distrettuale 2018-2020 con i relativi aggiornamenti.

I portatori di interessi

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

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

A) PORTATORI DI INTERESSI INTERNI

1) L'Assemblea dei soci;

2) Le risorse umane;

3) Le rappresentanze sindacali unitarie;

B) PORTATORI DI INTERESSI ESTERNI

1) I Comuni del territorio e le loro associazioni;

2) Il Comitato di Distretto;

3) Il Distretto sanitario e l'Azienda Usl di Modena;

4) Il sistema scolastico e gli enti di formazione;

5) Altri soggetti della pubblica amministrazione;

6) Le organizzazioni sindacali e di categoria;

7) Le organizzazioni di volontariato ed i volontari singoli;

8) I fornitori; 9) Gli utenti:

9.1) Famiglie;

9.2) Soggetti svantaggiati;

9.3) Disabili; 9.6) Anziani; ed i loro familiari;

10) Le rappresentanze degli utenti:

10.1) Il Comitato consultivo misto;

10.2) I Comitati utenti/parenti; 11) L'opinione pubblica.

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

Gli **Enti Soci**, intesi nella loro rappresentanza politico-istituzionale, sono stati considerati come **portatori di interessi interni**, essi determinano gli indirizzi di funzionamento dell'ASP, e si ritiene importante che anche a loro siano restituiti non solo parametri di valutazione dell'andamento

economico-finanziario, ma una più complessiva serie di indicatori di attività che consentano di comprendere come l'Azienda stia perseguendo gli obiettivi assegnati.

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

Analisi del contesto interno

L'ASP è, un ente gestore, autonomo nelle scelte organizzative.

I dipendenti

Di seguito si rappresenta il complesso del fabbisogno di personale in dotazione organica

PROFILO	CATEGORIA	POSIZIONE ECONOMICA	AREA	N. POSTI IN DOTAZIONE	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	N. DIPENDENTI IN ASPETTATIVA	SOMMINISTRATO	NOTE
Direttore	dirigente		Direzione	1		1			
Coordinatore Responsabile	D	D2	Casa Residenza	1	1				
Istruttore direttivo	D	D1	Contabile Amministrativa	1					vacante
Istruttore amministrativo	C	C2	Contabile Amministrativa	1	1				
Istruttore amministrativo	C	C1	Contabile Amministrativa	3				3	
Infermieri	D	D1	Casa Residenza	6	3		1	1	
Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	C	B3/C1	Casa Residenza	1	1				Riconosciute mansioni superiori a B3

Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	B	B3/C1	Casa Residenza	1				1	
Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	B	B3	Centro Diurno	1	1				Part Time 18 ore. Riconosciute mansioni superiori a B3
Istruttore Animatore	B	B4	Casa Residenza	1	1				
Istruttore Animatore	C	C1	Centro Diurno						vacante
Operatore Socio Sanitario	B	B3	Centro Diurno	7	4			1	di cui 1 Part Time 25 ore
Operatore Socio Sanitario	B	B3	Casa Residenza	28	9			16	
Addetto al Guardaroba	B	B3	Casa Residenza	1	1				
Addetto alla Manutenzione	B	B1	Casa Residenza	1				1	

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

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

- Visite preventive e/o pre-assuntive;
- Visite periodiche (la cui periodicità viene stabilita dal Medico Competente in coerenza con i contenuti del "Protocollo Sanitario" e definita in base alla mansione specifica a cui è adibito il dipendente);

- _ Visita in occasione del cambio di mansione;
- _ Visita su richiesta del lavoratore;
- _ Visita precedente alla ripresa del servizio in caso di assenza per malattia e/o infortunio per un periodo superiore ai 60gg consecutivi.

Le risorse strumentali e immobiliari

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

- Attrezzature socio-assistenziali e sanitarie

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

- Dotazione informatica e sistemi informatici

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

L'Amministratore Unico, il Direttore, i dipendenti di Area Amministrativa, i Coordinatori dei Servizi, le Responsabili delle Attività Assistenziali sono dotati di posta elettronica nominativa.

L'Amministratore Unico, il Direttore, sono dotati di firma digitale.

