

PIANO DELLA PERFORMANCE

2015-2017



SENECA

Azienda Servizi alla Persona

Sommario

1. PREMESSA	3
1.1	Che cos'è il Piano della performance 3
1.2	Le tappe di avvicinamento al Piano della performance 4
2. IL CAMBIAMENTO IN ASP SENECA	4
2.1.	Da un'organizzazione per competenze ad una per obiettivi..... 4
2.2.	Da un'organizzazione per obiettivi ad una che ha valori..... 4
2.3.	Da un'organizzazione che ha valori a nuove modalità per cambiare..... 5
2.4.	Le nuove modalità per cambiare e il loro racconto al territorio 5
2.5.	Dal Piano della performance al dare conto e valore 5
3. IDENTITA' DI ASP SENECA	6
3.1.	Chi siamo 6
3.2.	La nostra missione 8
3.3.	Cosa facciamo e come operiamo..... 9
4. ASP SENECA IN CIFRE	15
4.1.	Il personale 15
4.2.	Le risorse economico finanziarie 18
5. ANALISI DEL CONTESTO	21
5.1.	Il contesto esterno..... 21
5.2.	Il contesto interno 28
5.3.	La strategia interna..... 34
5.4.	Il pensiero strategico di ASP Seneca..... 36
5.5.	Gli spunti strategici per gli anni 2015-2017 38
6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	46
6.1.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi..... 46
6.2.	Le conseguenze della trasparenza: il piano della performance e gli obiettivi ordinari..... 49
6.3.	Il processo relativo al ciclo della performance 50
6.4.	Le fasi e i tempi della performance 54
6.5.	Coerenza del Piano della performance con la programmazione economica e di bilancio 54
6.6.	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance..... 55

1. PREMESSA

1.1 Che cos'è il Piano della performance

Il Piano delle performance è un documento di programmazione e comunicazione previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, meglio conosciuto come "Riforma Brunetta".

La sua finalità è quella di rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato per il prossimo futuro, garantendo trasparenza e ampia diffusione verso i cittadini.

Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi ed indicatori, definendo quindi gli elementi fondamentali su cui basare poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Deve essere redatto in maniera da garantire i seguenti principi: qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rendicontazione della performance.

La qualità è data dall'adozione di un **sistema di obiettivi** che siano:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati a valori di riferimento derivanti da standard nazionali o locali, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze di produttività dell'amministrazione, ove possibile, al triennio precedente;
- correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

La comprensibilità è data dal legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Si tratta di rappresentare il contributo che l'Ente intende apportare al soddisfacimento dei bisogni della collettività.

L'attendibilità sussiste solo se è verificabile *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

1.2 Le tappe di avvicinamento al Piano della performance

Arrivare all'elaborazione del Piano della performance di ASP Seneca significa aver compiuto un percorso lungo e complesso: non si passa da un'organizzazione sana che opera per competenze ad un'organizzazione per obiettivi e non si passa da un modo accentrato di definirli ad un metodo condiviso per elaborarli e praticarli. Sono passi di cambiamento forti che implicano messe in discussione di comportamenti, modalità di gestione, percorsi di condivisione dove tutti trovano la loro parte da fare e rendere conto.

2. IL CAMBIAMENTO IN ASP SENECA

2.1. Da un'organizzazione per competenze ad una per obiettivi

ASP Seneca ha agito nei suoi primi cinque anni di vita badando alla tenuta dei conti e a marcare la sua attività attraverso competenze di qualità, che hanno reso servizi tali da farla riconoscere come Azienda che può intraprendere un percorso nuovo. Le competenze di qualità, però, non bastano a creare il miglioramento dell'attività. E' necessario che esse imparino a stare attorno ad un tavolo per condividere un'idea, elaborare un progetto, attuarlo e saperlo verificare. Ciò significa passare ad un'organizzazione che agisce per obiettivi. E così il Consiglio di amministrazione nel 2013 ha consegnato all'organizzazione la strategia che il Direttore generale, il Vice direttore e tutti i responsabili di servizio, riuniti nel Comitato di direzione, hanno trasformato in obiettivi che trimestralmente sono stati monitorati e dimensionati. Ma prima gli obiettivi sono stati presentati a tutto il personale perché essi non si raggiungono se non sono conosciuti e compresi da tutti e, soprattutto, se la dirigenza non è in grado di comunicarli e condividerli con tutte le persone dell'organizzazione.

2.2. Da un'organizzazione per obiettivi ad una che ha valori

Un'organizzazione non prosegue un circuito virtuoso se non ha valori che la tengono unita. Non basta avere degli obiettivi, perseguirli e verificarli: è necessario che tutti individuino una scala di valori, stabiliscano i comportamenti che ne conseguono e decidano di averli come guida.

E questo si fa cercandoli in tutti quelli che fanno un'organizzazione. Da qui è partita una formazione-intervento, per gruppi trasversali, che ha tracciato le proposte di valori e di comportamenti e ha creato la Carta dei valori dell'Azienda.

2.3. Da un'organizzazione che ha valori a nuove modalità per cambiare

La Carta dei valori ha dato forza ed energie rinnovate per proseguire nel cambiamento.

Cambiare si può solo alla condizione di avvertirne la necessità non lasciandoselo imporre. Quando invece il cambiamento viene vissuto come una tappa ineludibile, bisogna cercare luoghi della condivisione permanente che devono servire:

- ad attenuare l'ovvia paura di cambiare;
- a mettere insieme energie che lo rendano possibile senza traumi;
- a praticarlo efficacemente attraverso l'apporto di quelli che servono ad adottarlo.

Per questo sono stati istituiti i gruppi aziendali (Laboratorio Seneca, i Responsabili delle attività assistenziali (RAA) e delle attività infermieristiche (RAI), i Responsabili di servizio, Il Comitato strategico), motore del cambiamento di ASP Seneca, luogo della crescita e della responsabilità verso l'esterno.

2.4. Le nuove modalità per cambiare e il loro racconto al territorio

Il territorio per ASP Seneca è rappresentato da: Comuni, Azienda sanitaria, utenti e famiglie, mondo dell'infanzia, volontariato, sindacato. Un territorio di emozioni e sentimenti, qualche volta forti, che pretendono sensibilità e capacità professionali specifiche, che vanno ben oltre le pur qualificate competenze. Per questo ASP Seneca deve interagire e raccontarsi in modo nuovo con questi mondi così variegati, anche complessi. Il racconto al territorio si fa in diversi modi, contiene diverse tappe ma la prima è sicuramente quella della descrizione di quello che si è, di quello che si vuol fare, degli obiettivi che si decidono. **Il racconto passa attraverso il Piano della performance.**

2.5. Dal Piano della performance al dare conto e valore

Dopo il racconto, **la verifica e il dare conto** sono i mezzi per far continuare il circuito virtuoso del cambiamento. Senza la verifica non è possibile migliorare e raggiungere efficacemente gli obiettivi, senza il dare conto non è possibile dare valore a ciò che si pensa e si fa. Il cambiamento di ASP Seneca richiede un modo rinnovato di valutare (dando valore) a obiettivi, comportamenti, persone che lavorano per l'azienda. Dare conto e valutare, nel loro significato più pregnante che è dare valore, riconducono al benessere organizzativo, al peso che si dà agli obiettivi, alla necessità di valori guida dell'azienda.

3. IDENTITA' DI ASP SENECA

3.1. Chi siamo

ASP Seneca viene costituita con Deliberazione di Giunta Regionale dell'Emilia Romagna n. 2188 del 27.12.2007. Nasce dalla trasformazione di 3 Ipab (Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza) presenti sul territorio di 6 Comuni della Provincia di Bologna (Anzola dell'Emilia, Calderara di Reno, Crevalcore, Sala Bolognese, San Giovanni in Persiceto e Sant'Agata Bolognese), oggi costituenti l'Unione di Terred'acqua. Tale territorio coincide con il Distretto socio-sanitario di Pianura Ovest.

Ad ASP Seneca è affidata la **gestione dei servizi pubblici locali rivolti ai bisogni della persona e della famiglia** e nello specifico l'Azienda eroga servizi residenziali e semiresidenziali ad anziani, si occupa della gestione dei servizi sociali rivolti ai minori ed assume il ruolo di subcommittente, supervisionando, su incarico dell'Unione di Unione di Terred'acqua, l'erogazione dei servizi forniti dagli enti gestori accreditati sul territorio relativi all'assistenza domiciliare ad anziani ed ai servizi residenziali e semiresidenziali a disabili.

La sua **governance** è composta da: Assemblea dei Soci, Amministratore unico, Direttore generale, Organo di revisione contabile, Organismo indipendente di valutazione.

Assemblea dei soci

- è l'organo di indirizzo e di vigilanza sull'attività dell'Azienda;
- approva gli atti fondamentali dell'Azienda;
- è composta dal Sindaco di ciascun ente territoriale socio o da loro delegati.

Amministratore unico

- dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'assemblea dei Soci, approva il Piano programmatico, il Bilancio preventivo e consuntivo, nomina il Direttore generale;
- ha la rappresentanza legale dell'Azienda, sovrintende al regolare funzionamento dell'Ente, e in particolare all'esecuzione degli atti.

Direttore generale

- è responsabile della gestione aziendale e del raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Amministratore unico e dell'Assemblea dei soci, dirige le strutture ed i servizi dell'Azienda.

Organo di revisione contabile

- esercita il controllo sulla regolarità contabile e vigila sulla correttezza della gestione economico finanziaria dell'Azienda.

OIV (Organismo indipendente di valutazione)

- svolge un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti e nell'adempimento degli obblighi d'integrità e trasparenza posti all'Amministrazione.

3.2. La nostra missione

ASP Seneca è un'azienda pubblica che progetta e fornisce servizi alla persona e alla famiglia nei comuni di Anzola dell'Emilia, Calderara di Reno, Crevalcore, Sala Bolognese, San Giovanni in Persiceto e Sant'Agata Bolognese nel rispetto della dignità della persona e della sua famiglia.



I servizi sono rivolti agli anziani, alle persone diversamente abili, ai minori e alle loro famiglie, agli adulti garantendo la continuità, l'imparzialità e l'innovazione del servizio stesso.



La gestione efficiente delle risorse economiche ed umane e la gestione efficace nel raggiungimento degli obiettivi e il contestuale sviluppo di una organizzazione leggera e competente rappresentano le condizioni fondamentali per il conseguimento della solidarietà, partecipazione, rispetto e valorizzazione della persona.



ASP Seneca ritiene il coinvolgimento e confronto costante con i soggetti istituzionali (Comuni, Azienda USL, Ufficio di piano, ecc...) elemento imprescindibile per la lettura dei bisogni rilevati e inespressi del territorio al fine di dare risposte adeguate alle mutevoli esigenze dei cittadini attraverso servizi differenziati. In questo sistema di relazione gioca un ruolo crescente il mondo del volontariato e dell'imprenditoria sociale.



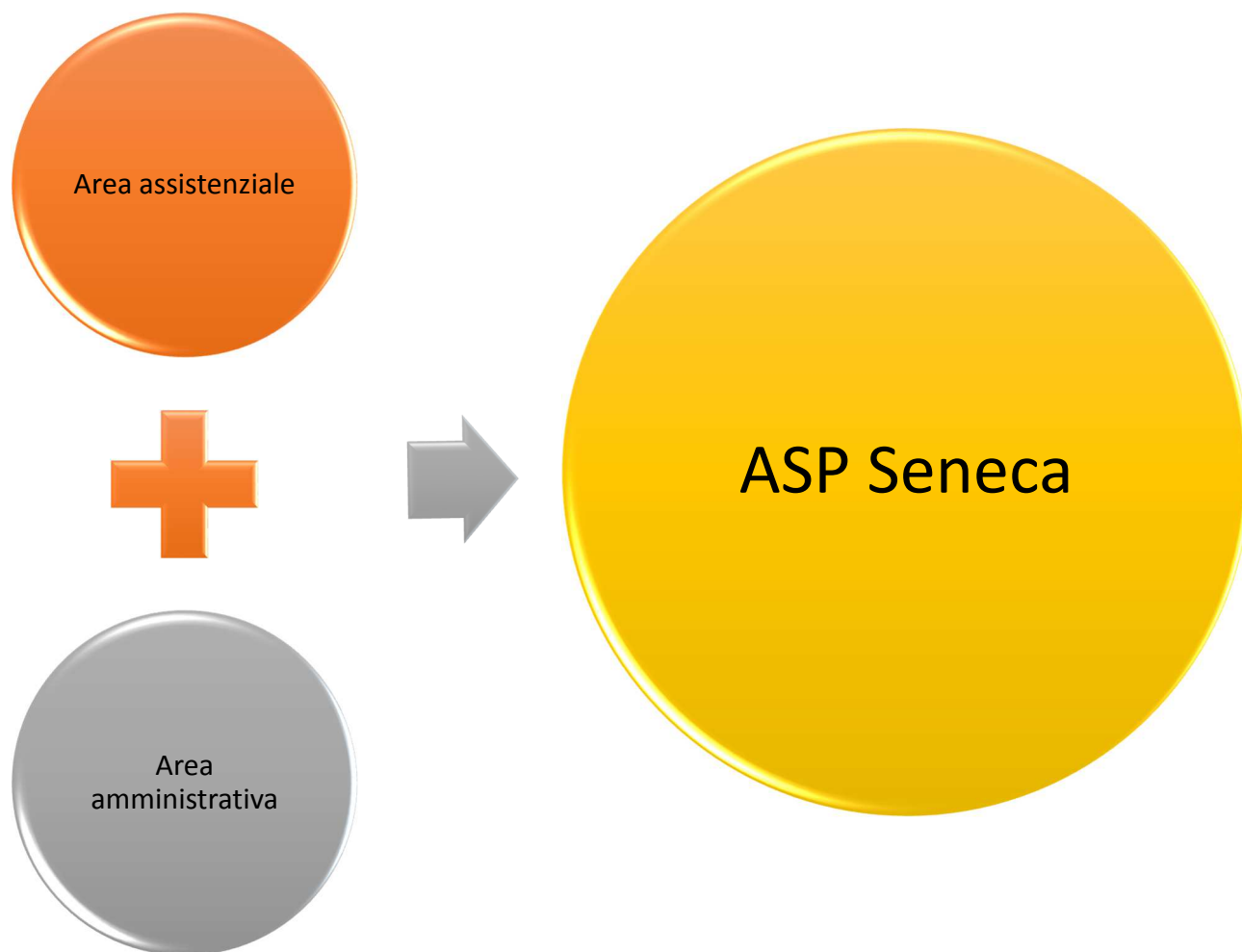
ASP Seneca si caratterizza per un'attenzione particolare all'innovazione nei processi interni (governance leggera e organizzazione efficiente) e all'innovazione nei servizi resi alla comunità.

3.3. Cosa facciamo e come operiamo

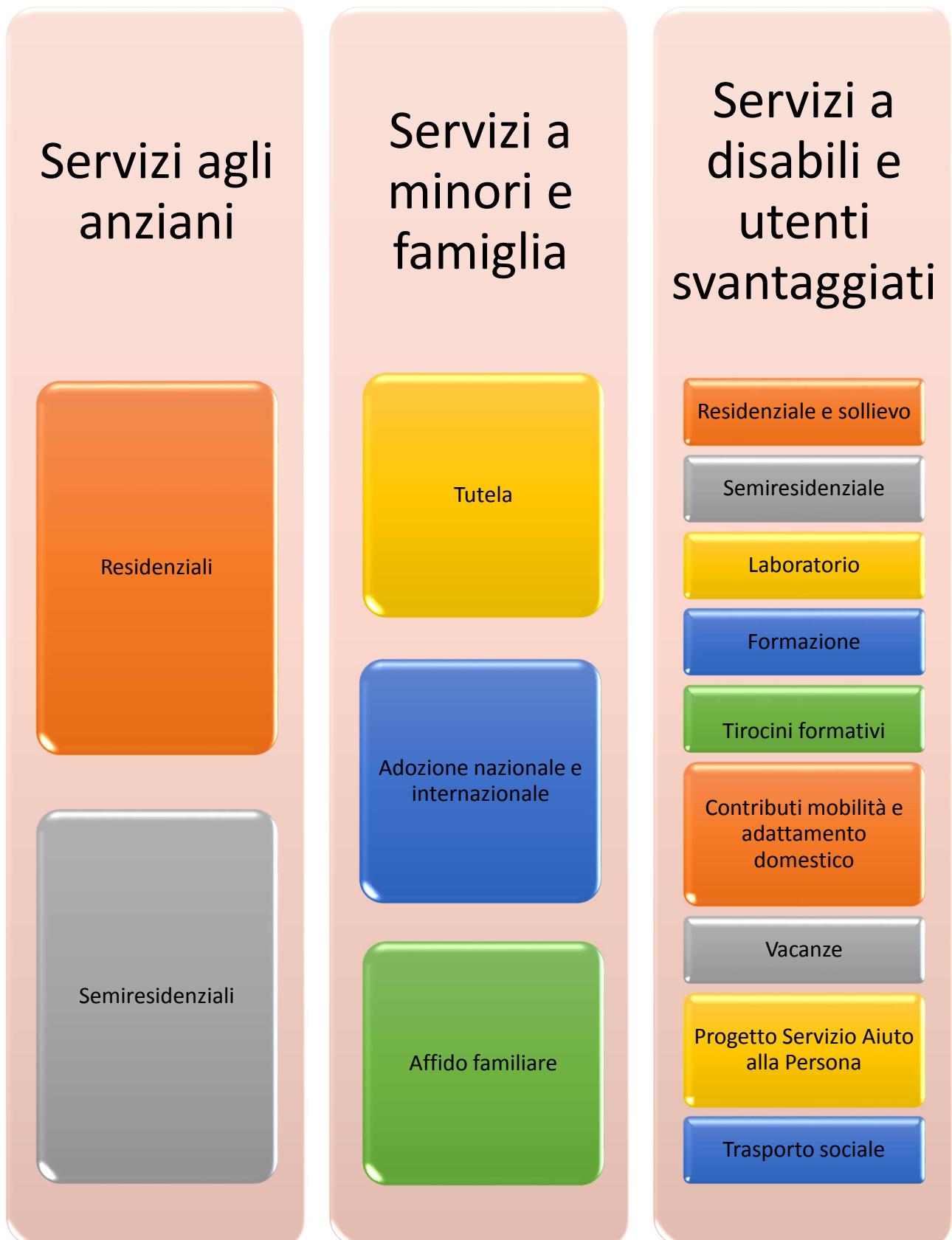
Asp Seneca collabora con soggetti di varia natura (portatori di interessi) che contribuiscono allo svolgimento delle attività di sua competenza e al perseguimento dei suoi obiettivi, fruiscono dei suoi servizi e/o ne fanno parte.



La struttura organizzativa di ASP Seneca presenta **2 macro aree d'intervento**, l'**area dell'assistenza** e l'**area amministrativa**, che a loro volta si declinano in specifiche attività e servizi.



Fanno parte dell'**area dell'assistenza** i seguenti servizi, che ASP Seneca eroga alla popolazione dell'Unione di Terred'acqua.



L'area amministrativa è composta da settori che svolgono la propria attività a supporto dell'Ente, nelle sue componenti organizzative e gestionali.

