

PIANO DELLA PERFORMANCE

2016-2018



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 3
2. IL CAMBIAMENTO IN ASP SENECA	5
2.1.	Da un'organizzazione per competenze ad una per obiettivi..... 5
2.2.	Da un'organizzazione per obiettivi ad una che ha valori..... 5
2.3.	Da un'organizzazione che ha valori a nuove modalità per cambiare..... 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..... 34
6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	40
6.1.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi..... 40
6.2.	Le conseguenze della trasparenza: il piano della performance e gli obiettivi gestionali 43
6.3.	Il processo relativo al ciclo della performance..... 43
6.4.	Le fasi e i tempi della performance 46
6.5.	Coerenza del Piano della performance con la programmazione economica e di bilancio 47
6.6.	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance..... 47

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.

E' un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi e indicatori, e vengono definiti gli elementi fondamentali su cui basare la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Deve essere redatto in maniera da garantire i seguenti principi: qualità, comprensibilità e 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 semplicemente 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.

Questi passi sono stati compiuti fino ad arrivare alla prima stesura del Piano della Performance 2015-2017 e lo sono stati attraverso un processo di condivisione assai complesso iniziato in un tempo necessario perché tutto potesse avvenire in chiarezza e, soprattutto, in determinazione.

Chiarezza e determinazione alle quali si è aggiunto, quest'anno, il pieno convincimento di ciò che si stava per elaborare.

Il Piano della Performance 2016-2018 è un documento, frutto di un processo di coinvolgimento e di condivisione, elaborato in sede di Comitato di Direzione su proposta dei responsabili di struttura, dopo aver riflettuto e condiviso il documento strategico presentato all'Azienda dall'Amministratore Unico.

Sono occorsi vari confronti tra la Direzione e ciascun Responsabile e vari incontri di Comitato di Direzione, per definire un Piano della Performance che fosse coerente con le reali potenzialità professionali di tutti gli attori dell'Azienda e fosse il risultato di scelte forti e convincenti sul metodo da adottare per elaborarlo e sulla responsabilità che ciascuno si dovesse assumere per mettere in atto azioni professionali e comportamenti rinnovati perché il Piano potesse raggiungere gli obiettivi proposti.

Niente è stato, quest'anno, scritto senza aver valutato la congruità di ogni obiettivo.

La chiave di volta, la scelta, insomma, che ha messo insieme le proposte e reso più convinti e responsabili i dirigenti delle strutture è stata la condivisione trasversale degli obiettivi strategici.

Non c'è un obiettivo che non sia condiviso da almeno due strutture, non c'è obiettivo che non veda coinvolti, anche se in percentuali diverse, tutti i responsabili.

Ciò significa attenuare i rischi del cammino che tutti devono fare per raggiungere gli obiettivi e, soprattutto, significa che in tutti è maturato il convincimento che condividere un obiettivo significhi praticare concretamente la comunicazione interna e che essa sia il comportamento all'origine di tutti quelli che rendano esplicite le qualità professionali e umane di ciascun attore dell'Azienda.

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 capace di intraprendere un percorso nuovo che la facesse ancor più riconoscere come una struttura dinamica e flessibile, strumento, cioè, in grado di dare risposte alla comunità di Terre d'Acqua sempre più corrispondenti a domande e a bisogni così pressanti e particolari delle persone, delle famiglie, delle associazioni e delle municipalità del territorio.

Le competenze di qualità, infatti, non bastano a creare il miglioramento dell'attività. E' necessario che esse imparino e si convincano ad operare insieme 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.

Questo cammino, una volta intrapreso, è continuato, migliorando i suoi passi e coinvolgendo tutti, proprio tutti, gli attori dell'organizzazione.

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

Un'organizzazione non può proseguire 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 e, cioè, di tutti.

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.

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, Sant'Agata Bolognese), oggi costituenti l'Unione di Terred'acqua. Tale territorio coincide con il Distretto socio-sanitario di Pianura Ovest.

ASP Seneca gestisce **servizi pubblici locali rivolti ai bisogni della persona e della famiglia**. Nello specifico eroga servizi residenziali e semiresidenziali ad anziani, coordina i servizi sociali rivolti a minori/famiglia e, come subcommittente dell'Unione di Terred'acqua, supervisiona i servizi forniti dagli enti gestori accreditati di assistenza domiciliare ad anziani e i servizi residenziali e semiresidenziali a disabili adulti.