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

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

- Telefax e fotocopiatrici

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

- Telefonia

L'Azienda è dotata di risponditore automatico, che consente all'utente di selezionare il servizio con cui desidera interloquire.

L'utilizzo di apparecchi cordless permette il miglioramento delle comunicazioni fra il personale sia interno che verso l'esterno in quanto rende lo stesso sempre raggiungibile durante l'espletamento del servizio di assistenza.

L'Amministratore Unico e il Direttore sono dotati di cellulare di servizio.

- Autovetture di servizio

E' presente una autovettura di servizio a disposizione di tutti i dipendenti

- Beni immobili

L'Asp è proprietaria del 100% della Casa Residenza/Centro diurno per anziani, già di proprietà dell'IPAB di Casteifranco Emilia.

Tali immobili sono naturalmente inseriti tra il patrimonio indisponibile nell'inventario dell'ASP. E' evidente quindi che l'obiettivo dell'ente è quello di mantenere efficienti tali strutture, programmando quegli interventi atti a garantire la loro piena funzionalità.

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

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

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

- Le risorse finanziarie

Di seguito vengono riportati i dati aggregati di costo e di ricavo per tipologia riferiti alle previsioni contenute nel Piano Programmatico 2021-2023.

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

Conto Economico			
Descrizione	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023
A) Valore della produzione	3.205.967,00	3.267.209,00	3.278.009,00
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	1.974.943,00	2.409.000,00	2.409.000,00
a) rette	1.013.731,00	1.295.000,00	1.295.000,00
b) oneri a rilievo sanitario	947.212,00	1.100.000,00	1.100.000,00
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	-	-	-
d) altri ricavi	14.000,00	14.000,00	14.000,00
2) Costi Capitalizzati	63.897,00	63.897,00	63.897,00
a) incrementi di imm. per lavori inter.			
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	63.897,00	63.897,00	63.897,00
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso			
4) Proventi e ricavi diversi	478.691,00	286.500,00	286.500,00
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	12.500,00	12.500,00	12.500,00
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	465.191,00	273.000,00	273.000,00
c) plusvalenze ordinarie	-	-	-

d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie			
e) altri ricavi istituzionali	-	-	-
f) Ricavi da attività commerciale		-	-
5) Contributi in conto esercizio	688.436,00	507.812,00	518.612,00
a) contributi dalla Regione			
b) contributi dalla Provincia		-	-
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	683.936,00	507.812,00	518.612,00
d) contributi dall'Azienda Sanitaria	-	-	-
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	-	-	-
f) altri contributi da privati Fondazione	4.500,00	-	-
	3.079.951,00		
B) Costi della produzione	0	3.133.709,00	3.144.509,00
6) acquisti beni	119.600,00	86.600,00	81.600,00
a) beni socio - sanitari	110.300,00	77.500,00	72.500,00
b) beni tecnico - economici	9.300,00	9.100,00	9.100,00
7) Acquisti di servizi	965.845,00	940.845,00	956.645,00
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	-	-	-
b) servizi esternalizzati	586.560,00	534.757,00	548.757,00
c) trasporti	8.000,00	35.000,00	35.000,00
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-		
e) altre consulenze	95.000,00	111.000,00	111.000,00
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione			

	30.000,00	30.000,00	30.000,00
g) utenze	58.500,00	57.500,00	57.500,00
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	96.900,00	90.250,00	90.550,00
i) costi per organi istituzionali	20.000,00	20.000,00	20.000,00
j) assicurazioni	38.985,00	39.138,00	39.138,00
k) altri	31.900,00	23.200,00	24.700,00
8) Godimento di beni di terzi	14.980,00	28.000,00	28.000,00
a) affitti		24.000,00	24.000,00
b) canoni di locazione finanziaria			
c) service	4.000,00	4.000,00	4.000,00
9) Per il personale	1.785.250,00	1.885.000,00	1.885.000,00
a) salari e stipendi	1.534.000,00	1.630.000,00	1.630.000,00
b) oneri sociali	250.000,00	255.000,00	255.000,00
c) trattamento di fine rapporto			
d) altri costi	1.250,00		
10) Ammortamenti e svalutazioni	100.714,00	100.714,00	100.714,00
a) ammortamenti delle imm. immateriali	6.127,00	6.127,00	6.127,00
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	94.587,00	94.587,00	94.587,00
c) svalutazione delle immobilizzazioni			
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	-	-	-
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e materiali di consumo	-	-	-