Compongono questa area:

Area amministrativa

Servizio affari generali

Servizio politiche del personale

Qualità e sicurezza

Servizi finanziari

Controllo di gestione

Relazioni e comunicazione

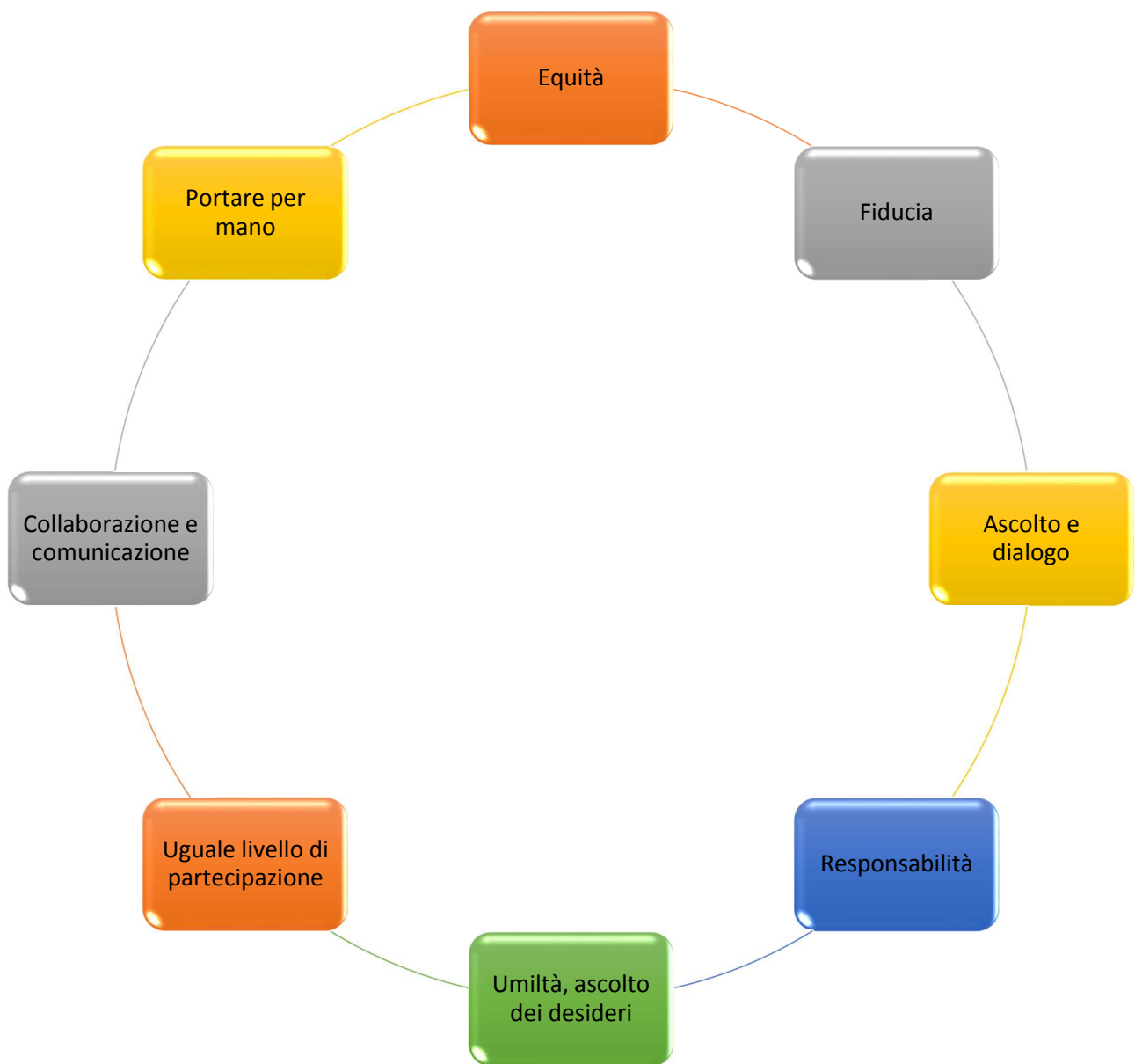
Sub committenza

Principio e necessità dell'Ente sono favorire il **dialogo, il confronto e lo scambio tra le 2 aree**, per il potenziamento del senso d'appartenenza da un lato, la reciproca conoscenza e crescita dall'altro.

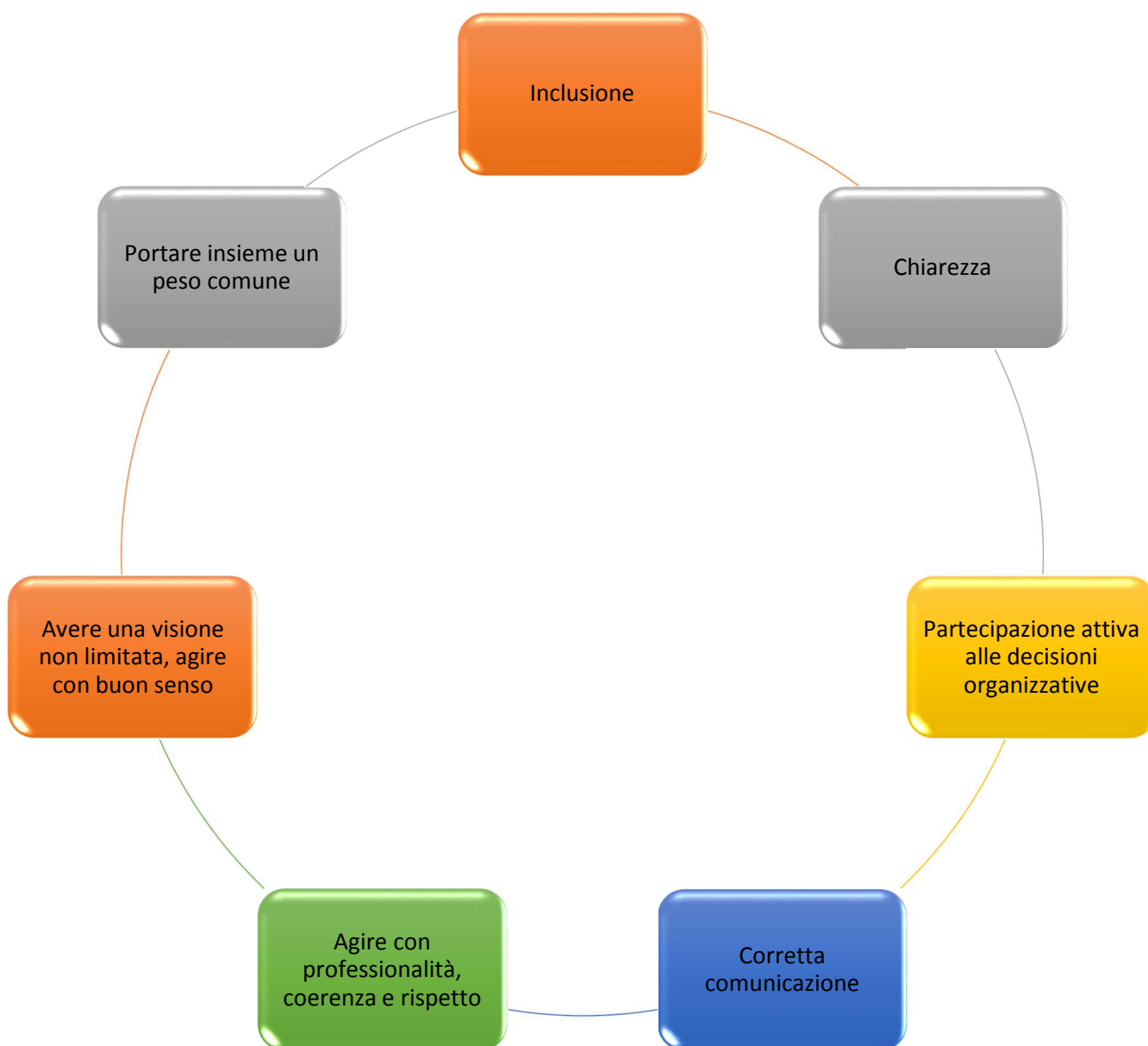
Questa **volontà d'integrazione continua** è stata perseguita anche tramite il progetto aziendale "lo voglio stare bene", nato nel 2013 e tutt'ora attivo in Azienda Seneca.

Grazie alle attività compiute, si è raggiunta una progressiva conoscenza delle esigenze e aspettative dei lavoratori, insieme ad un più profondo scambio tra il personale dell'Ente, tanto da consentire maggiore flessibilità e valorizzazione delle risorse per il miglioramento dei servizi.

In base alla **Carta dei valori e comportamenti** di ASP Seneca, chi opera nell'Ente si fa portavoce dei seguenti **valori**:



Allo stesso tempo, nella propria attività fa propri questi **comportamenti**:



Ne consegue che grazie alla valorizzazione delle proprie risorse, al coinvolgimento e confronto con le istituzioni, ASP Seneca interpreta i principali bisogni del territorio, per fornire ai cittadini **servizi differenziati e risposte adeguate** alle proprie esigenze, anche in collaborazione con le associazioni di volontariato e le realtà di imprenditoria sociale.

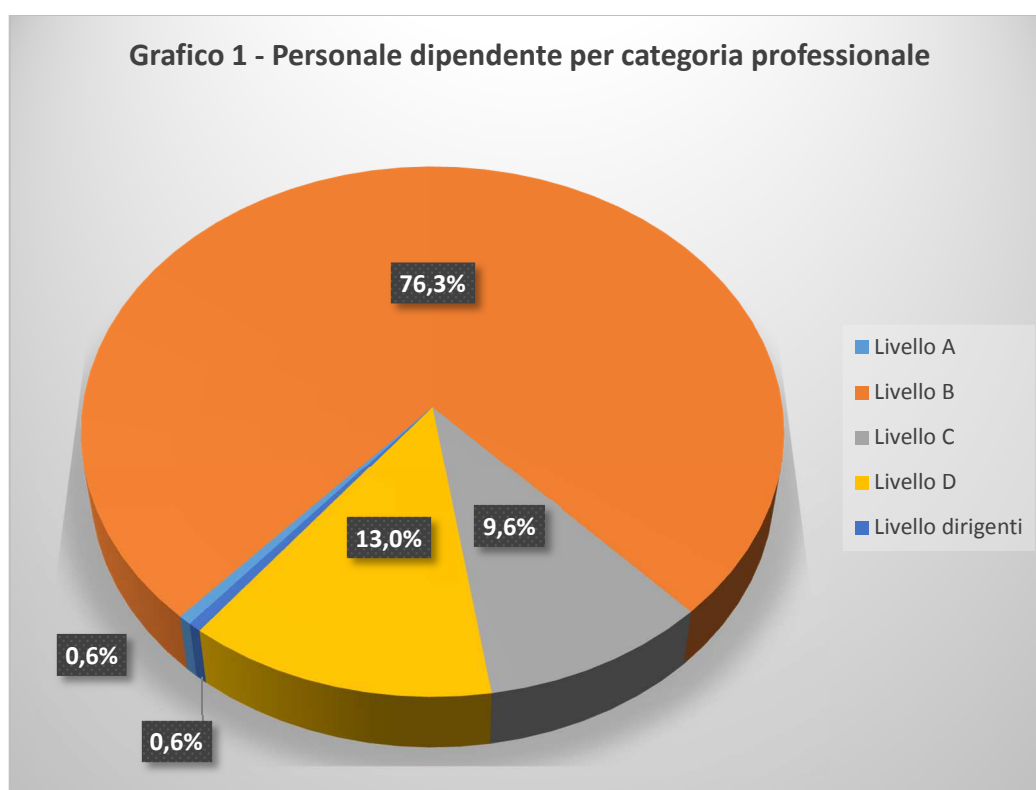
4. ASP SENECA IN CIFRE

4.1. Il personale

La fotografia del personale di Asp Seneca è stata scattata il 31.12.2014, e descrive il **personale dipendente** che lavora per erogare servizi alla cittadinanza.

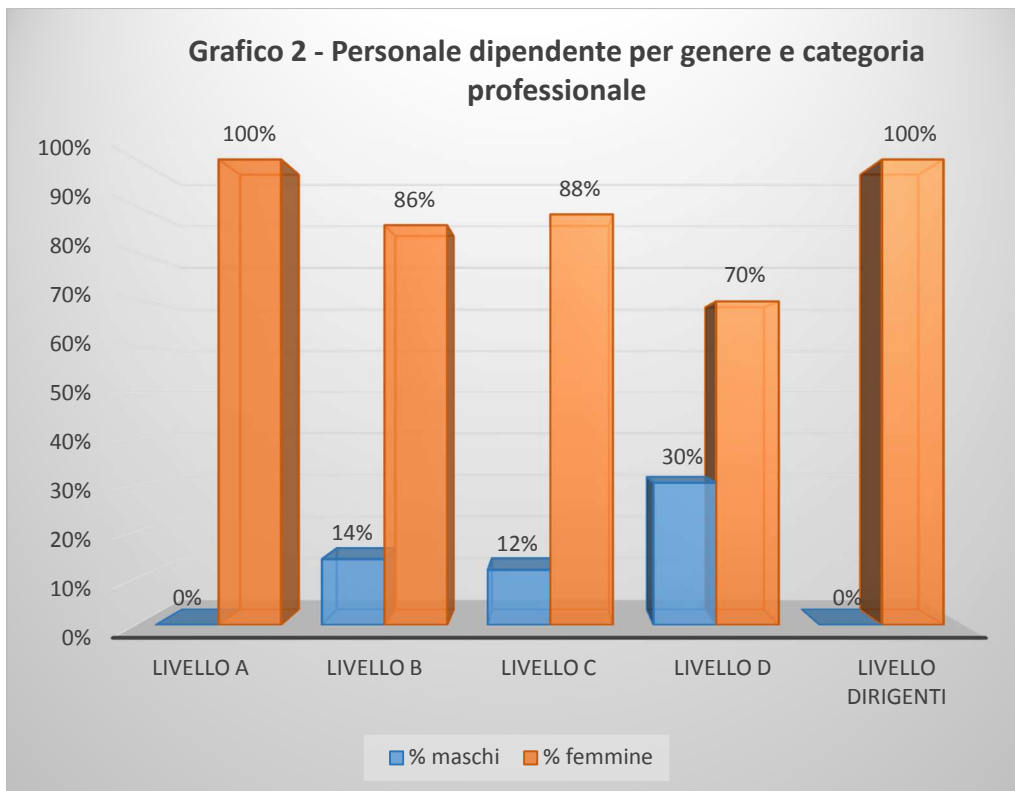
Complessivamente si tratta di 201 persone di cui 177 sono dipendenti e 24 sono unità di personale esterno.

I dipendenti sono suddivisi in varie categorie e qualifiche in base al contratto nazionale di lavoro: D, C, B e A (Graf. 1). Nella categoria D sono compresi funzionari, istruttori direttivi, coordinatori, fisioterapisti, educatori, assistenti sociali e infermieri; nella C istruttori amministrativi, animatori e responsabili delle attività socio assistenziali; nella B operatori socio sanitari e addetti di base; nella A personale ausiliario.

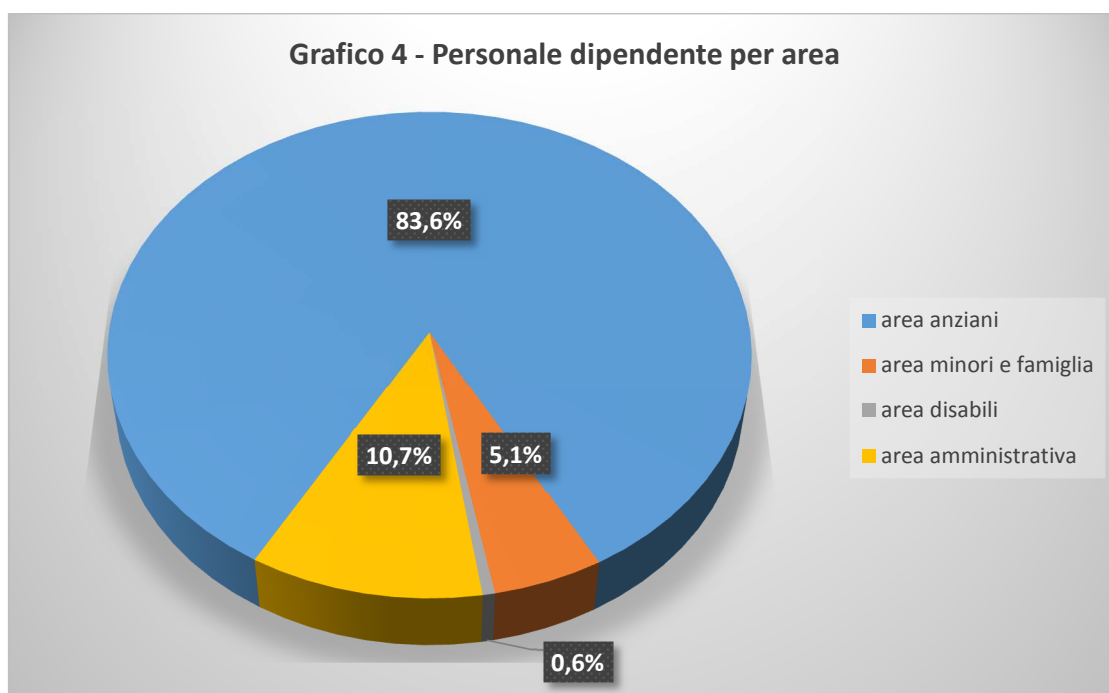


Il personale esterno è costituito per la maggior parte da liberi professionisti (17 infermieri e 1 fisioterapista), sono tuttavia presenti anche i medici dell'azienda sanitaria (3), i lavoratori interinali (2) e il personale in comando (1).

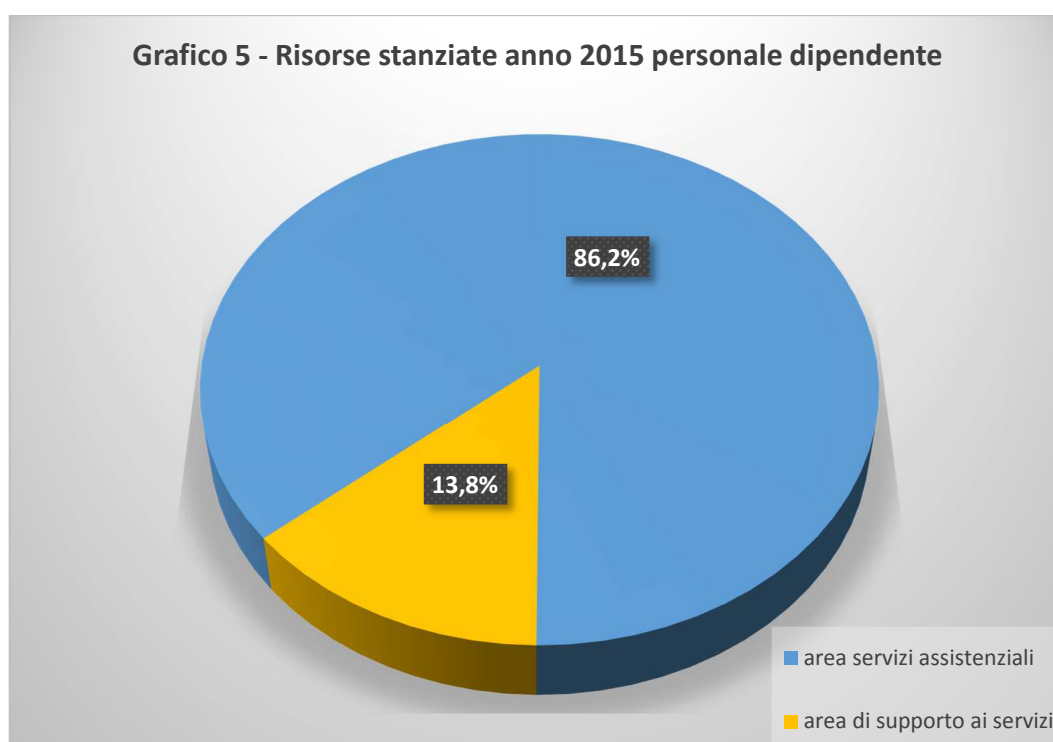
Il personale dipendente è costituito per l'84% da donne e per il 16% da uomini (Graf. 2) e la fascia d'età maggiormente rappresentata (30% sul totale) è quella dei 46-55 anni (Graf. 3).