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.



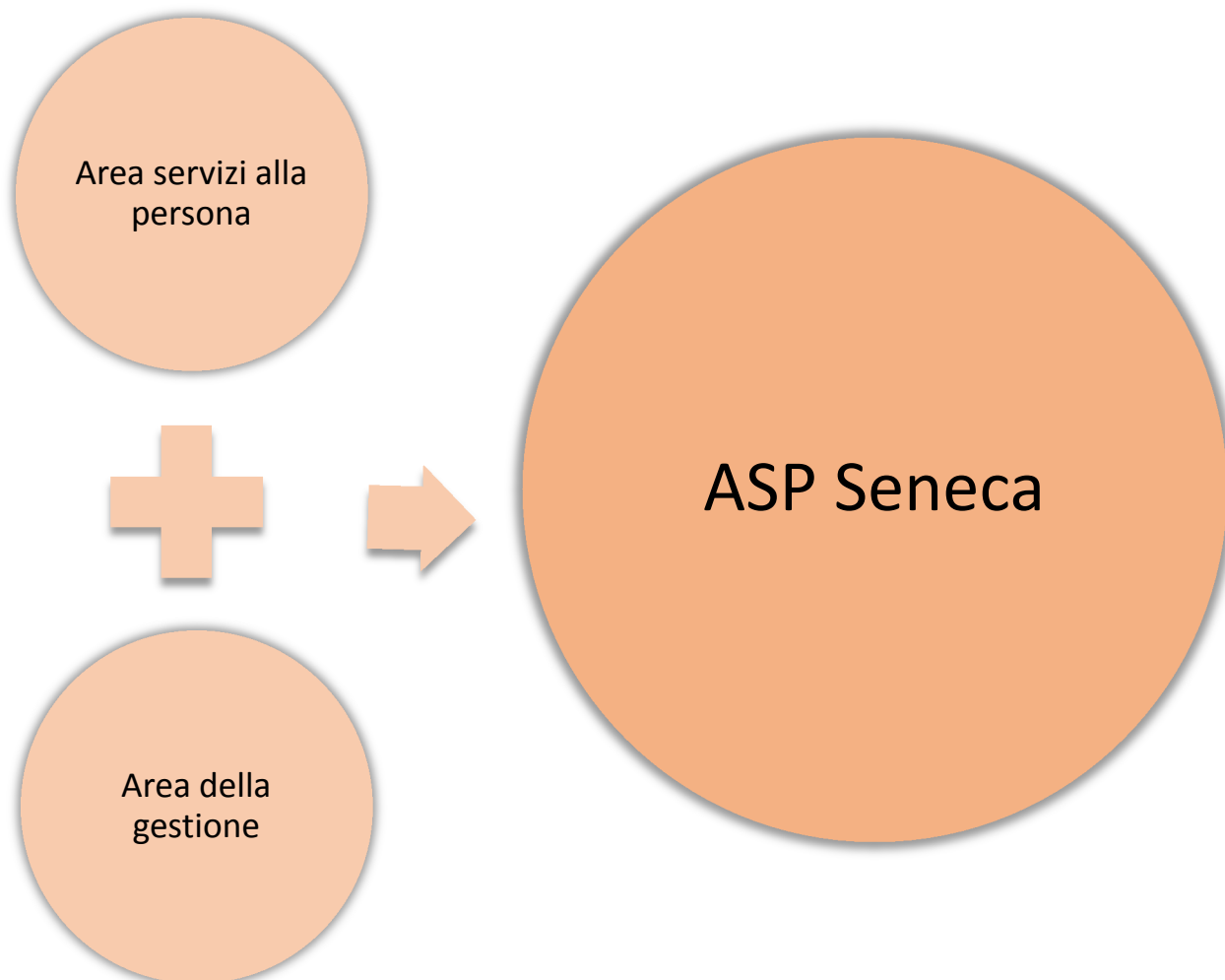
ASP Seneca si caratterizza per un'attenzione particolare all'innovazione nei processi interni (governance leggera e organizzazione efficiente) e all'innovazione nei servizi resi alla comunità.

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 dei servizi alla persona** e l'**area della gestione**, che a loro volta si declinano in specifiche attività e servizi.