a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari			
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico- economici			
12) Accantonamenti ai fondi rischi			
13) Altri accantonamenti	80.060,00	80.000,00	80.000,00
14) Oneri diversi di gestione	13.562,00	12.550,00	12.550,00
a) costi amministrativi	3.350,00	1.800,00	1.800,00
b) imposte non sul reddito	612,00	250,00	250,00
c) tasse	8.350,00	9.350,00	9.350,00
d) altri	1.250,00	1.150,00	1.150,00
e) minusvalenze ordinarie			
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-	-	-
g) contr. erogati ad aziende non-profit			
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	126.016,00	133.500,00	133.500,00
C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni	-	-	-
16) Altri proventi finanziari			
a) interessi att. su titoli dell'attivo circolante	-	-	-
b) interessi attivi bancari e postali			
c) proventi finanziari diversi			
17) Interessi pas. ed altri oneri finanziari	-	-	-
a) su mutui	-	-	-
b) bancari	-	-	-
c) oneri finanziari diversi	-	-	-
Totale proventi e oneri finanziari (C)			

	-	-	-
D) Rettifiche valore di att. finanziaria			
18) Rivalutazioni			
19) Svalutazioni			
Totale delle rettifiche (D)	-	-	-
E) Proventi ed oneri straordinari			
20) Proventi da:	500,00		
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali			
b) plusvalenze straordinarie	-	-	-
c) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie			
arrotondamento unità di euro			
21) Oneri da:	-	-	-
a) minusvalenze straordinarie	-	-	-
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie			
Totale proventi ed oneri straordinari (E)	500,00		
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	126.516,00	133.500,00	133.500,00
22) Imposte sul reddito			
a) IRAP	125.016,00	132.000,00	132.000,00
b) IRES	1.500,00	1.500,00	1.500,00
23) Utile o (perdita) di esercizio	-	-	-

L'albero della performance

Terminologia

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

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

obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali, gli indicatori e i valori attesi e provvede alla misurazione, alla valutazione, alla premiazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le linee strategiche

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

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

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

Gli obiettivi strategici contenuti nella relazione previsionale e programmatica allegata al Bilancio di previsione 2021-2023 vengono di seguito rappresentati:

- attuazione del piano triennale di fabbisogno di personale prevedendo procedure selettive e concorsuali (da realizzare anche d'intesa con altre ASP della Provincia) che consentiranno, da un lato, di stabilizzare una quota sempre maggiore di personale (in particolare per le figure di OSS) con significativa riduzione del ricorso al lavoro interinale, dall'altro di dare stabilità ai servizi generali. Inoltre occorrerà proseguire nel delineare le azioni e le procedure per la ricollocazione del personale con prescrizioni o non idonee alla mansione in altre attività, con la prioritaria volontà di migliorare l'assistenza e ampliare l'offerta di attività per il benessere degli utenti.

- Individuazione di nuovi ambiti di intervento dell'Azienda come previsto dal Piano per la salute e il benessere sociale 2018-2020 del distretto. L'Azienda si rende disponibile a proseguire nell'ultimazione dello studio di fattibilità volto all'ampliamento della propria attività, attraverso la gestione di servizi sociali e socio-sanitari attivazione.

- Definizione di strategie per l'elaborazione e la sostenibilità di un consistente Piano degli Investimenti, a fronte delle numerose necessità accumulate negli anni, che non hanno potuto trovare finora soluzione proprio per carenza di risorse. L'Amministratore unico ha definito le priorità, più oltre richiamate, che rendano fattibile la realizzazione dei interventi destinati a migliorare la sicurezza, il comfort degli ospiti, e condizioni di lavoro dei dipendenti.