Il personale assegnato all'area assistenziale rappresenta l'89% del totale, mentre il restante 11% fornisce il supporto amministrativo necessario (Graf. 4).



Chiaramente anche le risorse stanziare per l'anno 2015 (Graf. 5), per coprire i costi del personale dipendente, sono prevalentemente collocate sull'area dei servizi assistenziali (86%).



4.2. Le risorse economico finanziarie

Il bilancio di previsione per l'esercizio 2015 è stato redatto secondo le indicazioni fornite nella Delibera regionale n. 279/2007 e fa parte del sistema informativo contabile dell'azienda.

Nella redazione del bilancio di previsione o documento di budget, si è tenuto conto dei diversi ambiti in cui opera ASP Seneca prevedendo che **il risultato d'esercizio sia il pareggio**. In prima battuta costi e ricavi previsionali sono stati rilevati sulla base dei dati storici opportunamente analizzati e/o rettificati attraverso gli strumenti del Controllo di gestione. Quindi i dati di partenza sono stati integrati sulla base delle scelte strategiche aziendali e delle possibili variazioni conosciute dell'attività istituzionale.

Nelle tabelle e grafici seguenti (Graf. 6 e 7) l'ammontare complessivo dei ricavi e dei costi che si prevede di realizzare è riclassificato per ambito di attività ed è comprensivo dei costi amministrativi.

RICAVI DIVISI PER AMBITO	
Assistenza anziani	€ 9.064.723,01
Assistenza minori e famiglie	€ 1.102.112,07
Assistenza disabili	€ 1.027.295,93
Totale	€ 11.194.131,00

COSTI DIVISI PER AMBITO	
Assistenza anziani	-€ 9.205.965,95
Assistenza minori e famiglie	-€ 1.066.802,39
Assistenza disabili	-€ 917.892,66
Totale	-€ 11.190.661,00

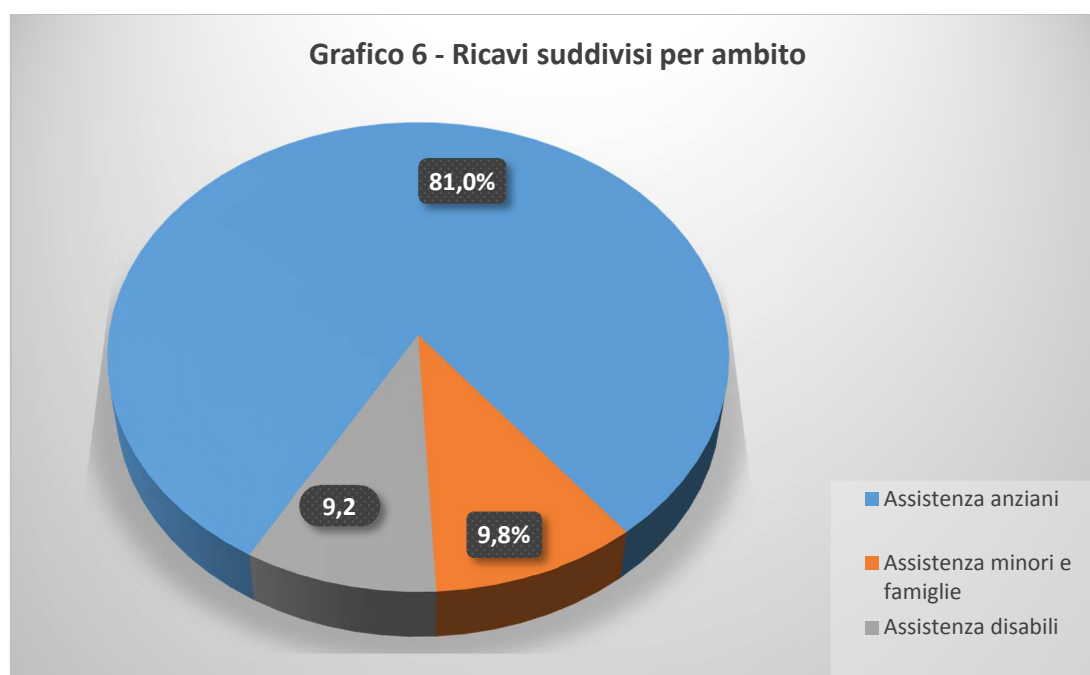
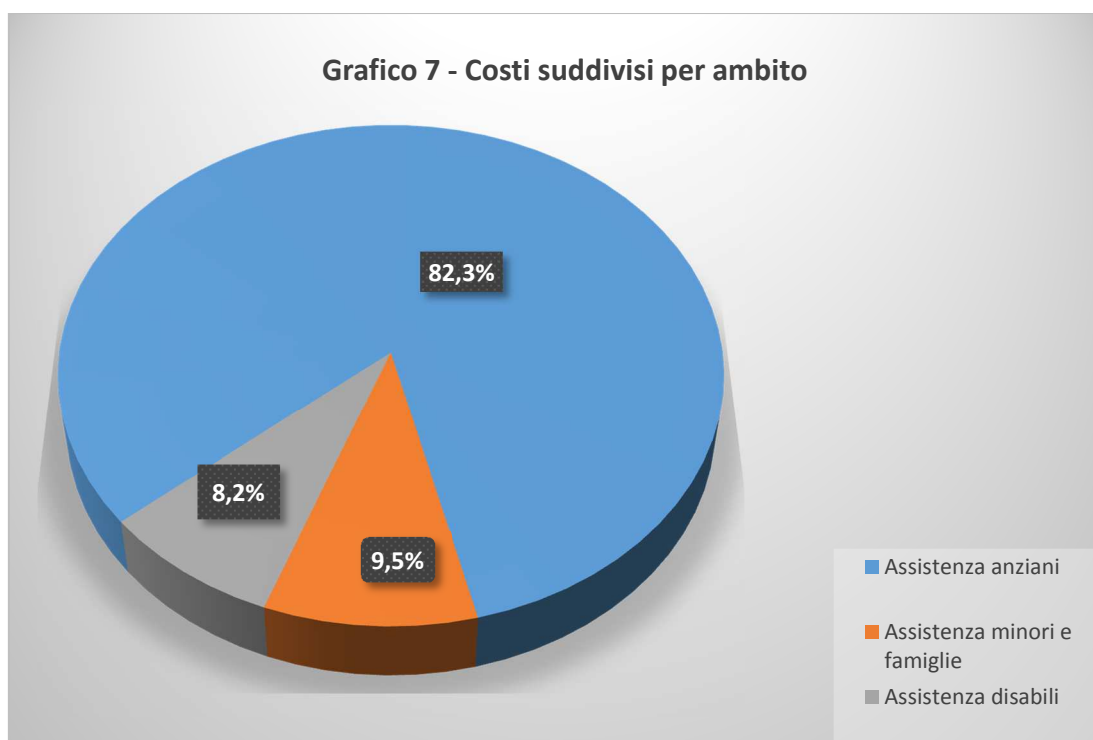


Grafico 7 - Costi suddivisi per ambito



Costi e ricavi di previsione, riclassificati per aree gestionali sono rappresentati nelle seguenti tabelle e grafici (Graf. 8 e 9):

COMPOSIZIONE DEI RICAVI	
Rette da privati	€ 4.473.212,00
Trasferimenti da enti	€ 6.371.373,00
Altri ricavi	€ 349.546,00
Totale	€ 11.194.131,00

COMPOSIZIONE DEI COSTI	
Acquisti di beni	-€ 355.005,00
Acquisti di servizi	-€ 4.685.808,00
Godimento beni di terzi	-€ 214.173,00
Costo del personale	-€ 5.260.089,00
Ammortamenti e svalutazioni	-€ 223.207,00
Oneri diversi di gestione	-€ 77.585,00
Oneri finanziari e straordinari	-€ 30.061,00
Ires e Irap	-€ 344.733,00
	-€ 11.190.661,00

Grafico 8 - Composizione dei ricavi

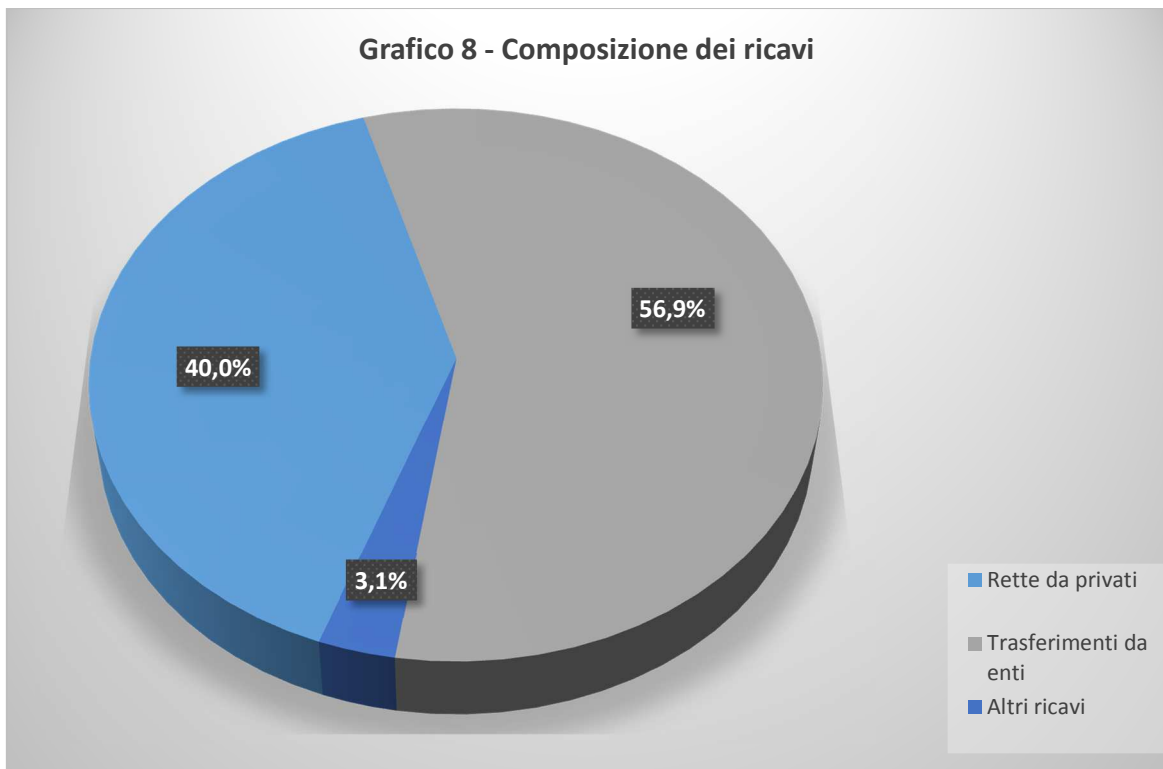
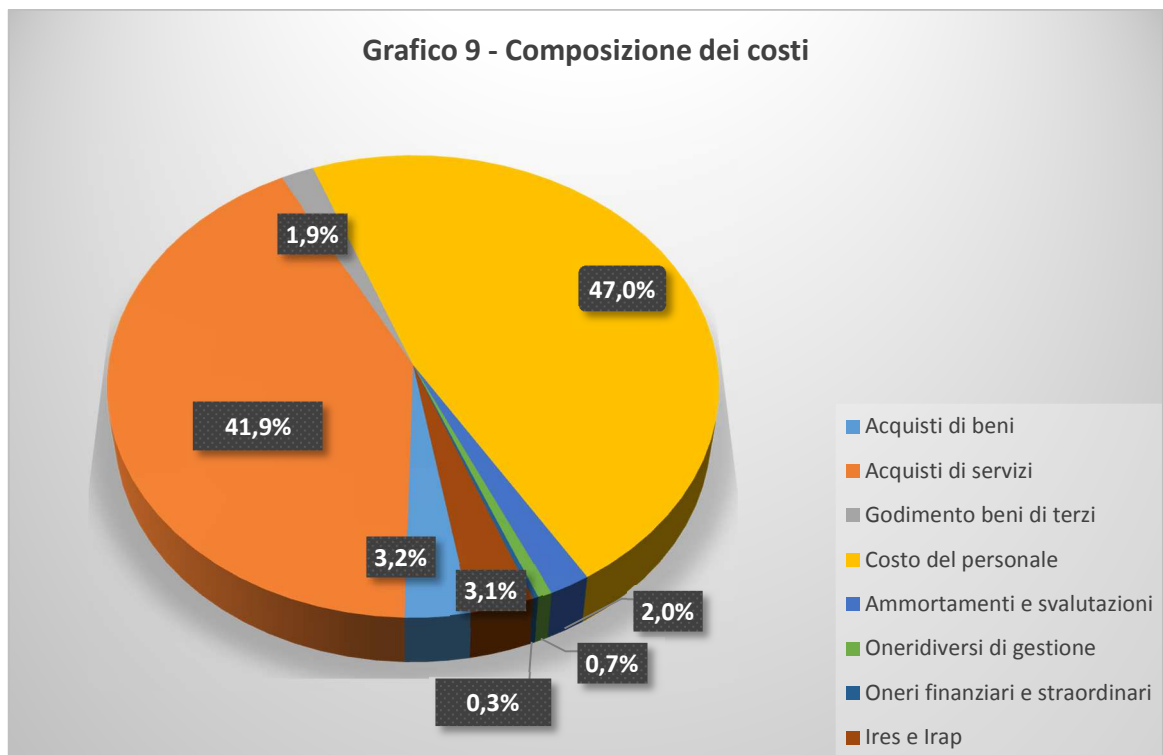


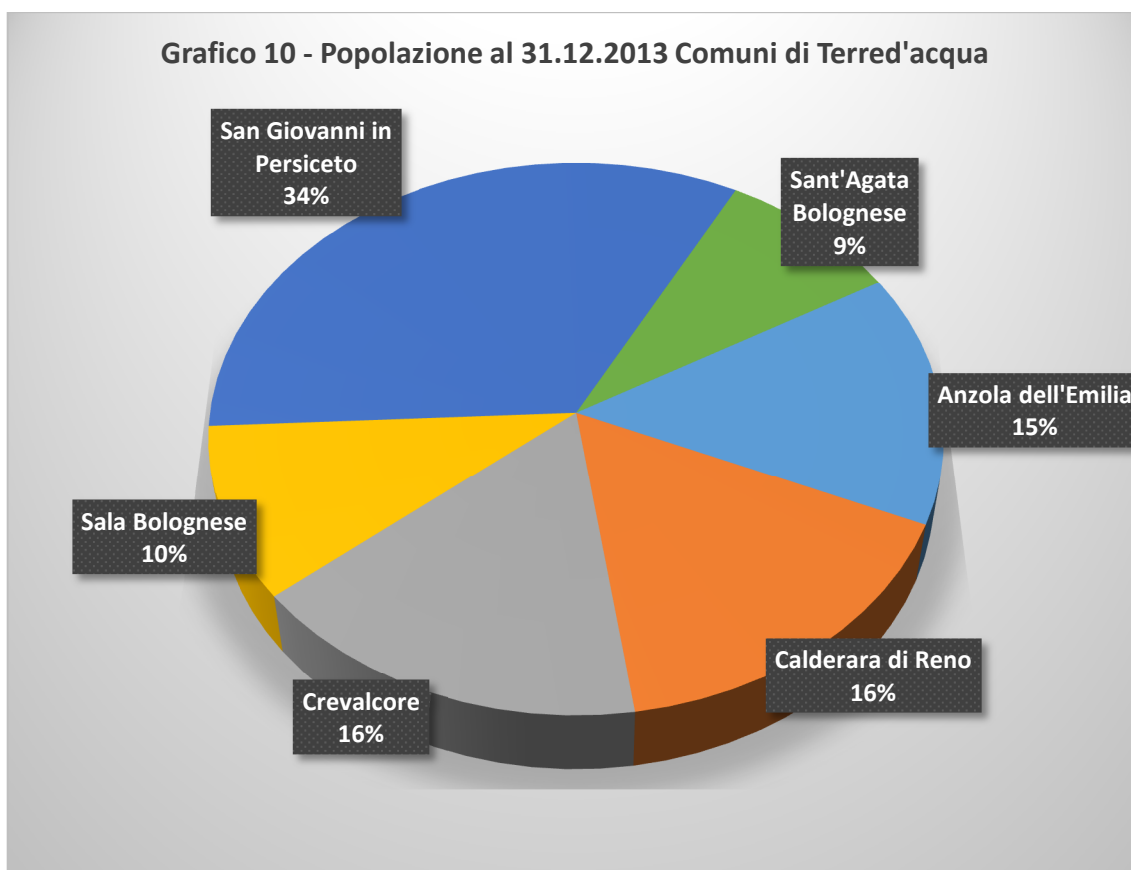
Grafico 9 - Composizione dei costi



5. ANALISI DEL CONTESTO

5.1. Il contesto esterno

La **popolazione del territorio di Unione Terred'acqua** è pari a 82.519 abitanti al 31/12/2013 (Graf. 10). I dati d'insieme evidenziano come l'ambito d'intervento di ASP Seneca sia equivalente a quello di un comune di media-grande dimensione.



La popolazione del territorio, pur essendo aumentata complessivamente nel decennio 2003-2013 (Graf. 11), ha rallentato progressivamente la propria crescita negli anni 2009-2013.