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

Servizi agli anziani

Residenziali

Semiresidenziali

Servizi a minori e famiglia

Tutela

Adozione nazionale e internazionale

Affido familiare

Servizi a disabili e utenti svantaggiati

Residenziale e sollievo

Semiresidenziale

Laboratorio

Formazione

Tirocini formativi

Contributi mobilità e adattamento domestico

Vacanze

Progetto Servizio Aiuto alla Persona

Trasporto sociale

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

Compongono questa area:

Area della gestione

Servizio affari generali

Servizio politiche del personale

Innovazione e qualità

Servizi finanziari

Controllo di gestione

Relazioni e comunicazione

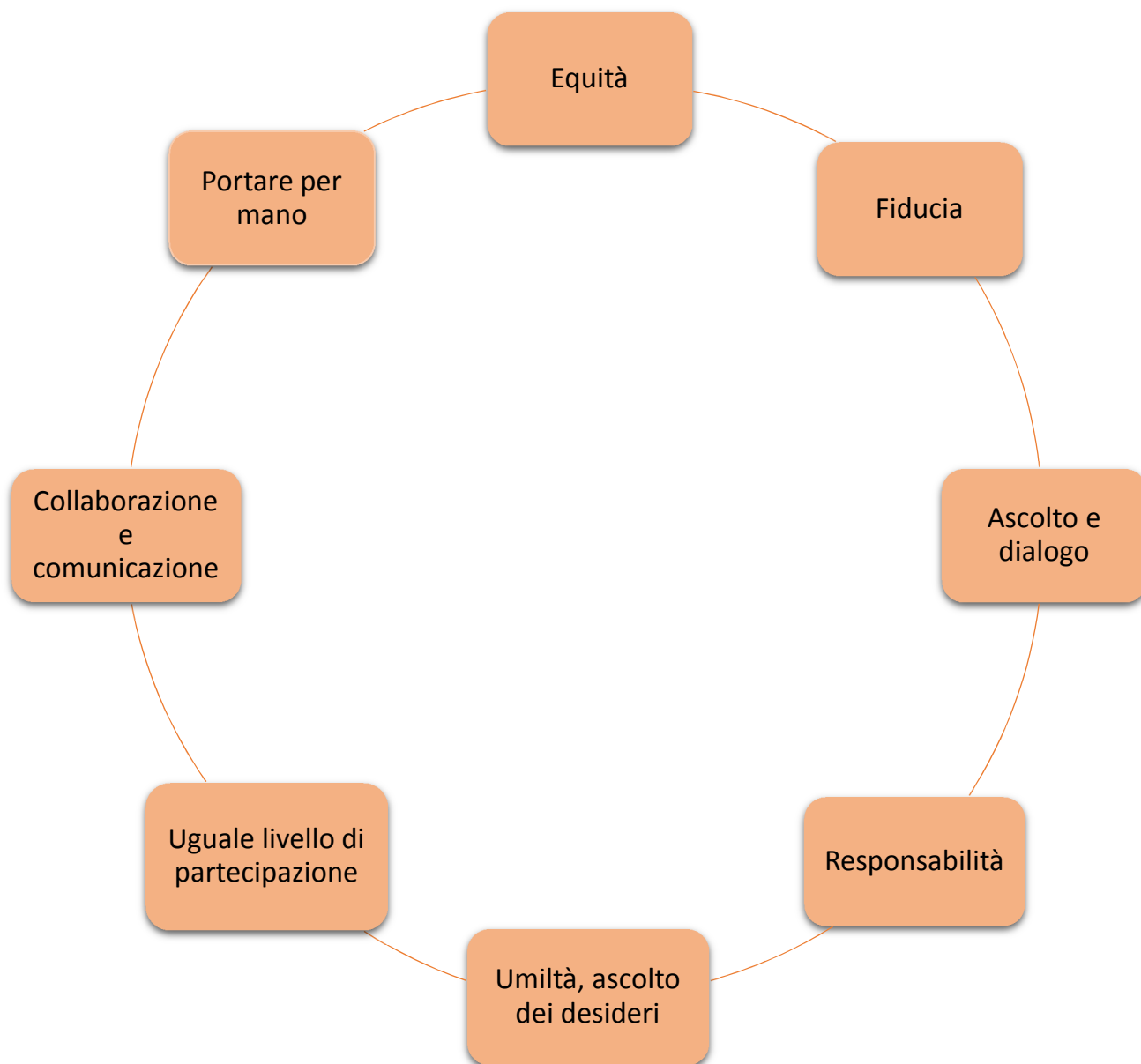
Sub committenza

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.