- Gli obiettivi della struttura amministrativa saranno quelli di razionalizzare i processi, evitare duplicazioni nelle procedure di gestione delle risorse umane e finanziarie, approntare una gestione interna delle procedure di gara e di acquisto di beni e servizi, agire per la diminuzione della morosità degli utenti, la prevenzione di ogni possibile contenzioso, o sanzione e per prevenire situazioni di emergenza sanitaria e migliorare le condizioni di sicurezza delle strutture e di manutenzione degli immobili aziendali;

- l'emergenza sanitaria da Covid-19 impone di adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa sia per il personale amministrativo che per quello socio-sanitario. Le sfide per l'immediato futuro richiedono di prepararsi ad una "exit strategy" che sarà lunga e progressiva.

- Formazione del personale sul modello Dementia Care dell'Università di Stirling

- Implementazione dei processi di digitalizzazione

- implementazione del coordinamento provinciale delle ASP

A fronte dei risultati raggiunti nel 2020, l'Amministratore Unico intende portare a compimento nel triennio, i seguenti obiettivi prioritari e interventi:

- attuazione del piano triennale di fabbisogno di personale prevedendo procedure selettive e concorsuali (da realizzare anche d'intesa con altre ASP della Provincia) che consentiranno, da un lato, di stabilizzare una quota sempre maggiore di personale (in particolare per le figure di OSS) con

significativa riduzione del ricorso al lavoro interinale, dall'altro di dare stabilità ai servizi generali. Inoltre occorrere proseguire nel delineare le azioni e le procedure per la ricollocazione del personale con prescrizioni o non idoneo alla mansione in altre attività, con la prioritaria volontà di migliorare l'assistenza e ampliare l'offerta di attività per il benessere degli utenti.

- Individuazione di nuovi ambiti di intervento dell'Azienda come previsto dal Piano per la salute e il benessere sociale 2018-2020 del distretto. L'Azienda si rende disponibile a proseguire nell'ultimazione dello studio di fattibilità volto all'ampliamento della propria attività, attraverso la gestione di servizi sociali e socio-sanitari attivazione.

- Definizione di strategie per l'elaborazione e la sostenibilità di un consistente Piano degli Investimenti, a fronte delle numerose necessità accumulate negli anni, che non hanno potuto trovare finora soluzione proprio per carenza di risorse. L'Amministratore unico ha definito le priorità, più oltre richiamate, che rendano fattibile la realizzazione dei interventi destinati a migliorare la sicurezza, il confort degli ospiti, e condizioni di lavoro dei dipendenti.

- Gli obiettivi della struttura amministrativa saranno quelli di razionalizzare i processi, evitare duplicazioni nelle procedure di gestione delle risorse umane e finanziarie, approntare una gestione interna delle procedure di gara e di acquisto di beni e servizi, agire per la diminuzione della morosità degli utenti, la prevenzione di ogni possibile contenzioso, o sanzione e per prevenire situazioni di emergenza sanitaria e migliorare le condizioni di sicurezza delle strutture e di manutenzione degli immobili aziendali;

- l'emergenza sanitaria da Covid-19 impone di adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa sia per il personale amministrativo che per quello socio-sanitario. Le sfide per l'immediato futuro richiedono di prepararsi ad una "exit strategy" che sarà lunga e progressiva. Occorre

Intervenire sugli spazi dei servizi (strutture e attrezzature)

Rinforzare l'approvvigionamento di DPI

Trovare un nuovo equilibrio tra sicurezza e qualità della vita (e delle relazioni)

- Formazione del personale sul modello Dementia Care dell'Università di Stirling attraverso la presentazione al comitato etico-scientifico dell'Azusl della sperimentazione del modello da attuare in CRA;

- Implementazione dei processi di digitalizzazione
- implementazione del coordinamento provinciale delle ASP

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

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

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

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

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

Dagli obiettivi strategici a quelli operativi

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, linee strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). Gli obiettivi operativi costituiscono un traguardo che l'organizzazione o il servizio si prefigge di raggiungere nel corso dell'anno per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