Grafico 11 - Andamento della popolazione residente Terred'acqua ultimo decennio

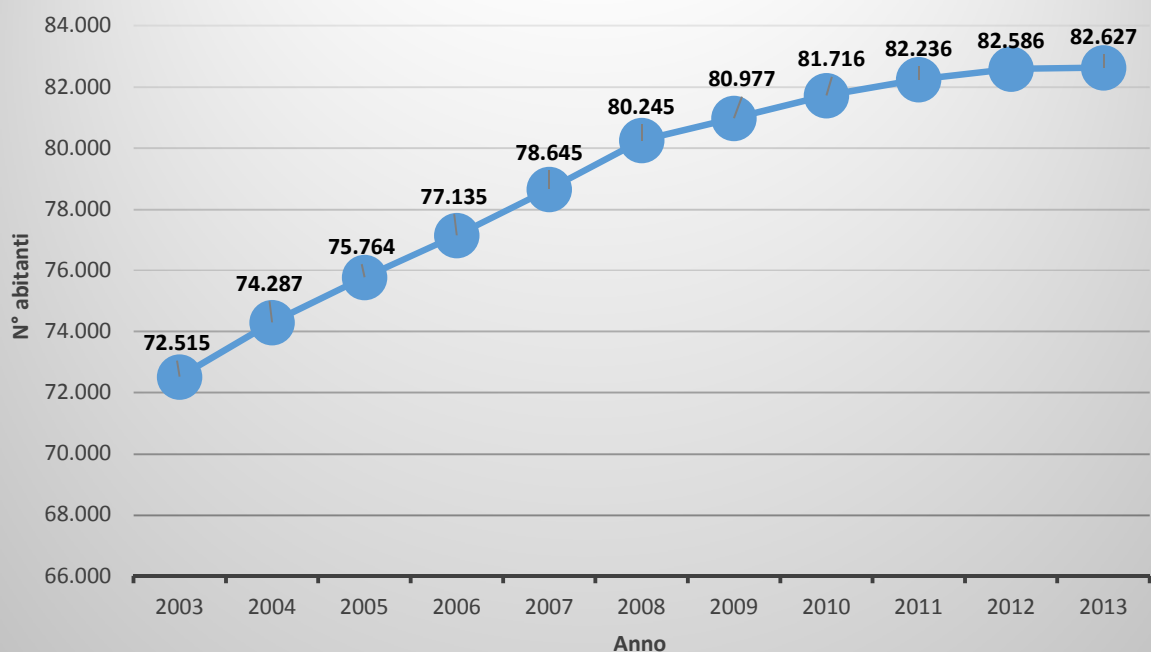
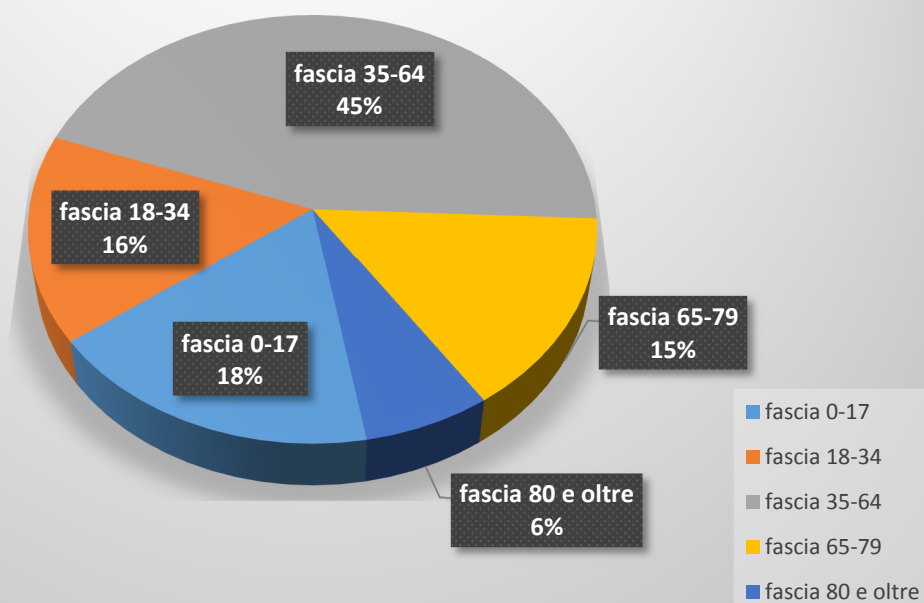


Grafico 12 - Popolazione Terred'acqua suddivisa per fasce d'età anno 2013

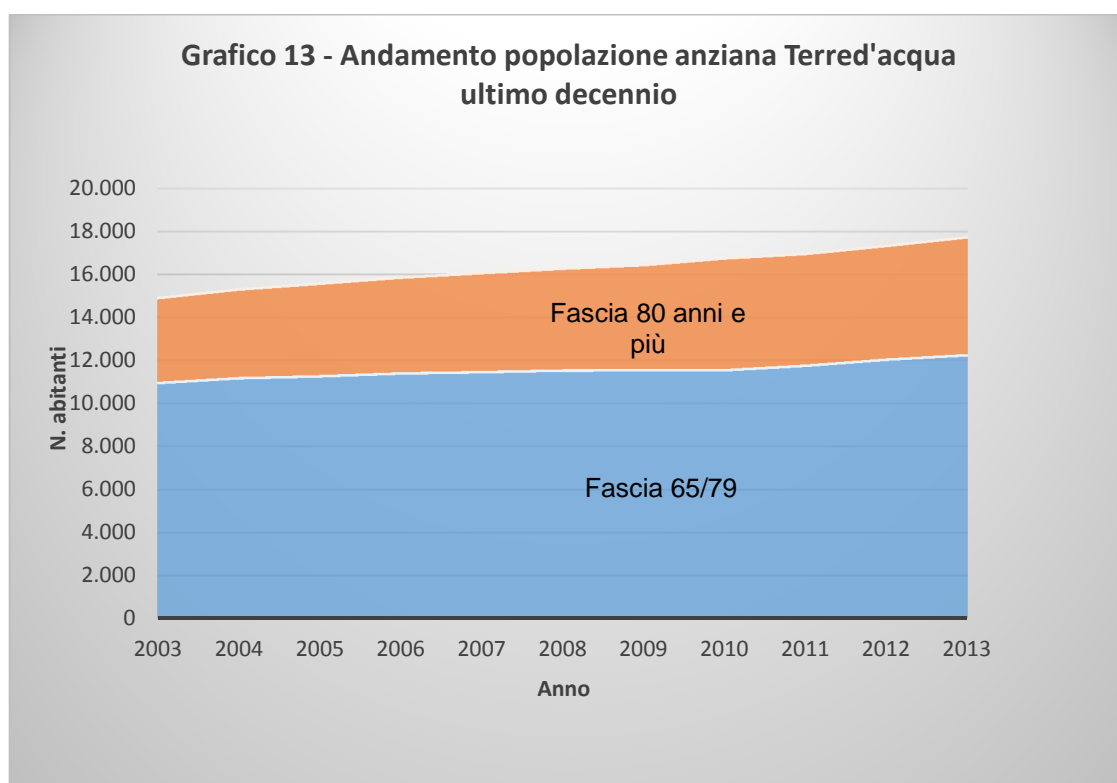


In generale, il 18% della popolazione è costituito da under 18, il 60% è composto dalla fascia d'età compresa tra 18 e 64 anni, mentre il 22% è costituito dagli over 65 (Graf. 12).

Si può riscontrare un **invecchiamento della popolazione**, infatti l'indice di vecchiaia del territorio nel 2013 risulta pari a 142,74, cioè ci sono quasi 143 anziani ogni 100 giovani (di età compresa tra 0 e 14 anni). È previsto inoltre un incremento del 32% della popolazione anziana nei prossimi 20 anni a fronte di un incremento del 4% dei bambini di età compresa tra 0 e 5 anni.

La fascia degli **ultra sessantacinquenni** rappresenta il 22% della popolazione complessiva del territorio, è costituita dal 44% da maschi e dal 56% da femmine.

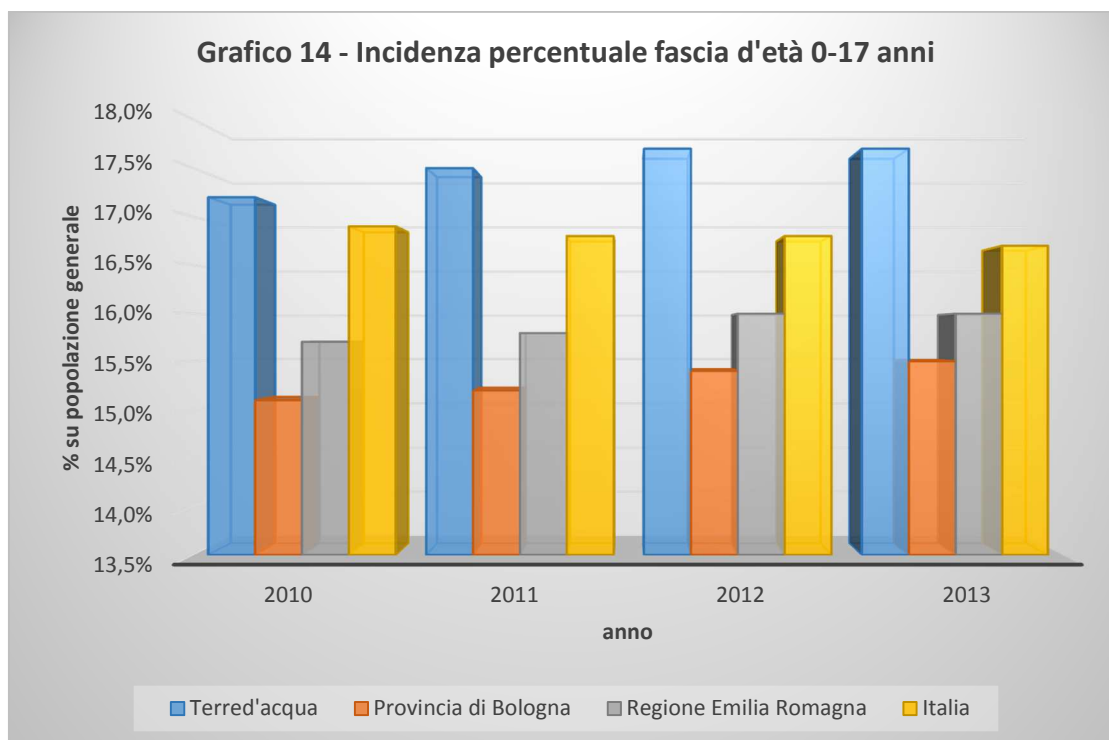
Dal 2010 al 2013 si evidenzia la crescita della fascia di età degli **ultraottantenni** (Graf. 13).



Inoltre l'analisi dei dati demografici dei singoli comuni dell'Unione di Terred'acqua mette in luce il progressivo aumento degli **anziani che vivono soli** (valore aumentato del 5% rispetto al 2010).

I **minori** residenti nel territorio di Terred'Acqua sono oltre 14 mila e rappresentano quasi un quinto della popolazione generale. Si tratta di una percentuale superiore rispetto alla media provinciale, regionale e anche nazionale (Graf. 14).

Il target a cui si rivolge ASP Seneca rappresenta una componente particolarmente significativa sia in termini statistici, che per il ruolo che questa minoranza ricopre all'interno della comunità locale. Il "pianeta minori", oltre a coinvolgere un universo, rappresentato da genitori, famiglia allargata, servizi educativi, scuola, servizi sociali e sanitari, rappresenta un segmento della società vivace e dinamico, che presenta allo stesso tempo elementi di fragilità e vulnerabilità.



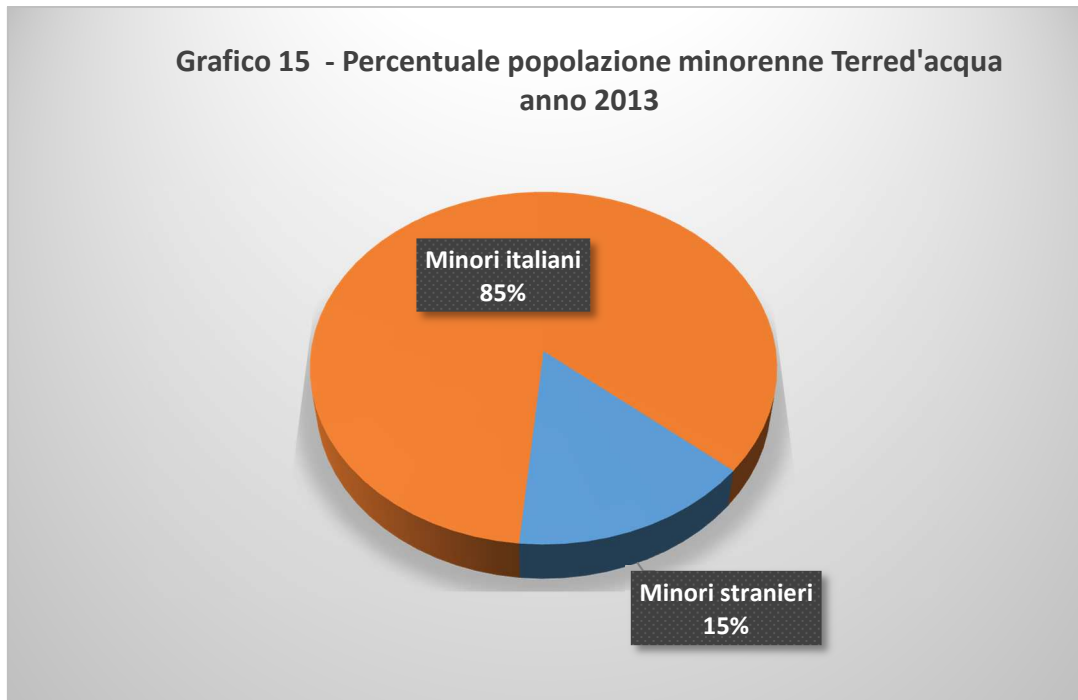
(Fonte dati: demo istat statistiche regione Emilia Romagna)

Si assiste ad una progressiva crisi che non è solo di tipo economico, ma è anche culturale e di valori, di senso rispetto al fare, al produrre e consumare. È una crisi dei legami sociali, della solidarietà orizzontale tra le persone e tra le famiglie. A ciò si aggiunge il crescente fenomeno della disgregazione familiare, con il conseguente aumento delle famiglie monogenitoriali. Molte storie familiari incontrano poi l'esperienza del conflitto coniugale e il trauma della violenza domestica, il quale si riverbera sui figli.

Anche i fenomeni migratori pongono questioni inedite che riguardano in particolare le nuove generazioni: il 15% dei residenti 0-17 anni è straniero (Graf. 15), mentre rispetto alla popolazione generale la componente straniera rappresenta poco più del 10%.

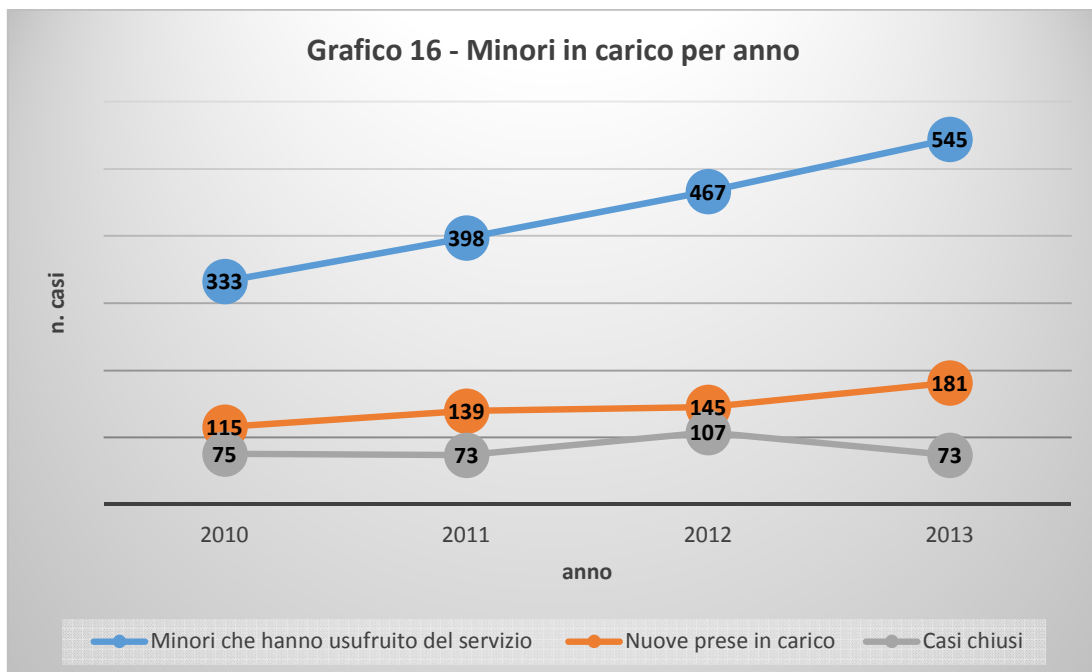
Questi fenomeni concorrono all'incremento dei fattori di rischio e all'impoverimento dei "fattori protettivi", cioè di quegli elementi che in un dato contesto prevengono il disagio e promuovono il benessere sociale.

Grafico 15 - Percentuale popolazione minorenni Terred'acqua anno 2013



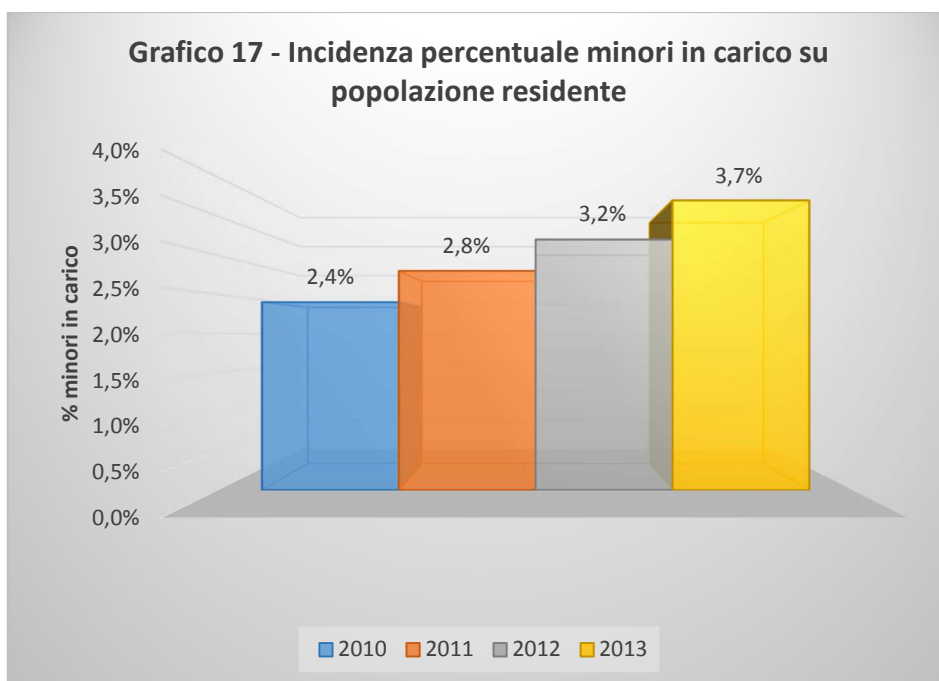
In questo senso i “numeri” dei **casi presi in carico da ASP Seneca e la loro dinamica di crescita** negli ultimi anni traggono bene i contorni della complessità della situazione attuale (Graf. 16).