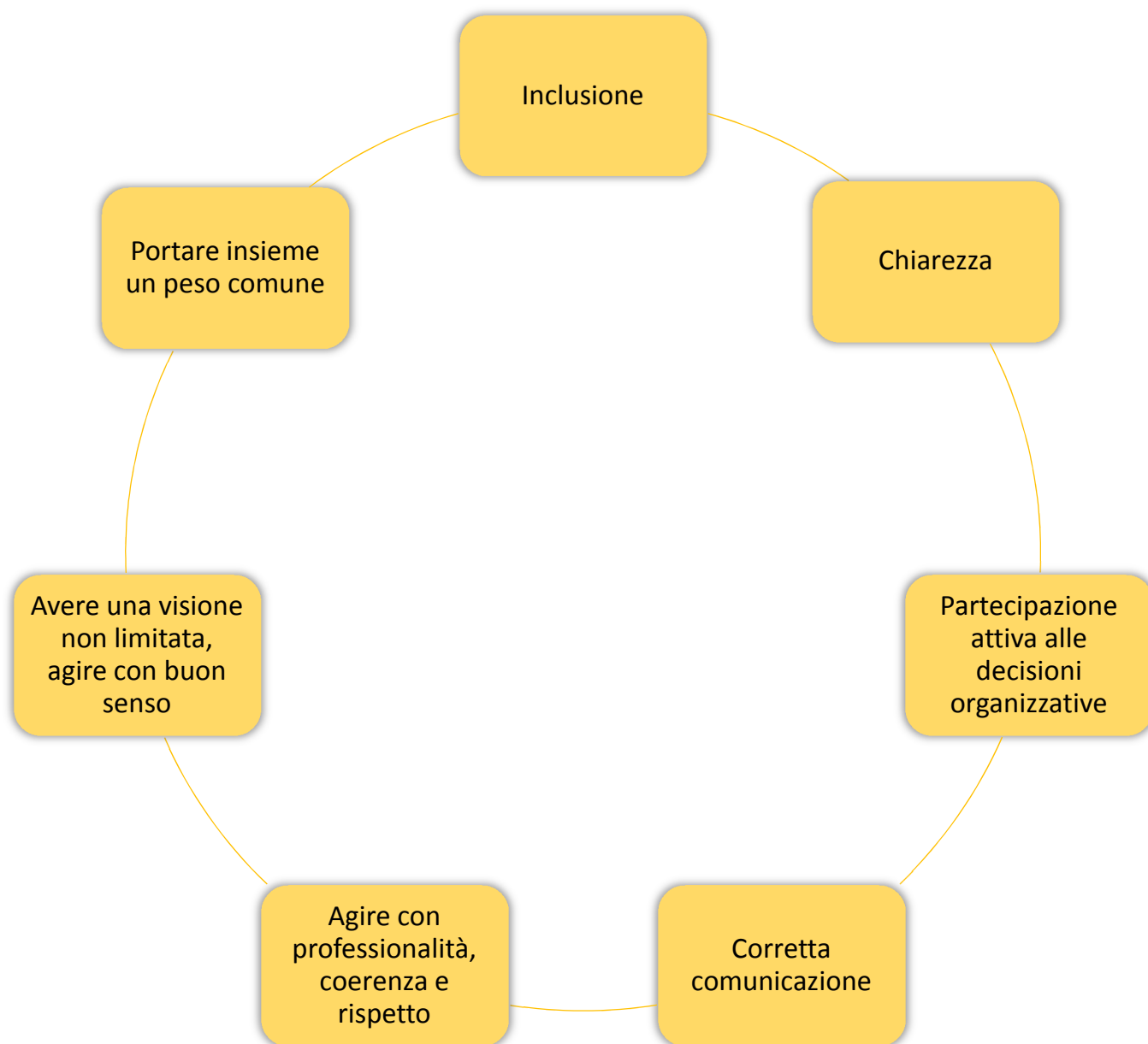
Questa **volontà d'integrazione continua** è stata perseguita anche tramite il progetto aziendale "lo voglio stare bene", nato nel 2013 e tutt'ora attivo in Azienda Seneca.

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.