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

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

SCHEDA

OBBIETTIVO STRATEGICO	ATTUAZIONE PIANO ASSUNZIONI 2021-2023
Responsabile	Direttore
OBIETTIVO N. 1	DENOMINAZIONE: Piano assunzioni
Punti 10	DESCRIZIONE SINTETICA DEI CONTENUTI: Progressivo superamento del ricorso a forme di lavoro flessibile e stabilizzazione del personale dipendente

ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2021

N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Assunzione 2 RAA	x	x	x	x	x	x	x					
2	Assunzione istruttore Amministrativo	x	x	x	x	x	x	x					
3	Accordo con ASP di Vignola per l'espletamento di un concorso in forma associata per istruttore direttivo amministrativo	x	x	x	x	x	x						
4	Pubblicazione bando di concorso per istruttore direttivo amministrativo							x	x	x	x	x	x
5	Espletamento procedura concorsuale per assunzione di n. 4 OSS							x	x	x	x	x	x

INDICATORI DI RISULTATO:

- Evidenza assunzione 2 RAA e 1 istruttore Amministrativo
- Evidenza Accordo con ASP di Vignola per l'espletamento di un concorso in forma associata per due posti di istruttore direttivo
- Evidenza pubblicazione bando di concorso per istruttore direttivo amministrativo
- Evidenza espletamento concorso per assunzione n. 4 OSS

RISORSE UMANE ASSEGNATE: personale assegnato al Servizio Amministrativo, Coordinatore

RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: Conto Economico preventivo 2021

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBIETTIVO A GIUGNO 2021:

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2021:

OBIETTIVO STRATEGICO	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO E REALIZZAZIONE PIANO DEGLI INVESTIMENTI
RESPONSABILE	DIRETTORE
OBIETTIVO N. 2	DENOMINAZIONE: Interventi di riqualificazione del patrimonio
Punti 20	DESCRIZIONE SINTETICA DEI CONTENUTI: Realizzazione di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria e interventi di adeguamento strutturale, nel rispetto delle diverse normative di riferimento. Si assume a riferimento la necessità di dotare tutte le strutture aziendali di livelli adeguati e comparabili di dotazioni tecnologiche e di comfort proprio perché la qualità della vita degli utenti e di lavoro dei dipendenti che deve essere perseguita attestando tutte le strutture sugli standard migliori possibili, al fine di garantire uguali diritti e opportunità a tutti

ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2021

N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Acquisto attrezzature socio-sanitarie per garantire il confort degli ospiti con particolare riferimento alle camere di isolamento per emergenza Covid-19	x	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Acquisizione progetto preliminare per rifacimento piano superiore CRA	x	x	x	x	x	x	x					
3	Sostituzione porte REI								x	x	x	x	x

INDICATORI DI RISULTATO:														
<ul style="list-style-type: none"> - Evidenza acquisto - Evidenza progetto - Evidenza sostituzione porte REI 														
RISORSE UMANE ASSEGNATE: personale amministrativo, coordinatori														
RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: Conto Economico preventivo 2021-2023														
STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO A GIUGNO 2021:														
STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2021:														
ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2022														
N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Attuazione di quanto previsto nel piano investimenti		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Acquisto attrezzatura per garantire il confort degli ospiti e la sicurezza dei lavoratori		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INDICATORI DI RISULTATO:														
<ul style="list-style-type: none"> - 100% del piano investimenti - 100% del piano acquisti 														
RISORSE UMANE ASSEGNATE: personale assegnato al Servizio														

RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: Conto Economico preventivo 2021-2023

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO A GIUGNO 2022:

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2022:

OBBIETTIVO STRATEGICO	FORMAZIONE DEL PERSONALE												
RESPONSABILE	DIRETTORE												
OBBIETTIVO N. 3	DENOMINAZIONE: Piano formativo Aziendale												
Punti 20	DESCRIZIONE SINTETICA DEI CONTENUTI: Pianificazione e realizzazione dell'attività formativa dell'Ente sulla base dei bisogni emersi												
ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2021													
N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Formazione del personale in materia di sicurezza	x	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Procedura per la presentazione del progetto "Best practice in dementia care" al Comitato etico scientifico	x	X	X	X	X	X	X					

	dell'ASL di Modena come centro partecipante													
4	Corso in materia di gare e contratti		x	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Avvio della formazione del personale in materia di dementia care								x	x	x	x	x	x