Grafico 16 - Minori in carico per anno

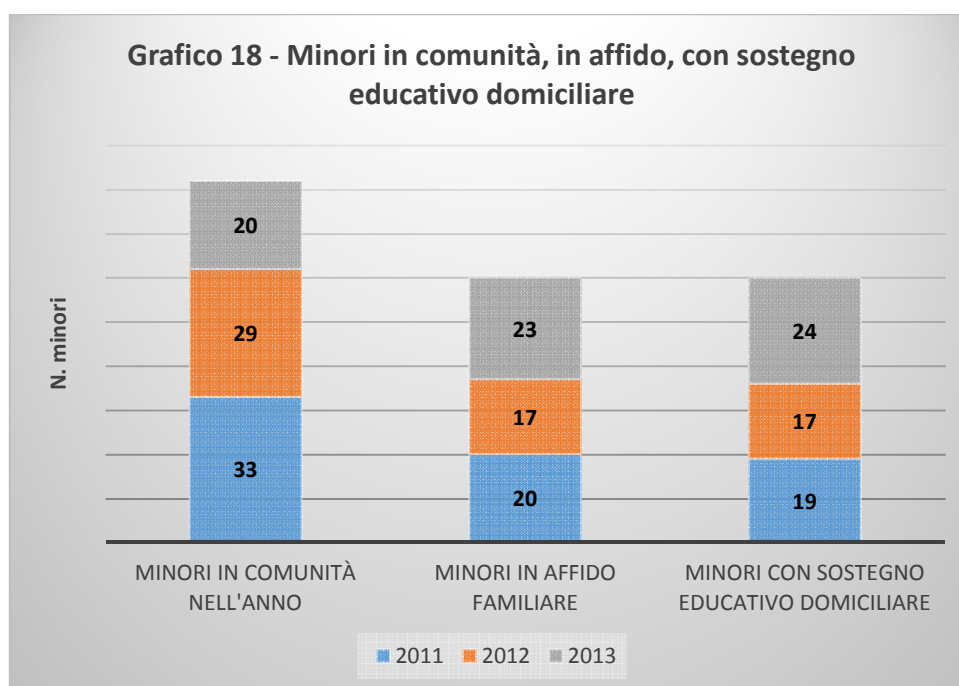


Esistono, accanto a tali fattori, altri elementi che hanno concorso a modificare sensibilmente il contesto di riferimento. Sono cambiate ad esempio le modalità con cui ci si approccia al tema della **tutela e della**

protezione dei minori, rendendo sempre più centrale il lavoro con le famiglie d'origine e con le risorse del territorio.

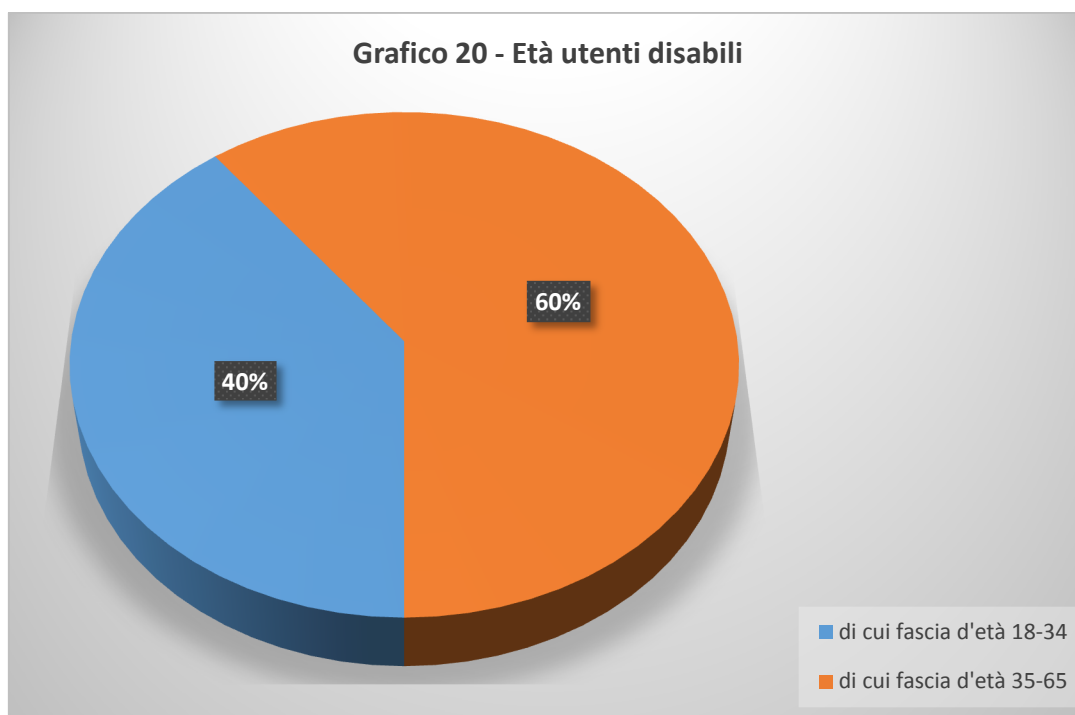


Ciò ha significato in questi anni ridurre gli allontanamenti e gli inserimenti in strutture di accoglienza, a favore di progetti di **affido familiare**, anche part-time, del lavoro di rete con gli altri servizi, di interventi di educativa domiciliare e di sostegno alla genitorialità (Graf. 17 e 18).



Il servizio rivolto alla **popolazione disabile** adulta ha registrato in questi ultimi anni cambiamenti sociali e criticità quali soprattutto:

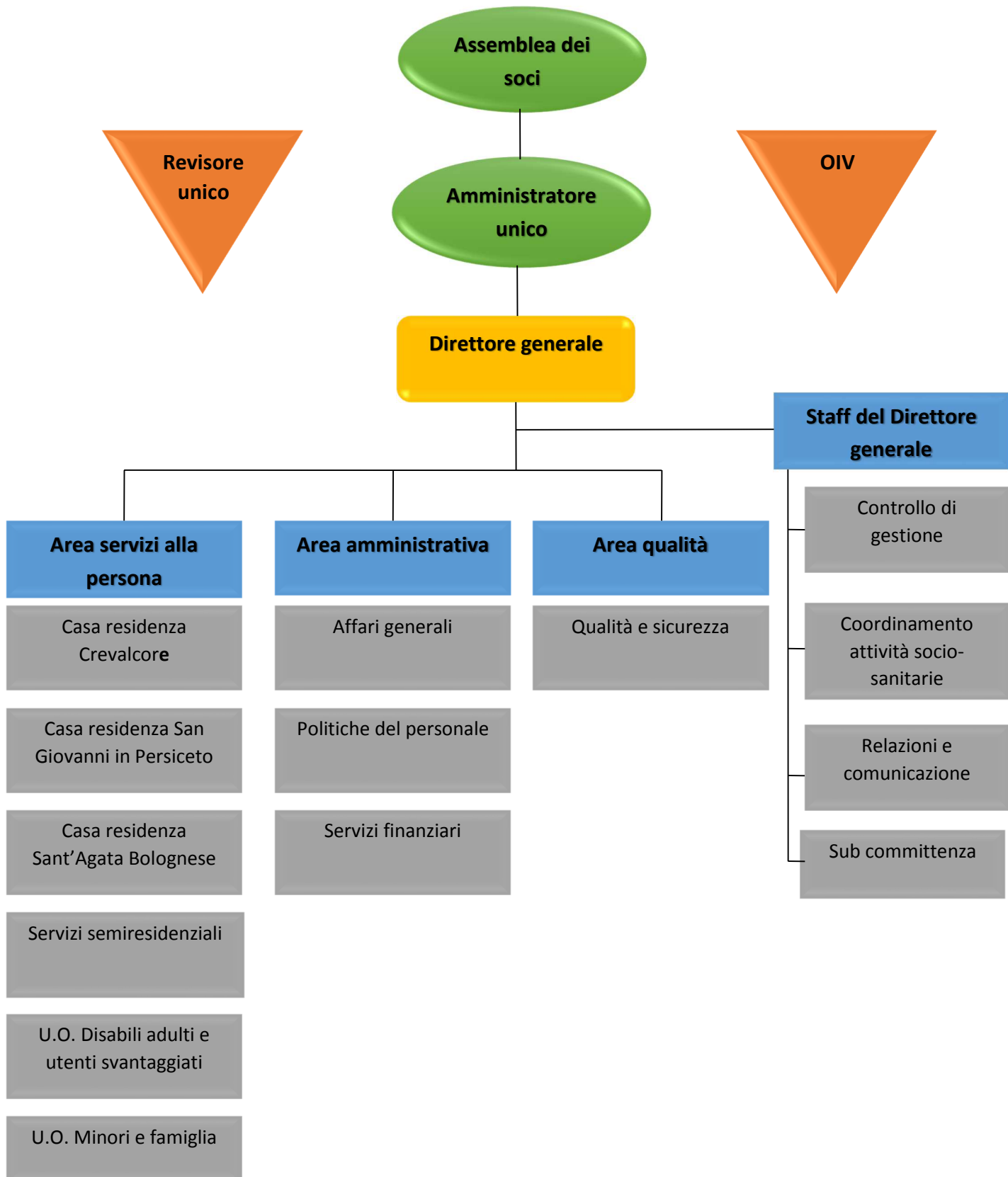
- il progressivo invecchiamento dell'utenza "storica" in carico ai servizi e dei loro familiari e basso turn over degli utenti, che rimangono in carico al servizio mediamente per oltre 40 anni (Graf. 20);



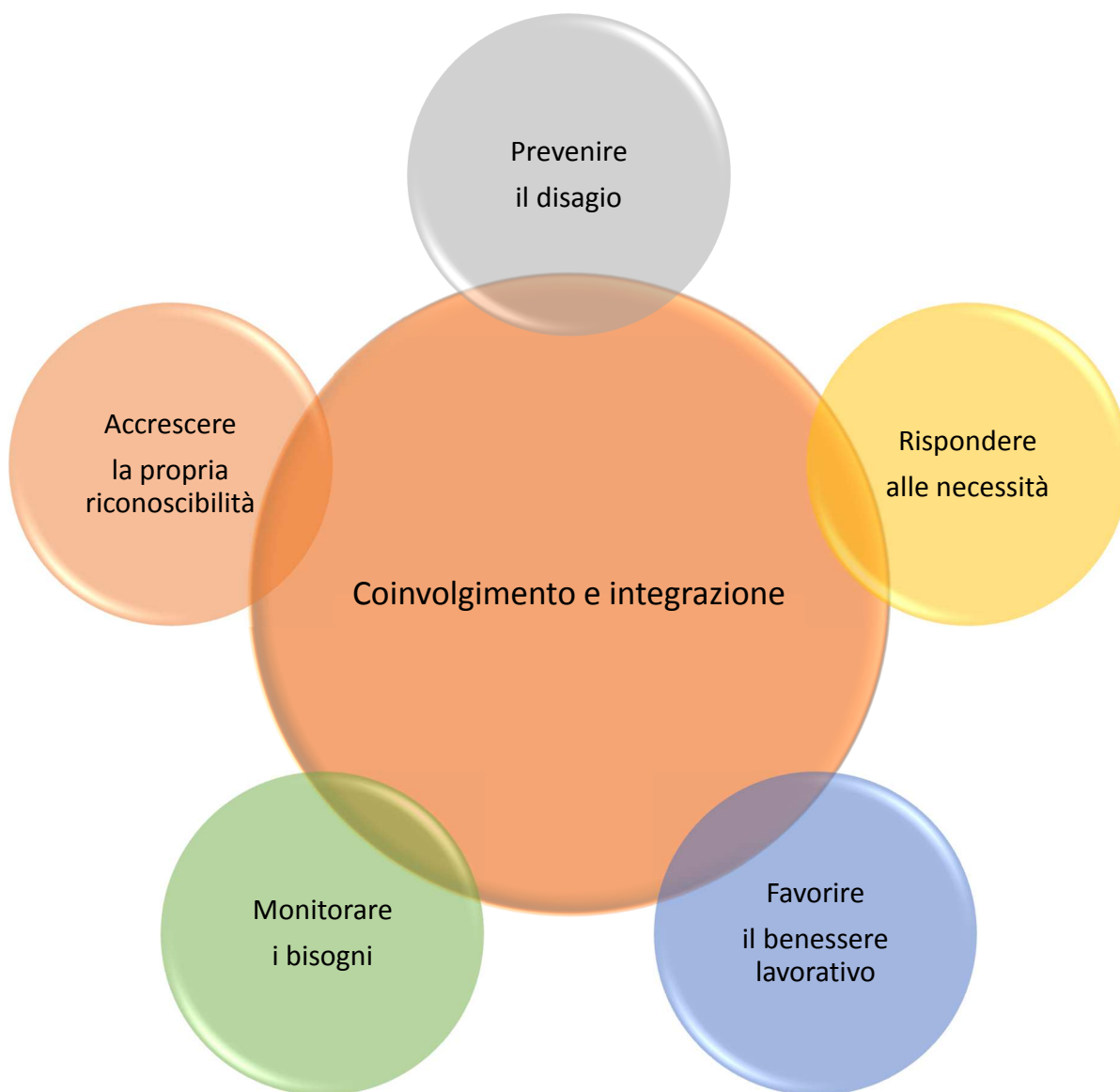
- l'aumento di situazioni di disabilità caratterizzate da una maggiore "complessità" quali ad esempio: casi multiproblematici, disabilità conseguenti a traumi o gravi disabilità acquisite, disabili adulti immigrati, bisogni complessi derivanti da gravi disturbi comportamentali (pazienti con "doppia diagnosi" seguiti in collaborazione e attraverso consulenza specialistica);
- la precarizzazione dei rapporti di lavoro, accompagnata da una richiesta crescente di profili professionali con mansioni medio-alte, che nelle persone con disabilità produce difficoltà ulteriori riducendo le possibilità reali di occupazione e meccanismi di esclusione lavorativa e disagio sociale.

5.2. Il contesto interno

L'organizzazione di ASP Seneca ha carattere strumentale rispetto al conseguimento degli scopi istituzionali dell'Ente e si informa a criteri di autonomia, funzionalità, economicità, pubblicità e trasparenza.



Sono numerose le azioni con cui ASP Seneca persegue il **coinvolgimento e l'integrazione delle risorse interne ed esterne**, nello scopo di **monitorare i bisogni, rispondere alle necessità dell'utenza, prevenire il disagio, favorire il benessere lavorativo, accrescere la propria riconoscibilità**.



Di seguito alcuni dei principali esempi:

Il Bilancio sociale



Se per le ASP dell'Emilia Romagna la redazione annuale del Bilancio Sociale è un obbligo stabilito dalla normativa regionale (L.R. 2/2003), in ASP Seneca è stata considerata un'opportunità per comunicare alla collettività i valori dell'Azienda, le iniziative e i risultati raggiunti, e insieme un momento di riflessione sulla valenza del lavoro svolto dall'Ente.

Con queste motivazioni, a partire dall'anno 2009, è stato dato avvio ad un percorso formativo dedicato all'accountability, che ha previsto la costituzione di un gruppo di lavoro trasversale ai diversi settori dell'ente, che potesse rendicontare i servizi erogati, grazie ad un **processo partecipato e di scambio reciproco**. La caratteristica che ha contraddistinto questa attività è stata la sua valenza formativa sulla struttura interna dell'Ente dal momento che si sono accresciuti, nel gruppo di lavoro e in tutto il personale, consapevolezza e conoscenza dell'Azienda e del territorio di riferimento.

Il percorso formativo è proseguito nel 2010, mentre dal 2011 il gruppo di lavoro ha operato in piena autonomia, grazie ad una riorganizzazione aziendale, che ha introdotto nella struttura organizzativa il controllo di gestione e l'ufficio qualità e sicurezza.

Dalla sua prima redazione il Bilancio Sociale di ASP Seneca viene pubblicato sul sito dell'ente (www.asp-seneca.it), mentre dalla rendicontazione dell'anno 2011, possiede una propria tiratura di stampa, distribuita agli stakeholders e ai dipendenti in occasione di incontri dedicati.

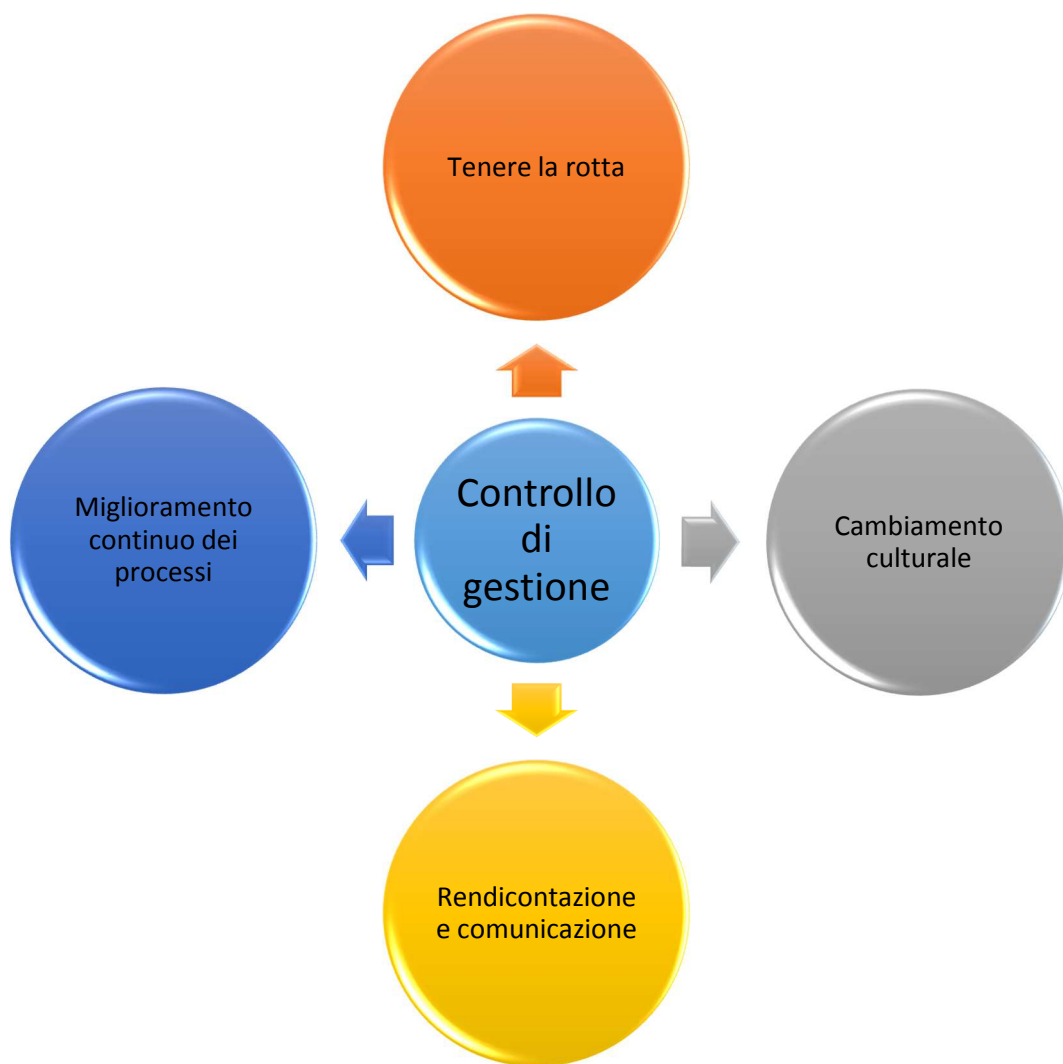
Il processo di accountability per ASP Seneca ha rappresentato l'opportunità di produrre una **sintonia valoriale del personale dipendente**, e non da ultimo ha portato l'Ente a rendersi **riconoscibile** come azienda su tutto il territorio competente. Riconoscibilità nata dall'interno, e sviluppatasi verso l'esterno attraverso la **comunicazione della rendicontazione**, che ha per ingredienti la capacità di condividere i sentimenti, il gruppo, l'appartenenza e la responsabilità di essere promotori di sviluppo. Il cammino intrapreso è stato l'occasione per **motivare all'impegno e alla crescita professionale**, migliorare l'organizzazione, alimentare il **senso di appartenenza**, oltre che l'interazione con i cittadini.

Le rilevazioni del Controllo di gestione

L'attività di pianificazione risulta significativa ed efficace solo se è collegata ad un adeguato sistema di monitoraggio e controllo.