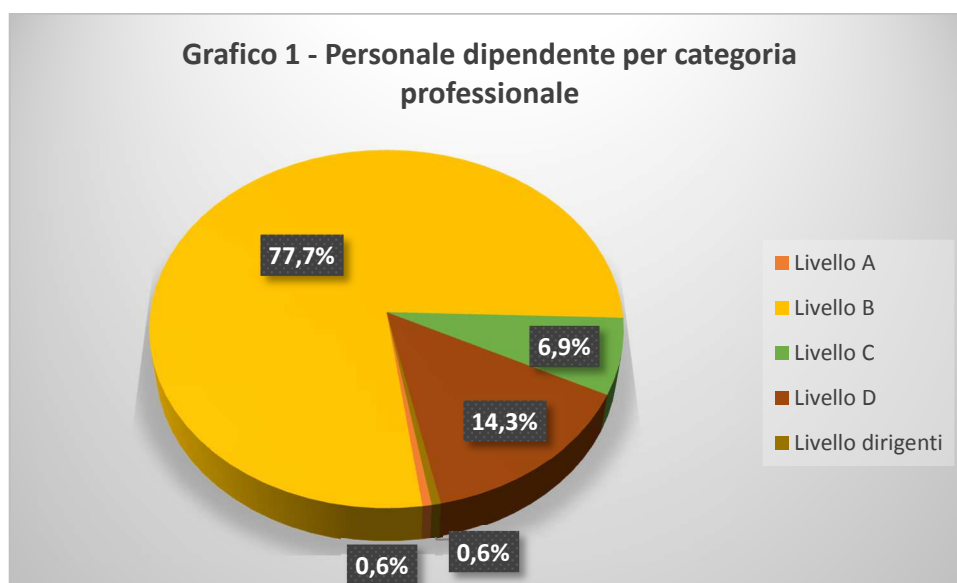
4. ASP SENECA IN CIFRE

4.1. Il personale

La fotografia del personale di Asp Seneca è stata scattata al 31.12.2015, e descrive il personale che opera nell'erogazione dei servizi alla cittadinanza.

Complessivamente si tratta di **207 unità di personale**, di cui 175 lavoratori dipendenti e 32 soggetti che, a diverso titolo, prestano attività professionale per conto di ASP Seneca.

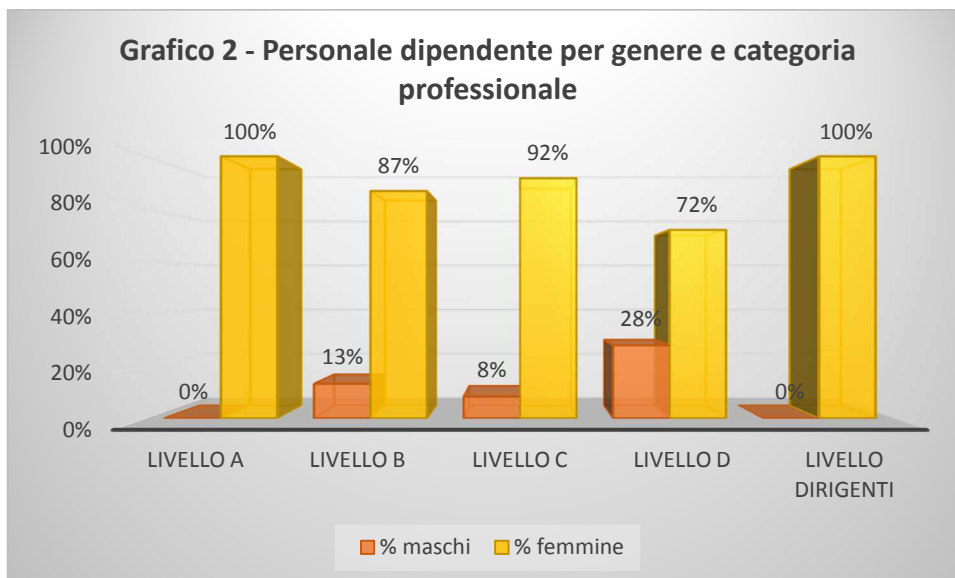
I **lavoratori dipendenti** sono suddivisi, come evidenziato nel Grafico 1, nelle varie categorie e qualifiche previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicabile al personale del comparto Regioni ed Autonomie Locali. Nella categoria D sono compresi i funzionari, gli istruttori direttivi, i coordinatori di struttura, i fisioterapisti, gli educatori, gli assistenti sociali e, limitatamente all'unica unità di personale dipendente inquadrata in tale profilo, gli infermieri; nella categoria C sono compresi gli istruttori amministrativi, gli animatori e i responsabili delle attività assistenziali; nelle categorie B ed A, infine, sono compresi gli operatori socio sanitari, gli addetti all'assistenza di base ed il personale ausiliario.