INDICATORI DI RISULTATO:

- Individuazione dell'ente di formazione e piano della formazione del personale in materia di sicurezza sul lavoro
- Presentazione progetto "Best practice in dementia care" al comitato etico scientifico
- Ricerca finanziamenti per il progetto di cui al punto 2
- N. 1 corsi personale amministrativo in materia di appalti e contratti (Decreto semplificazioni)
- N. 1 gruppo in formazione in materia di dementia care

RISORSE UMANE ASSEGNATE: tutto il personale

RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: Conto Economico preventivo 2021-2023

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBIETTIVO A GIUGNO 2021:

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2021:

ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2022

N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA
----	----------------	----------------

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Formazione di tutto il personale sulle best practice in dementia care		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Organizzazione e realizzazione attività formative		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INDICATORI DI RISULTATO:													
- Almeno 4 incontri formativi rivolti a tutto il personale e n. 2 rivolti al personale amministrativo													
RISORSE UMANE ASSEGNATE: personale assegnato al Servizio													
RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: Conto Economico preventivo 2021-2023													
STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO A GIUGNO 2022:													
STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2022:													

OBBIETTIVO STRATEGICO	COMPLETAMENTO DELLA MESSA A REGIME DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
RESPONSABILE	DIRETTORE
OBBIETTIVO N. 4	DENOMINAZIONE: Comunicazione, trasparenza e rendicontazione

Punti 5	DESCRIZIONE SINTETICA DEI CONTENUTI: istituzione di un dialogo permanente con i propri interlocutori privilegiati, attraverso il quale ottenere un costante feedback circa i bisogni che potrebbero, peraltro, indurre un adeguamento della mission, delle strategie e dei valori fondanti l'organizzazione, così come dei fattori di successo. Definizione degli indicatori di misurazione delle performance, i quali dovranno essere chiari, misurabili, significativi e coerenti con le aspettative degli stakeholders; implementazione di un sistema informativo per la misurazione dei dati rilevanti rispetto agli standard prescelti; implementazione di un sistema di monitoraggio continuo del processo mediante la progressiva raccolta dei dati.
---------	---

ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2021

N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Atto organizzativo interno per la definizione della struttura organizzativa a seguito dei cambiamenti dettati dalla emergenza pandemica	x	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Attuazione del controllo di gestione semestrale	x					x						x
4	Questionario di gradimento relativo ai servizi erogati							x	x	x	x	x	x

INDICATORI DI RISULTATO:

- Evidenza atto organizzativo
- Evidenza controllo di gestione
- Evidenza e pubblicità delle risultanze del questionario di gradimento

RISORSE UMANE ASSEGNATE: tutto il personale

RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: vedi Conto Economico preventivo 2021-2023

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO AL 30 GIUNGO 2021:

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2021:

OBBIETTIVO STRATEGICO	INTERVENTI STRAORDINARI PER EMERGENZA SANITARIA DA COVID-19												
RESPONSABILE	DIRETTORE												
OBBIETTIVO N. 5	DENOMINAZIONE: Emergenza da Covid-19												
Punti 25	DESCRIZIONE SINTETICA DEI CONTENUTI: L'emergenza sanitaria da Covid-19 impone di adottare misure organizzative volte ad individuare nuove modalità di svolgimento dell'attività sia per il personale amministrativo che per quello socio-assistenziale												
ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2021													
N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Riorganizzazione degli spazi della struttura	x	x	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Approvvigionamento straordinario di DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Formazione del personale sull'utilizzo dei DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Piena attuazione delle ordinanze regionali riferite alle strutture residenziali e semi-residenziali	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

5	Revisione delle procedure Aziendali in conformità alle ordinanze nazionali e regionali		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Proseguimento dello smart working per il personale amministrativo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	Stipula contratto di locazione per nuovo centro diurno		x	x	x	x	x	x						
8	Avvio nuovo centro diurno										x	x	x	x

INDICATORI DI RISULTATO:

- Evidenza di una azione di riorganizzazione degli spazi per consentire l'isolamento dei casi sospetti
- Approvvigionamento DPI e relativo stoccaggio (fabbisogno per i 3 mesi a venire)
- Evidenza formazione personale su utilizzo DPI e Virus Covid-19
- Procedure per nuovi ingressi ospiti, ingressi familiari, visitatori, fornitori, protocollo interno per prevenire il virus Covid-19, valutazione impianti di areazione e riscaldamento per la prevenzione della diffusione da Covid-19,
- Evidenza del proseguimento dello smart working e relativa programmazione delle attività
- Stipula contratto di locazione per nuovo centro diurno sito in Piumazzo
- Avvio nuovo centro diurno

RISORSE UMANE ASSEGNATE: come da dotazione organica

RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: Conto Economico preventivo 2021-2023

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO AL 30 GIUGNO 2021:

STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2021:

OBBIETTIVO STRATEGICO	PROMOZIONE DI UN COORDINAMENTO DELLE ASP DELLA PROVINCIA DI MODENA												
RESPONSABILE	DIRETTORE												
OBBIETTIVO N. 6	DENOMINAZIONE: ASPMO. Verso l'istituzione di un coordinamento delle ASP della Provincia di Modena.												
Punti 10	<p>DESCRIZIONE SINTETICA DEI CONTENUTI: Le ASP costituiscono un soggetto giuridico di grande importanza nel panorama provinciale non solo dal punto di vista numerico e quantitativo ma anche da quello qualitativo per la ricchezza e la ampiezza della tipologia di servizi gestiti, delle esperienze e delle innovazioni realizzate. Sicuramente non è un panorama omogeneo, se si confrontano tra loro le ASP per dimensione, per numero dei dipendenti, per le attività gestite o per il patrimonio posseduto, frutto di scelte delle proprietà - i Comuni - che affondano le loro radici anche nella storia delle IPAB da cui hanno tratto origine, e da quelle della programmazione locale e distrettuale; pertanto ogni ASP ha la sua peculiarità. Ma la fotografia dell'esistente ci restituisce un'interessante quadro di prospettiva sulle potenzialità che le ASP possono avere, prendendo a riferimento i compiti e le funzioni ad esse assegnate nei diversi territori. Non è un panorama nemmeno omogeneo quello delle ASP, per distribuzione territoriale, tra un distretto e l'altro. Una realtà che dipende dalle scelte politiche delle Amministrazioni pubbliche, in cui da sempre è aperto un dibattito sull'importanza o meno e sul ruolo della presenza del pubblico nella gestione dei servizi. Queste diversità non impediscono alle ASP della nostra Provincia di considerarsi una realtà unitaria che ha bisogno di affermarsi come soggetto protagonista e non marginale dell'organizzazione e della rete dei servizi sociali e socio sanitari. Per questo un coordinamento provinciale permette di sostenere e promuovere i valori e le esperienze di cui le ASP sono portatrici.</p>												
ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2021													
N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Approvazione accordo per l'istituzione del Coordinamento ASPMO	x	x	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

INDICATORI DI RISULTATO: - Evidenza accordo
RISORSE UMANE ASSEGNATE: come da dotazione organica
RISORSE FINANZIARIE COLLEGATE: Conto Economico preventivo 2021
STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBIETTIVO AL 30 GIUGNO 2021:
STATO DI AVANZAMENTO DELL'OBIETTIVO AL 31 DICEMBRE 2021:

OBIETTIVO STRATEGICO	IMPLEMENTAZIONE DEI PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE												
RESPONSABILE	DIRETTORE												
OBIETTIVO N. 7	DENOMINAZIONE: Piano triennale per la transizione digitale												
Punti 10	DESCRIZIONE SINTETICA DEI CONTENUTI: definizione ed esecuzione del piano triennale per la transizione digitale												
ANNO DI PROGRAMMAZIONE 2021													
N°	ATTIVITA'/FASI	CRONOPROGRAMMA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Valutazione del sistema di conservazione digitale offerto dalla Regione agli Enti pubblici ed eventuale stipula convenzione	x	x	x	x	x	x	X	X	X	X	X	X