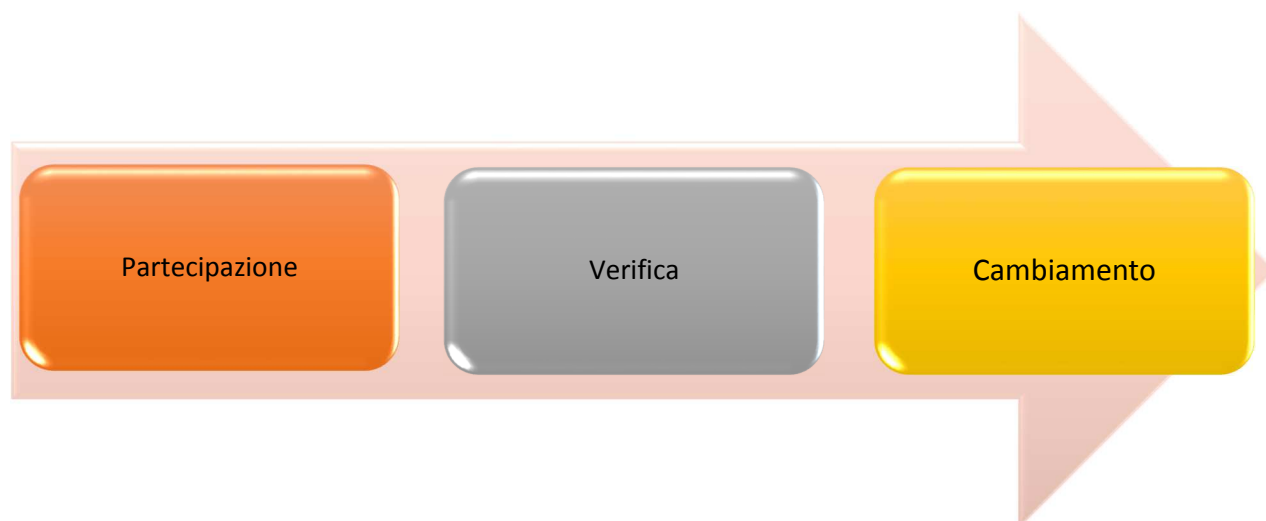
Ed è per questo che ASP Seneca nel 2011, poco dopo la propria costituzione, ha implementato la propria struttura organizzativa introducendo il Controllo di gestione, strumento fondamentale per:

- “mantenere la rotta”, al fine di intervenire tempestivamente per raggiungere i risultati attesi e condivisi sulle priorità definite;
- verificare la trasparenza delle azioni intraprese, dovendo chiarire le motivazioni laddove gli obiettivi non vengano raggiunti;
- facilitare il dibattito e mantenere vivo l'interesse sulle linee definite come strategiche per il nostro territorio;
- ottenere un miglioramento continuo dei processi;
- rendere visibili i risultati del percorso di partecipazione e concertazione;
- attuare un vero e proprio cambiamento culturale di natura gestionale, in quanto misurare significa comprendere il grado e i tempi di raggiungimento degli obiettivi, significa correlarli alle capacità e ai comportamenti organizzativi delle risorse umane dell'ente;
- predisporre documenti di programmazione contabile e gestionale coerenti con gli obiettivi strategici indicati nel piano della performance.



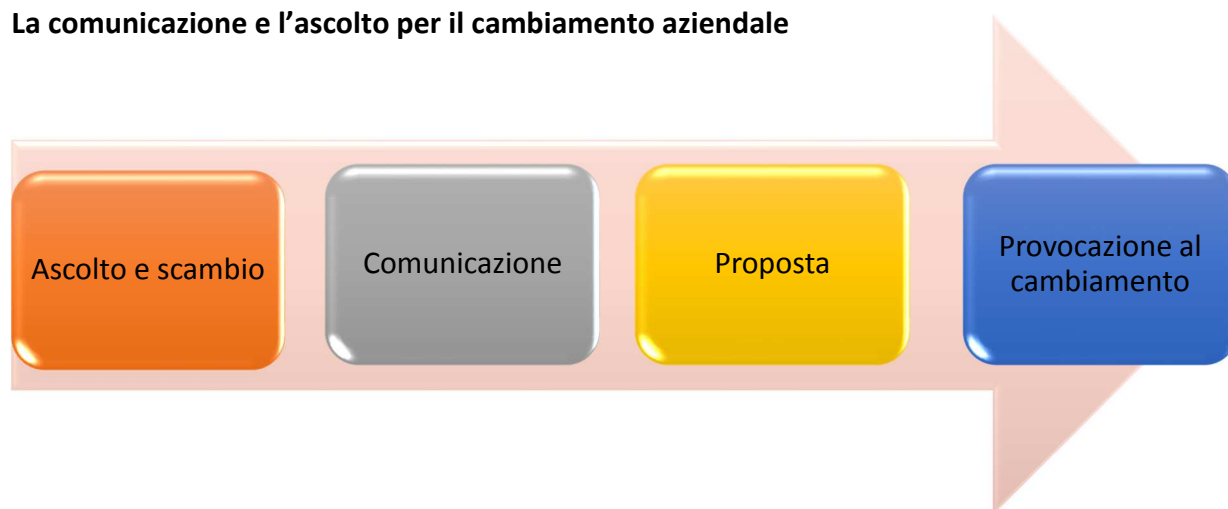
Dal 2013 ASP Seneca ha promosso l'estensione dell'attività del controllo di gestione anche al servizio di sub committenza (assistenza domiciliare, consegna pasti). Questo lavoro, oltre a produrre una **rendicontazione** sui dati di attività più dettagliata e specifica, ha permesso di fornire un **cruscotto** ai Comuni dell'Unione di Terred'acqua per indirizzare le proprie scelte sui servizi.

Il Comitato utenti, familiari e volontariato (C.U.F.V.)



Insediatosi il 14/06/2013, è uno strumento istituzionale di partecipazione alla gestione dei servizi socio-sanitari. E' composto da famigliari di ospiti delle strutture residenziali e semiresidenziali dell'Ente, da rappresentanti delle associazioni di volontariato del territorio e dei sindacati pensionati, da componenti aziendali e dell'Unione di Terred'acqua. Porta all'attenzione di ASP Seneca le esigenze e le aspettative dei cittadini e degli utenti, sforzandosi di cogliere i bisogni di ampie fasce della popolazione. Ha il compito di **verificare le attività** messe in campo dall'Azienda per la rilevazione della **qualità dei servizi**, la **soddisfazione dell'utenza** e il miglioramento delle attività prestate. Rappresenta uno strumento di **dialogo e confronto** diretto tra Azienda Seneca e i propri portatori d'interesse (stakeholders), per il monitoraggio dei servizi resi, nell'ottica della corretta risposta ai bisogni dell'utenza e del **miglioramento continuo**.

La comunicazione e l'ascolto per il cambiamento aziendale



Nell'ambito del Progetto "lo voglio stare bene" si sono costituiti diversi **gruppi aziendali (Laboratorio Seneca, Responsabili delle attività assistenziali (RAA) e attività infermieristiche (RAI), Responsabili di servizio, Comitato strategico)**, aventi lo scopo di favorire l'interazione tra le diverse professionalità, il cambiamento e il miglioramento.

Elemento di novità è sicuramente rappresentato da **Laboratorio Seneca**, composto da rappresentanti dei diversi servizi dell'Azienda e inteso come **luogo di elaborazione delle proposte, dell'integrazione e del cambiamento**, della **richiesta, condivisione e coinvolgimento**.

Il gruppo ha tra le proprie **finalità** quelle di:

- favorire la conoscenza e l'uso degli strumenti utili per incoraggiare il dialogo tra i componenti dell'Azienda;
- raccogliere proposte tese a incrementare il valore ai servizi, il benessere degli utenti e del personale.

Per raggiungere queste finalità dispone di **strumenti diversificati**, quali:

- incontri di ascolto e dialogo con i colleghi presso le varie strutture dell'Ente
- riunioni di confronto tra i diversi gruppi aziendali
- "Libro giallo" aziendale (nel quale vengono raccolte proposte, verbali dei gruppi, aggiornamenti)
- intranet aziendale

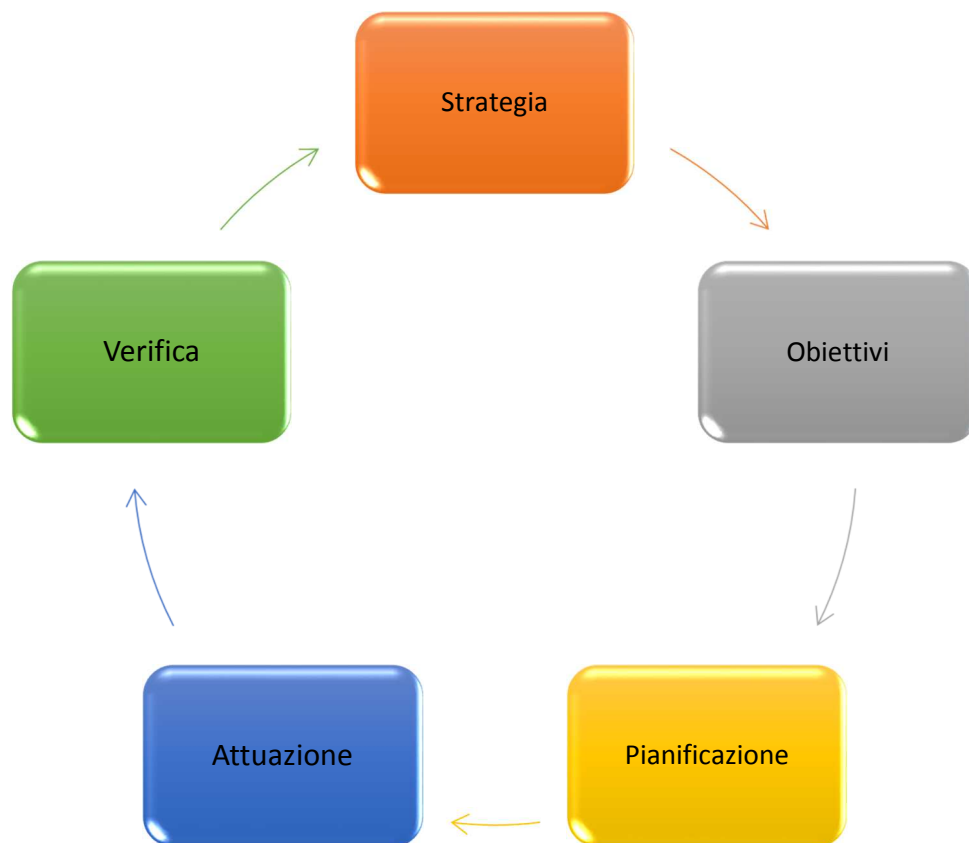
Le proposte di miglioramento e cambiamento, di cui il gruppo si fa portavoce per i colleghi, sono presentate periodicamente alla Direzione generale, che ne valuta la fattibilità. Inoltre Laboratorio Seneca è coinvolto nella predisposizione del bilancio di previsione e del bilancio consuntivo, dal momento che formula specifiche richieste da inserire all'interno della programmazione aziendale.

5.3. La strategia interna

Il **pensiero strategico** è all'inizio di ogni percorso virtuoso di un'organizzazione e più esso si distende per un arco di anni, più si mette alla prova, muta i suoi passi, mette a punto la sua rotta per raggiungere la meta. Il pensiero strategico sostiene la vita di un'azienda come di un'organizzazione pubblica perché senza, quell'azienda o quella organizzazione pubblica non ha alcuna ragione di esistenza. Per questo al pensiero strategico si accomuna sempre l'idea della "**visione**", quella che l'organo politico o l'amministratore di un'azienda consegna alla sua organizzazione perché la realizzi:

- in un dato tempo
- con date risorse
- attraverso obiettivi condivisi

Ma ciò non basta se non si riesce a innestare il **circuito virtuoso della verifica e del controllo** dal momento che senza di questi il pensiero strategico si disperderebbe. Con verifica e controllo la visione diventa sempre più nitida, gli obiettivi si correggono e si raggiungono, la meta finale si avvicina.



Lo stesso ragionamento vale per il **capitale umano**. In un'organizzazione dove se ne tenga conto ogni progetto, azione, decisione dovrà essere continuamente sottoposta a verifiche e aggiustamenti su come le persone agiscono, decidono o progettano. Gli aggiustamenti portano al successo della strategia e valorizzano il capitale umano, se agiscono sul come e non sul semplice risultato.

E ciò è possibile se c'è l'intervento della **comunicazione** e della **valutazione**. Scoprire a che punto è l'attuazione di una strategia per correggerla e per migliorarla, significa scoprire anche a che punto è un'organizzazione e come è valorizzato il suo capitale umano.

E per farlo bisogna permettere alla comunicazione e alla valutazione di accompagnare tutti i componenti dell'Amministrazione in un percorso fatto di confronti, negoziazioni, riconoscimenti, aggiustamenti.

Le organizzazioni pubbliche e le aziende che lo hanno capito agiscono prima di tutto nel valorizzare e nell'organizzare il patrimonio di conoscenze ed esperienze posseduto al proprio interno, **il valore del capitale intellettuale dell'azienda**. Per questo riescono a dare un peso rinnovato al concetto di progetto. **Progettare ed attuare** non sono e non possono essere distinti perché la progettazione e l'attuazione si inseguono continuamente in un percorso dove si scambiano il testimone più volte.

Vale qui lo stesso ragionamento fatto per la strategia e vale ancora di più se aggiungiamo che una strategia diventa un percorso illuminato se è nutrita da progetti creativi, singolari, pensati per quella strategia e non per tutte le strategie.

5.4. Il pensiero strategico di ASP Seneca

Il pensiero strategico di Asp Seneca ha seguito questa traccia, ritenendo che il vero capitale dell'azienda fosse costituito dalle persone che ne fanno parte. Da qui il primo indirizzo dell'Amministratore unico nel 2012 fu **"l'appartenenza"**, quel valore guida che lega gli attori dell'organizzazione e l'azienda.

Da allora ASP Seneca ha investito molto sulle sue persone dando voce ad un'esigenza fortemente avvertita: **il benessere dell'organizzazione**. Un investimento che l'Azienda ha potuto fare avendo dedicato, nei primi anni di vita, molte delle sue energie a potenziare il servizio di **Controllo di gestione**, inteso come **cruscotto** necessario all'Ente per avere informazioni sull'andamento del proprio cammino. Senza questo cruscotto ASP Seneca non avrebbe potuto viaggiare in sicurezza, avrebbe vissuto con improvvisazione e incertezza.

Nel percorso verso il benessere e l'appartenenza è stato necessario compiere fisiologici aggiustamenti, in parte dovuti ad avvenimenti interni, in parte provocati dall'esterno, dal legislatore che è intervenuto a provocare correttivi e cambiamenti.

Con il **D.lgs. 33/2013**, per esempio, il legislatore, nel riordinare tutte le norme sulla trasparenza, ha dettato appuntamenti stringenti perché le Amministrazioni pubbliche pubblichino in sezioni dettagliatamente previste, tutto ciò che serve a rendere trasparente la loro vita e le loro attività.

La **trasparenza** dichiara l'inizio di un modo di essere che chiede alle persone che fanno una pubblica amministrazione di:

- far sapere tutto quello che si fa
- farlo sapere in modo chiaro tanto da essere compresi da tutti
- avere comportamenti accompagnati da gesti che dichiarino la fine di ogni distanza tra l'Ente pubblico e i suoi cittadini

Con il **Piano della performance (D.lgs. 150/2009)** un'organizzazione è costretta a rivelarsi, a mettere in discussione la sua gestione, oltre al modo di **costruire i propri obiettivi**; si rivede, guarda dentro e incammina verso una nuova forma di cambiamento.

Il percorso fatto verso il benessere organizzativo ha fatto di ASP Seneca un'azienda pronta ad accogliere nuove sfide e a **porsi nuovi obiettivi in un modo partecipato, dinamico, significativo e condiviso da tutti**. Da un lato c'è, **l'Amministratore unico**, che a nome dei Sindaci dell'Unione di Terred'acqua, offre una visione nel medio periodo (tre anni) del futuro di ASP Seneca e, dall'altro, questa visione non può trasformarsi in obiettivi se non in un percorso dal basso. I responsabili delle strutture aziendali, conoscendo la visione strategica, definiscono **gli obiettivi strategici** (quelli che rendono significativa la vita di una singola struttura) e ricordano, attraverso **gli obiettivi operativi**, ciò che una struttura fa normalmente ogni giorno. Queste proposte si riportano in Comitato di direzione che sancisce una proposta di obiettivi strategici e operativi da consegnare all'Amministratore unico perché la valuti e la approvi.

Il percorso del Piano della performance diventa virtuoso se **procede dal basso**, avendo attraversato tutte le competenze e le professionalità dell'Ente. Tutto questo deve essere **raccontato in modo comprensibile** a tutti quelli che l'organizzazione la fanno e a tutti quelli che in un modo o in un altro hanno a che fare con l'Azienda. E questo già corrisponde **ad una rivoluzione vera e propria** per un'organizzazione pubblica. Il fatto, che un'azienda pubblica sappia, ogni volta che opera, che essa è osservata e giudicata non solo al suo interno ma da tutti coloro che hanno un interesse a sapere, cambia totalmente e l'organizzazione e i modi attraverso i quali essa debba muoversi.

Infatti nel Piano della performance:

- si sa chi compie un'attività
- chi contribuisce a farla
- con quali comportamenti essa si deve concretizzare

Anche in ASP Seneca, dunque, questo ribaltamento del metodo consegna nuove responsabilità e chiede nuovi modi di esprimersi e di confrontarsi.

Questo percorso si tiene se si riaffermano i principi della **sussidiarietà** e della **solidarietà**: le persone sono tutte diverse ma anche tutte uguali per dignità, diritti e doveri. La **sussidiarietà valorizza la ricchezza della diversità, la solidarietà tiene conto del grande valore dell'uguaglianza**. In questo senso la sussidiarietà e la solidarietà presuppongono **una nuova dottrina dei diritti e dei doveri**.



Senza la solidarietà e la sussidiarietà le persone non possono avere la consapevolezza della loro maturità e responsabilità, non possono essere cittadini allo stesso tempo solidali e capaci di esercitare il loro diritto di essere attori dello sviluppo.

5.5. Gli spunti strategici per gli anni 2015-2017

Da tutto questo nascono gli **indirizzi strategici per gli anni 2015-2017 di ASP Seneca** . Le linee di intervento che ne derivano devono servire all'organizzazione per tracciare gli **obiettivi strategici** e gli **obiettivi operativi**, per correggere la rotta dell'azienda

Area strategica 1: appartenenza solidale

Il percorso di ASP Seneca, la costituzione di gruppi permanenti della proposta, il coinvolgimento sugli obiettivi che il Piano della performance chiede, favoriscono l'appartenenza solidale che è quel valore che fotografa un modo di essere all'interno dell'organizzazione.

Si è solidali se, ciascuno nel proprio ruolo, partecipa al successo degli obiettivi dell'azienda offrendo il meglio e il massimo delle proprie competenze. Garantendo qualità e impegno nel proprio lavoro.

Azione 1 : nell'elaborare gli obiettivi e nel coinvolgere il personale occorre tenere conto che la ragione prima del successo di un obiettivo è considerarlo un legame che esalta il modo di esprimere la professionalità ma anche l'impegno e considera le debolezze di ciascuno una opportunità di sostegno e di miglioramento.

Azione 2 : la comunicazione interna è fattore diffusivo della partecipazione solidale.

Azione 3 : l'appartenenza solidale diventa un comportamento trasversale come la partecipazione etica ed è alla base della valutazione della performance individuale.