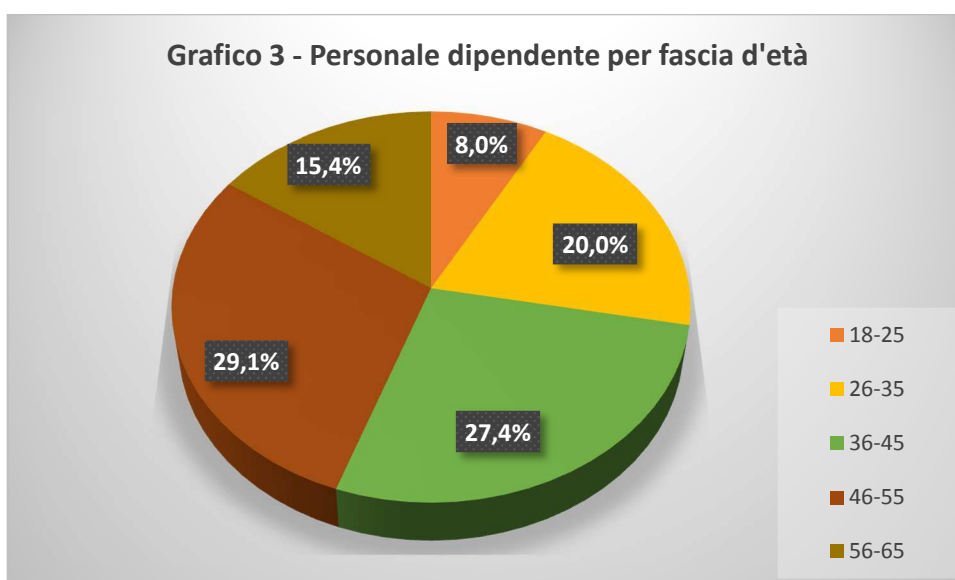
Il **personale non dipendente** è rappresentato per la maggior parte da liberi professionisti e, nello specifico, 18 infermieri, 1 fisioterapista, 3 psicologhe ed 1 pedagoga, che prestano servizio in forza di contratto di lavoro autonomo; sono altresì presenti i 3 medici convenzionati con il Servizio Sanitario Nazionale e assegnati alle strutture residenziali; sono, infine presenti 5 lavoratori assunti in regime di somministrazione di lavoro (di cui 4 assegnati ai servizi amministrativi e 1 assegnato ai servizi minori e

disabili) e 1 unità di personale acquisita attraverso l'istituto del comando disposto dall'Azienda Unità Sanitaria di Bologna, cui è conferita la responsabilità del servizio disabili.

Il personale dipendente è costituito per l'**85% da donne** e per il **15% da uomini** ed è suddiviso fra le varie categorie professionali come illustrato nel Grafico 2.