Area strategica 2: partecipazione etica

La dimensione di ASP Seneca è economica e sociale. In questo senso la partecipazione solidale non è tale se non è etica. Comportarsi eticamente rappresenta un fattore indispensabile per la dimensione economica e sociale dell'Azienda. Un dirigente, un responsabile di servizio, un operatore si comporta eticamente se in ogni sua azione mette la sua competenza, la sua presenza, il suo impegno.

Azione 1: nel monitorare trimestralmente l'andamento degli obiettivi il dirigente, il responsabile di una struttura o di un servizio, il responsabile delegato di un obiettivo si confronta con i colleghi che partecipano al suo raggiungimento sui comportamenti e su come essi vengono agiti.

Azione 2: a ciascuna categoria di operatori di vengono assegnati al massimo tre comportamenti personalizzati sui quali verrà valutata la performance di ciascuno.

Azione 3: la partecipazione etica diventa un comportamento trasversale come l'appartenenza etica ed è alla base della valutazione della performance individuale.

Area strategica 3: cultura solidale

L'appartenenza e la partecipazione senza l'intervento della cultura dell'etica e della solidarietà sono espressioni false di una gestione che non vuole, nella sostanza essere coinvolgente e condivisa. La cultura produce attenzione alle aspettative di ciascuno, da un lato e, dall'altro, la cura del capitale umano di ASP Seneca considerando le differenze e le peculiarità di ciascuno.

Azione 1: i gruppi permanenti della proposta sono il luogo della proliferazione della cultura dell'etica e della solidarietà. In questo senso la loro gestione deve mirare a esaltare gli esempi che la esplicitano e a migliorare le situazioni di debolezza che si esprimono nella gestione aziendale in un dato luogo, in una data struttura.

Azione 2: il dialogo e il confronto tra i dipendenti ASP sono un'opportunità per esprimere all'esterno l'identità culturale di Seneca. Per esaltare il dialogo e aumentare le possibilità di successo di un obiettivo vengono individuati obiettivi trasversali che vedono impegnati due o più servizi o strutture.

Area strategica 4: la valutazione e la misurazione della performance

Valutare significa generare e dare valore. Il valore è il grado di capacità professionale che di volta in volta riconosciamo a un dirigente, a una posizione organizzativa, a un collega di ASP Seneca. E il grado di capacità professionale corrisponde ai risultati e agli obiettivi che un dirigente riesce a cogliere, a perseguire e ai comportamenti che adotta per raggiungerli. Corrisponde anche a ciò che egli fa perché i suoi colleghi di struttura colgano anch'essi i loro obiettivi e i loro risultati e li perseguano con i comportamenti più adeguati.

Azione 1: il ciclo della valutazione è permanente. Ogni trimestre occorre che ci sia non solo il monitoraggio degli obiettivi, ma, attraverso il confronto tra i responsabili e i colleghi di struttura, si dia valore a ciò che si fa e a come lo si fa. Ciò deve significare che la chiusura del ciclo valutativo non sia considerata un'elencazione dei buoni e dei cattivi, ma, invece, l'inizio di un periodo di miglioramento per chiunque.

Azione 2: l'elaborazione degli obiettivi e la loro assegnazione può essere l'occasione per investire sul personale che non abbia responsabilità di servizio o di struttura.

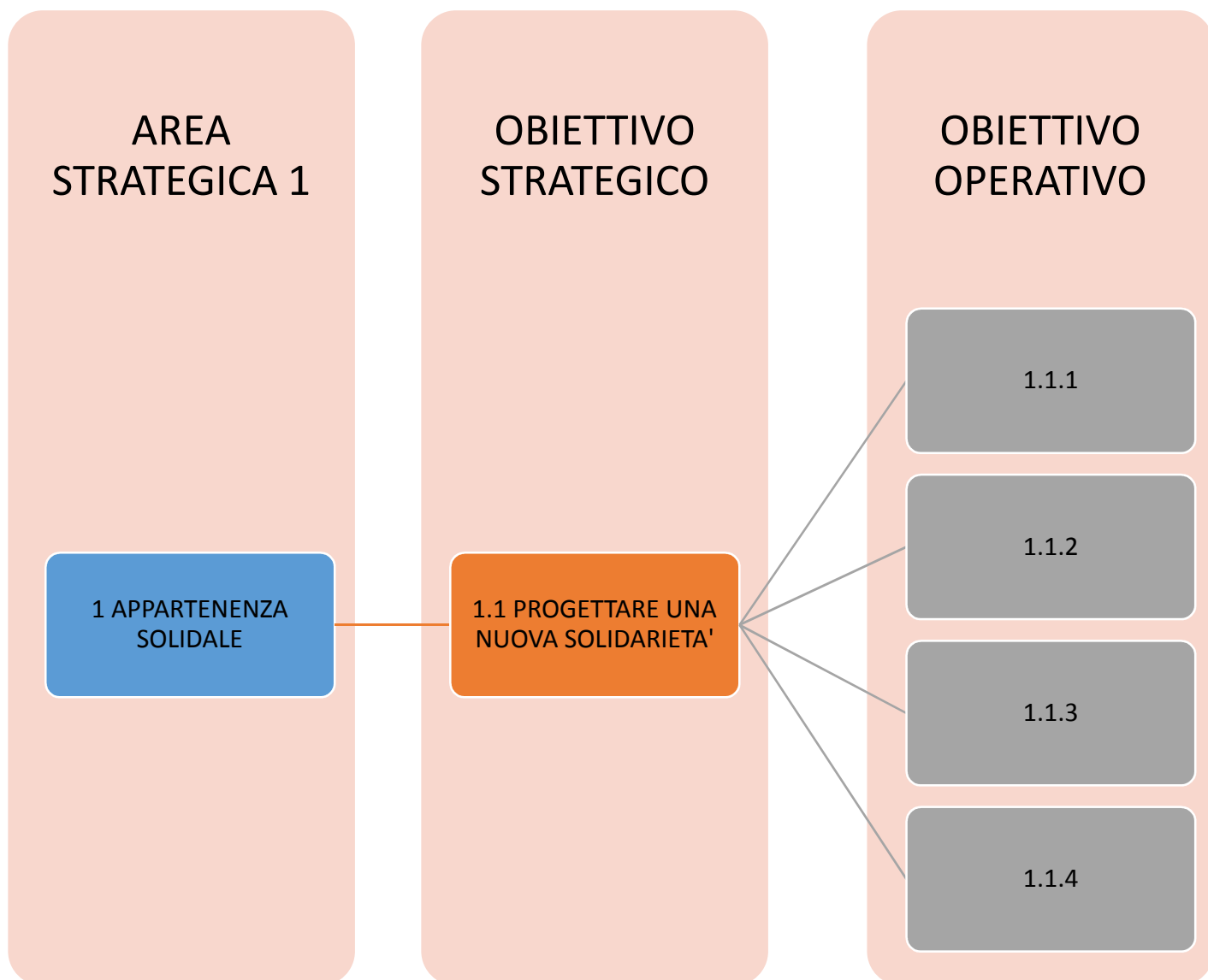
Area strategica 5: il confronto con il territorio

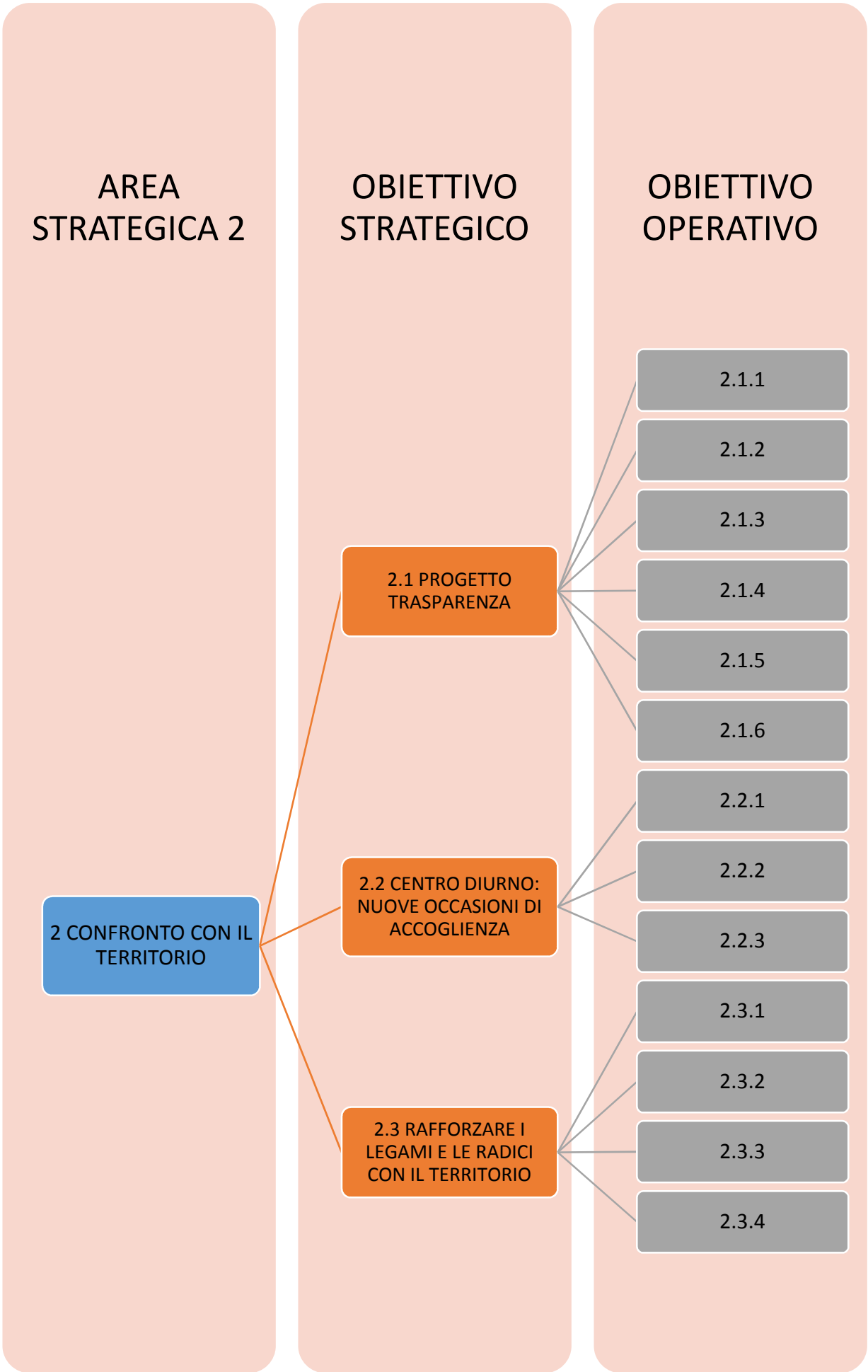
Il confronto e il rapporto con il territorio rappresentano l'approdo naturale dell'indirizzo strategico. Un'azienda come ASP Seneca prende spunti di gestione dal territorio, restituisce risposte, ne controlla gli effetti, ascolta gli stakeholder per avere il loro giudizio sulla sua attività, migliora i punti deboli. Il confronto con il territorio è l'inizio e la fine di un circuito virtuoso.

Azione 1: le strutture che hanno un rapporto diretto con il territorio, nell'elaborare i loro obiettivi strategici, tengono conto delle azioni che servono a coinvolgere il territorio e gli stakeholder per conoscerne il giudizio e per avere spunti di miglioramento dei servizi resi.

Azione 2: l'azienda nel suo complesso progetta azioni riguardo alla trasparenza di ciò che ASP Seneca fa ed elabora progetti perché la sua attività venga conosciuta nella sua pienezza.

5.6 L'Albero della Performance





AREA
STRATEGICA 3

3 LA CULTURA SOLIDALE

OBIETTIVO
STRATEGICO

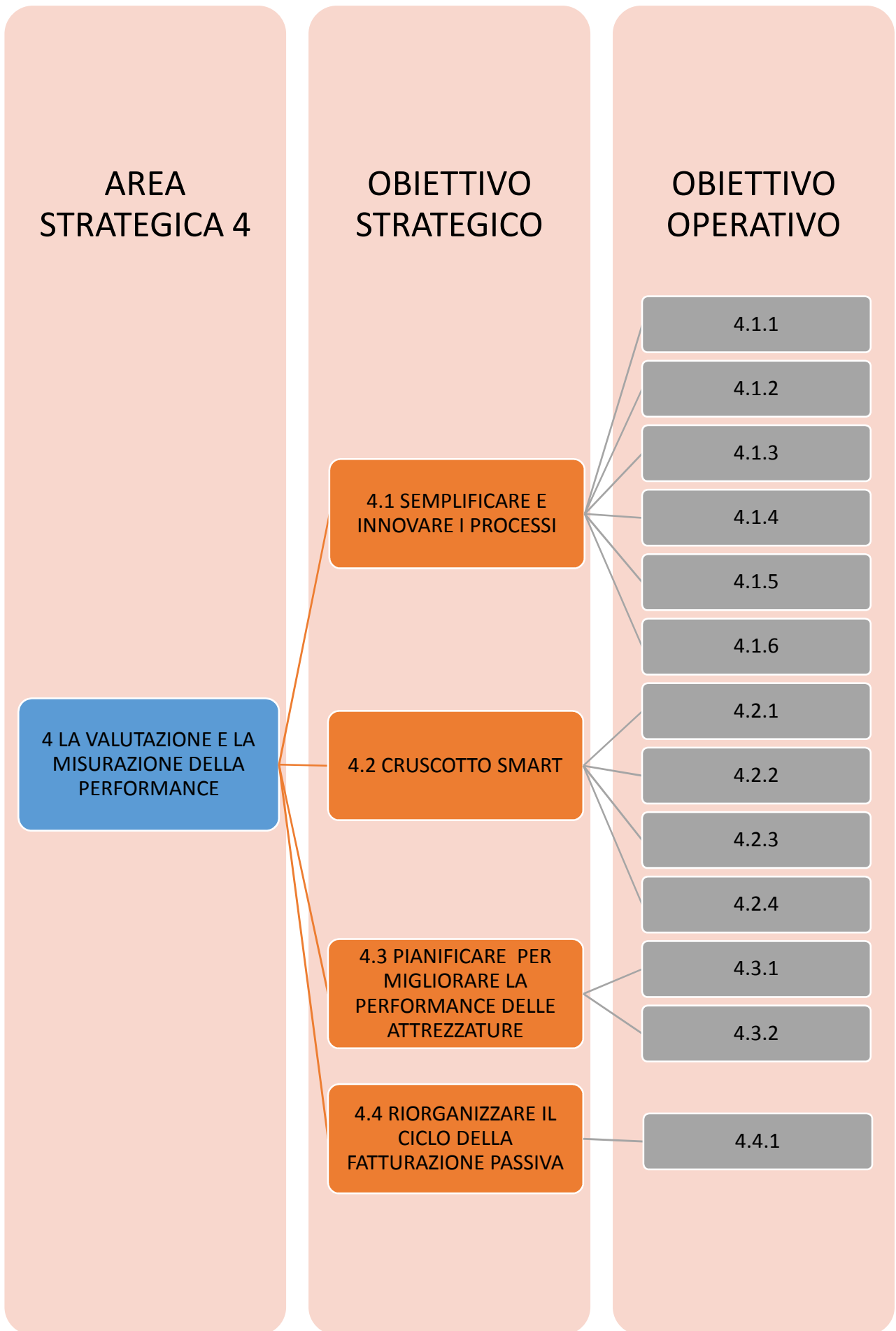
3.1 "ASP SENECA IN
SALUTE"

OBIETTIVO
OPERATIVO

3.1.1

3.1.2

3.1.3



AREA STRATEGICA 5

OBIETTIVO STRATEGICO

OBIETTIVO OPERATIVO

5 PARTECIPAZIONE ETICA

5.1 PARTECIPAZIONE ETICA ALL'ORGANIZZAZIONE

5.2 PIANIFICAZIONE E BUDGETING IN UN CONTESTO IN EVOLUZIONE

5.3 NUOVI STRUMENTI DI PARTECIPAZIONE PER LE RISORSE UMANE

5.1.1

5.1.2

5.1.3

5.2.1

5.2.2

5.2.3

5.3.1

5.3.2

5.3.3

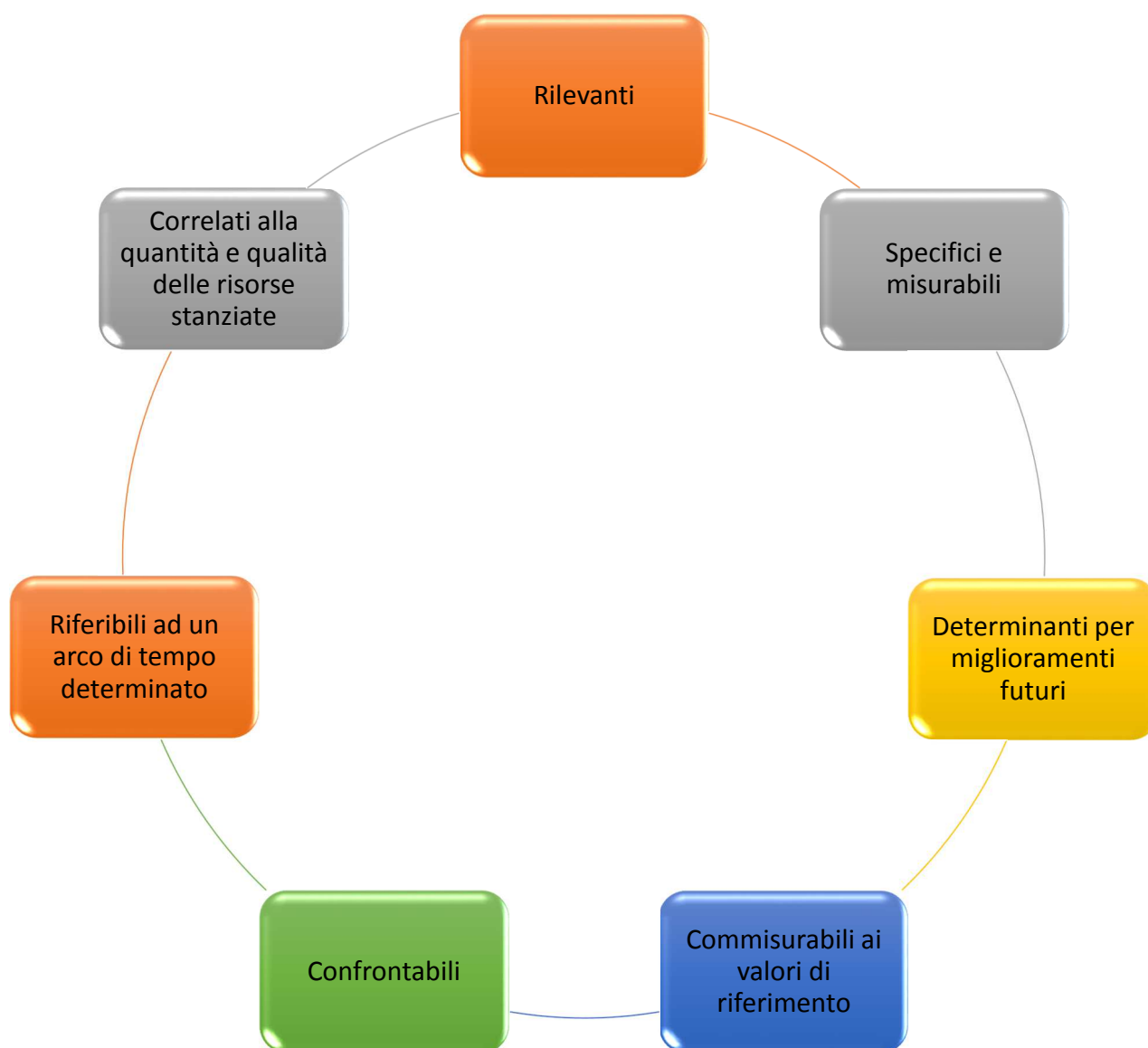
5.3.4

6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

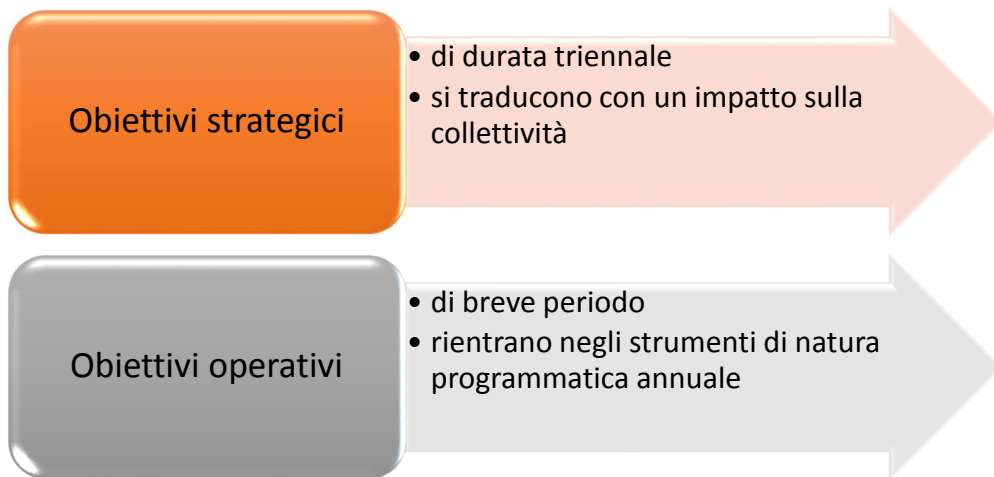
6.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli **obiettivi strategici** sono programmati su base triennale e devono essere definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio in coerenza con quelli di bilancio, indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:



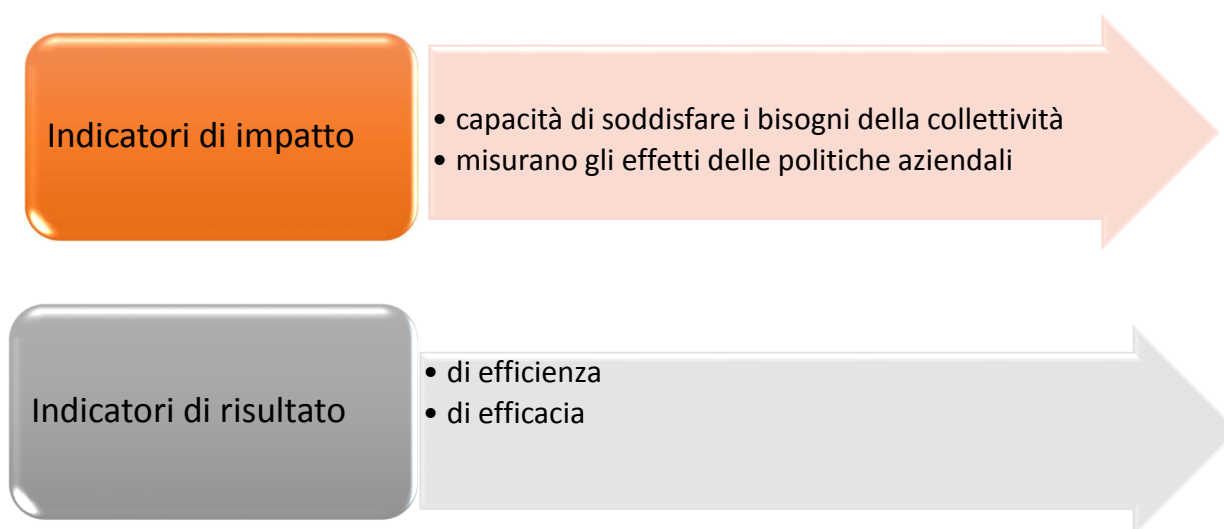
Si distinguono in:



Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale e coinvolgono per il loro raggiungimento più Unità organizzative.

Gli obiettivi di ASP Seneca derivano dai bisogni della collettività e sono determinati dalla missione strategica dell'Amministrazione, attraverso il sistema di misurazione della performance, che traduce la missione in programmi, in obiettivi strategici e operativi.

Il **raggiungimento dei risultati** di obiettivi strategici e operativi deve essere misurato attraverso il **monitoraggio trimestrale** degli indicatori di impatto e di risultato, come definiti nelle singole schede di obiettivo.



Compito del **Controllo di gestione** è quello di valutare la coerenza e il collegamento dei bilanci con gli strumenti della programmazione.

In base a ciò, tramite le schede di programmazione (vedi pagg. 38-42), gli **obiettivi strategici** sono stati declinati rispetto ai “risultati attesi” per ciascuna linea strategica o operativa in step annuali (**obiettivi operativi**) necessari al conseguimento degli stessi. Per ciascuno di questi step viene individuato un responsabile delegato al perseguimento, scelto dal responsabile dell’ufficio, tra il personale di categoria B, C o D. Per ciascun obiettivo operativo è previsto almeno un **indicatore** che ne misuri il grado di perseguimento e il relativo valore da raggiungere in termini quantitativi nel periodo di riferimento (target).

Gli indicatori, attraverso i quali si manifesta concretamente il perseguimento degli obiettivi, dovendo essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese, sono stati definiti tutti di base e sono costituiti da indicatori di impatto e di risultato.

Indicatori, target e pesi sono gli elementi che vanno a definire, durante il monitoraggio e alla fine dell’anno, la performance raggiunta dai centri di responsabilità/centri di costo, determinata con i seguenti criteri:

- per gli indicatori, non possono essere presi in considerazione valori superiori al valore dei rispettivi target e, quindi, per questi indicatori, il valore massimo che sarà considerato è quello del relativo target;

Esempio:

Obiettivo operativo n.	Indicatore	Valore conseguito	Target	Valore considerato
1	@@@@	55	80	55
2	@@@@	92	80	80

- gli indicatori per i quali non è stato definito alcun target non vengono presi in considerazione nella determinazione della performance dei centri di responsabilità/centri di costo, in quanto non si sarebbe in grado di valutarne l’efficacia e l’efficienza, mancando un reale termine di paragone.

Ciò non avviene nel caso in cui il valore dell’indicatore è pari a 0. In tal caso, infatti, l’indicatore viene preso in considerazione, poiché si valuta che l’attività svolta per lo stesso è comunque nulla, qualunque sia il valore che potrebbe assumere il relativo target.

Esempio:

Obiettivo operativo n.	Indicatore	Valore conseguito	Target	Valore considerato
1	@@@@	55	/	indicatore non considerato
2	@@@@	0	/	0

ATTENZIONE: gli indicatori che avranno target non coerenti, e quindi non rappresentativi, non rilevanti o non significativi, non saranno presi in considerazione ai fini della determinazione della performance dei centri di responsabilità/centri di costo.

Nell'ambito di ciascun centro di responsabilità/centro di costo, per la determinazione della propria prestazione, il risultato degli obiettivi verrà ponderato con il peso assegnato, in modo che la performance raggiunta dai centri di responsabilità/centri di costo sia calibrata in funzione di questa specificità. Quindi tanto più saranno realizzati gli obiettivi con maggior peso, tanto più alto sarà il valore della qualità della performance del centro di responsabilità/centro di costo.

6.2. Le conseguenze della trasparenza: il piano della performance e gli obiettivi ordinari

Accanto agli obiettivi strategici e agli obiettivi operativi, il piano della performance definisce anche gli obiettivi ordinari, quelli che raccontano, cioè, la normale gestione dell'Azienda.

Ciò in ragione del principio della trasparenza secondo il quale ogni cittadino ha il diritto/dovere di conoscere puntualmente ciò che Seneca fa anche riguardo alla normalità delle sue azioni. E non solo.

Il cittadino ha il diritto/dovere di conoscere chi e per quanto del suo tempo si adopera per realizzare questi obiettivi.

E non solo. Raccontare ogni attività ordinaria svolta da Asp serve ad introdurre il tempo della semplificazione dei procedimenti. Questo significa che non basta riassumere ciò che di ordinario si fa, ma è necessario che ciò serva a mettere in discussione e, quindi, a semplificare questi procedimenti che, pur essendo ripetitivi, hanno l'urgenza di essere migliorati e resi più accessibili.

6.3. Il processo relativo al ciclo della performance

Il 2015 è l'anno che serve a traghettare ASP Seneca verso una **relazione rinnovata con il territorio**, attraverso il Piano della performance, e verso un **nuovo sistema di valutazione**.

In questo contesto ci sono alcuni passi che vanno compiuti e che servono a creare un circuito virtuoso della valutazione e del merito.

Il circuito si crea attraverso questi elementi:

- il piano della performance
- il sistema di misurazione e valutazione della performance
- gli strumenti che servono per premiare il merito e le professionalità
- il controllo
- la rimodulazione degli obiettivi e ridefinizione del Piano della performance

Un percorso che deve essere non solo chiaro e trasparente, ma anche condiviso e accettato da tutti, con la consapevolezza che ciò che deve contare è il **metodo** che genera i passi da fare e che essi possono essere continuamente approfonditi e cambiati di contenuto, purché vengano vissuti con le cadenze stabilite.

Il **Piano della performance** è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento di finalità e obiettivi. Si rappresenta attraverso il sistema degli obiettivi e degli indicatori.

Il **ciclo della performance** è il processo che collega:

- la pianificazione
- la definizione degli obiettivi
- la misurazione dei risultati con riferimento ad ASP Seneca nella sua globalità (performance organizzativa) e al singolo dipendente (performance individuale)

Tale processo vede coinvolta ASP Seneca nel suo complesso e, nel rispetto dei principi della trasparenza, viene portato a conoscenza degli stakeholders.

Il **sistema di misurazione e valutazione della performance** è definito in coerenza con il dettato normativo della legge-delega 4 marzo 2009, n.15 e del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 che introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale (titoli II e III del d. lgs.150 del 2009), sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, introdotto a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

Il sistema ha due obiettivi:

- soddisfacimento delle esigenze del cittadino
- capacità di prevedere un'organizzazione efficace che sa verificarsi, sa rendere conto e prosegue nel percorso di miglioramento continuo

In questo contesto che senso ha la **valutazione**? Essa corrisponde alla ricerca e all'attenzione continua verso la generazione di valore. Il **valore** è il **grado di capacità professionale** che corrisponde ai risultati e agli obiettivi che si riescono a cogliere e a perseguire, e ai **comportamenti** che vengono adottati per raggiungerli. Corrisponde inoltre a ciò che si fa perché i collaboratori colgano i loro obiettivi e i loro risultati e li perseguano con i comportamenti più adeguati. Un'attività assai difficile e imprescindibile. Senza la valutazione, infatti, difficilmente ASP Seneca potrà operare efficacemente, porsi obiettivi di miglioramento continuo, dare risposte ai bisogni del cittadino e del territorio. E ciò perché un'organizzazione priva di un sistema di valutazione o con un sistema di valutazione debole, non potrà mai essere flessibile e funzionale.

Infatti se il sistema di valutazione esiste e dà conto del contributo di ogni singola persona che appartiene all'organizzazione, esalta l'attività dell'intera organizzazione, dal momento che sa agire con **i criteri della trasparenza, dell'efficacia e della economicità di gestione e saprà operare con funzionalità e flessibilità**.

Le finalità, dunque, di un sistema di valutazione, che è tale se integrato, coerente e diffuso sui diversi ruoli, sono:

- migliorare il clima organizzativo interno e favorire la collaborazione fra ruoli e persone attraverso processi cooperativi e negoziali;
- sviluppare il senso di appartenenza delle persone rendendole "proprietarie" di un processo che caratterizza l'organizzazione e, nello stesso tempo, il proprio ruolo;
- diffondere stili di direzione omogenei ed assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi e ciò per garantire una rispondenza costante fra politiche ed organizzazione;
- migliorare la qualità dell'organizzazione rispetto ai risultati attesi dai "fruitori" interni e dai cittadini, sviluppando le performance del sistema nel suo complesso;
- orientare e sviluppare le competenze del sistema attraverso le competenze dei singoli, rilevando attraverso il rapporto fra competenze necessarie, possedute ed agite;
- stimolare la competitività interna come strumento di miglioramento delle performances;

Tutto questo serve per creare e garantire **“credibilità”** all’Organizzazione, quel valore che quando manca fa correre il pericolo dell’autoreferenzialità, il male antico della pubblica amministrazione secondo il quale tutto è scontato.

Perché il ciclo della performance prenda vigore e diventi uno strumento della narrazione al territorio che ASP Seneca fa di sé, è necessario pensare, progettare, agire nella **“differenza”**, valore che serve a rintracciare in ciascuno ciò che può essere migliorato, non ciò che non va.

La “differenza” autentica un’organizzazione, autentica un progetto.

Passare da un’organizzazione che cerca l’errore ad una che cerca **spunti di miglioramento**, significa compiere una vera e propria rivoluzione.

La funzione del **controllo** è, in tutto questo, determinante: è attraverso il controllo e la verifica che è possibile monitorare permanentemente l’andamento degli obiettivi.

E’ il **controllo che mette in discussione** il Piano delle performance, dà la possibilità al sistema di valutazione di offrire elementi di gestione a tutta la dirigenza, mette a nudo le debolezze dell’organizzazione dando l’opportunità alla Direzione generale di adottare aggiustamenti veloci nel segno della flessibilità.

La rimodulazione motivata degli obiettivi consente al circuito di essere virtuoso, di consegnare all’organizzazione nuove energie, nuove possibilità di espressione, nuove potenzialità per poter raggiungere nell’efficacia, trasparenza e flessibilità, gli obiettivi strategici e operativi che ASP Seneca si pone nel medio periodo e che deve poter sostanziare nel breve.

Occorre, per questo, ancora di più, adeguare la cultura e i comportamenti di tutti, consapevoli anche degli investimenti che **bisogna fare sulla classe dirigente ma anche su tutti gli attori dell’organizzazione.**

E’ il tempo che tutti gli altri attori di ASP Seneca sappiano che questo non potrà accadere se mancherà il loro apporto di passione e consapevolezza: senza la loro abnegazione, competenza e professionalità non ci sarà responsabile che possa immaginare azioni gestionali efficaci e possa permettersi di agire nella flessibilità.

Per questo è necessaria la valutazione partecipata, **una frontiera della gestione dell’organizzazione di ASP che trova in questo tempo di cambiamento la sua ragione di essere.**

Un’organizzazione che si orienta al cittadino e al territorio deve fare loro riferimento anche quando è necessario conoscere la loro percezione dei servizi e il grado della loro soddisfazione anche ai fini della valutazione della performance organizzativa. A tal proposito il Controllo di gestione in sinergia con il

Servizio Relazioni e comunicazione presenterà le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi e le consegnerà all'OIV che elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo. Gli strumenti per consentire la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sono:

- indagini conoscitive
- interviste con gli stakeholder

In questo senso vanno sperimentate indagini mirate per conoscere i punti di forza e di debolezza che i cittadini e i portatori di interesse intravedono nell'operatività di ASP Seneca. Così come vanno attuati incontri/interviste che l'OIV farà con i rappresentanti dell'associazionismo, del volontariato, dei lavoratori, dei consumatori, dei Comuni e dell'Azienda Sanitaria. Nonché indagini, tra il personale dipendente, volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di misurazione e nella valutazione del proprio superiore gerarchico (art.14 d.lgs.150/2009).

Allo stesso modo per migliorare continuamente l'operatività delle strutture l'OIV promuoverà incontri/intervista con i singoli responsabili per rintracciare gli spazi di miglioramento di ogni struttura.

Inoltre promuoverà incontri/intervista con i sindacati interni per conoscere il loro punto di vista sull'andamento dell'organizzazione. Ciò servirà alla Direzione generale e ai Responsabili di servizio per mettere a punto la loro gestione e il loro stile di guida per l'anno successivo e all'OIV per proporre all'Amministratore unico modifiche dei comportamenti da adottare e da valutare. L'OIV acquisirà da questi incontri, che rappresentano più punti di vista, spunti significativi per valutare i comportamenti e la gestione del Direttore generale e per supportare quest'ultimo nella valutazione dei responsabili di struttura. Gli incontri/interviste avverranno ad ottobre in concomitanza con la redazione del nuovo Piano della performance.

Ma non basterà se tutto questo non sarà vissuto con **emozione e passione** che devono accompagnare ASP Seneca.

6.4. Le fasi e i tempi della performance

Di seguito vengono riportate le fasi che compongono il processo attraverso il quale si giunge alla definizione dei contenuti del Piano della performance.

L'attuale documento viene approvato con tempo maggiore in ragione del percorso formativo e partecipato che l'azienda ha voluto intraprendere per giungere ad una reale condivisione degli obiettivi strategici da parte di tutto il personale dell'Asp.

FASE N.	DESCRIZIONE FASE DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE									
			giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	
1	Indirizzi strategici all'Amministratore unico	Assemblea dei soci										
2	Definizione indirizzi strategici	Amministratore Unico										
3	Declinazione obiettivi strategici ed operativi	Comitato di direzione										
4	Condivisione obiettivi	Responsabili di servizio e tutto il personale dipendente										
5	Approvazione del piano della performance e contestuale pubblicazione in "Amministrazione e trasparente"	Amministratore Unico										
6	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Amministratore Unico e Direttore Generale										

6.5. Coerenza del Piano della performance con la programmazione economica e di bilancio

Il ciclo della performance si interseca strettamente con quello della programmazione di bilancio.

In sede di prima applicazione del Piano (anno 2015) il raccordo tra pianificazione e programmazione economica è stato rispettato. Proseguendo su questa strada, per l'anno 2016 la proposta degli obiettivi strategici e operativi dovrà essere anticipata rispetto all'elaborazione del bilancio di previsione annuale e

pluriennale. In tal modo sarà possibile definire la sostenibilità economica delle azioni proposte, dando conto, durante la fase della rendicontazione, delle risorse economiche utilizzate da ciascun obiettivo e, da ciascuna Linea Strategica o Operativa.

6.6. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Con il Piano 2015/2017 si avvia il ciclo della performance che assume un particolare rilievo anche per l'integrazione con il Piano triennale anticorruzione e con il Programma per la trasparenza (L. 190/2012 - D.lgs 33/2013 e s.m.).

Trovandosi al primo impianto del ciclo di gestione della performance, occorre proseguire nel processo di miglioramento del ciclo della performance e degli strumenti ad esso dedicati.

Le prossime azioni di miglioramento devono riguardare:

- l'integrazione del ciclo della performance con la programmazione economica di bilancio;
- la sinergia tra programmazione della performance e pianificazione degli interventi in materia di anticorruzione e trasparenza;
- il rafforzamento del sistema informativo, di controllo e monitoraggio strategico e di gestione creato a supporto dell'attività di misurazione e valutazione;
- il coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni;
- la sperimentazione di analisi di gradimento degli utenti;
- la fissazione di standard di qualità dei servizi.