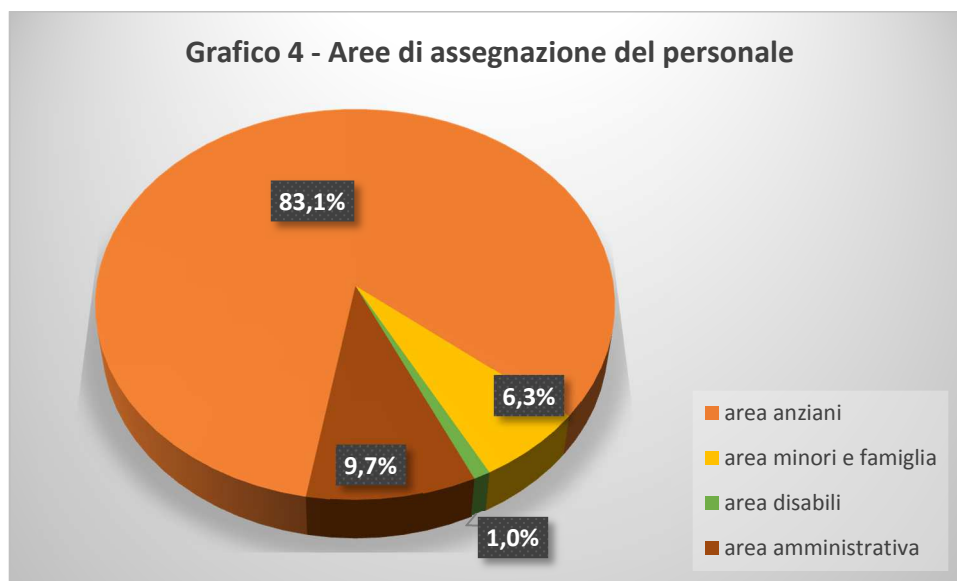


Fra il personale dipendente la **fascia di età maggiormente rappresentata**, come evidenziato dal Grafico 3, è quella che va **dai 46 ai 55 anni**, pari al 29% del totale; segue la fascia 36-45 anni, che rappresenta il 27% del totale.

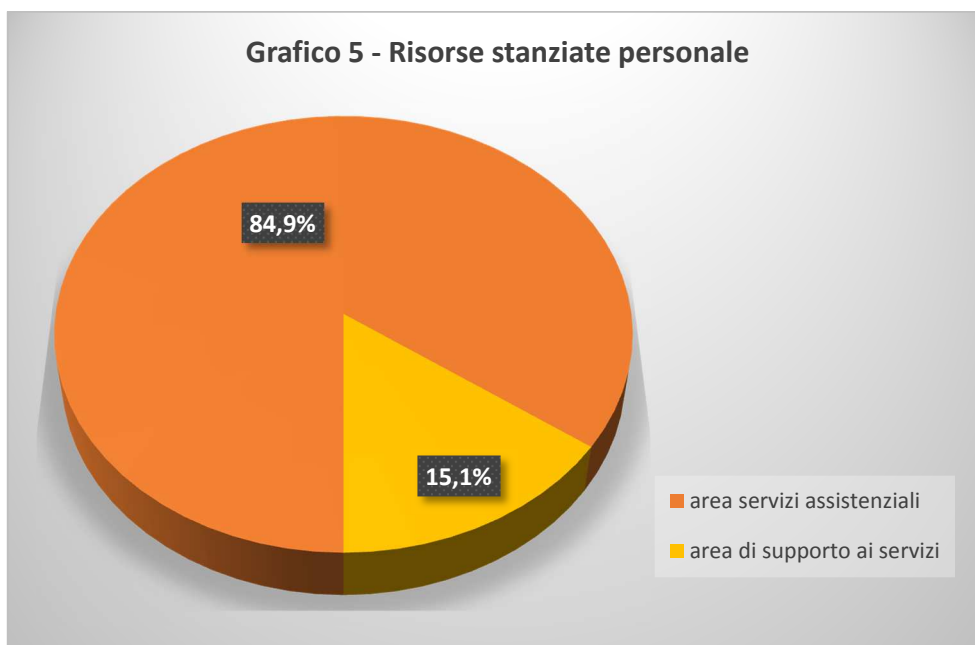


Come evidenziato nel Grafico 4, l'**area assistenziale** – che comprende area anziani, area minori e famiglia ed area disabili – assorbe il **90% del personale** in servizio complessivamente inteso, dipendente e non

dipendente. Il restante 10% del personale è invece assegnato ai servizi di supporto gestionale/amministrativo.



Il Grafico 5 evidenzia che le relative **risorse finanziarie previste per il personale**, sono prevalentemente stanziare sull'area dei servizi assistenziali (85%).



4.2. Le risorse economico finanziarie

Il **bilancio di previsione per l'esercizio 2016** è stato redatto secondo le indicazioni fornite nella DGR Emilia Romagna 12 marzo 2007 n. 279 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 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 dell'attività istituzionale conosciute.

Nelle tabelle seguenti 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	€ 9.243.357
Assistenza minori e famiglie	€ 1.079.593
Assistenza disabili	€ 1.032.9355
Totale	€ 11.355.855

COSTI DIVISI PER AMBITO	
Assistenza anziani	-€ 9.227.370
Assistenza minori e famiglie	-€ 1.242.681
Assistenza disabili	-€ 884.021
Totale	-€ 11.354.072

Risultato d'esercizio	€ 1.783,00
------------------------------	-------------------

Grafico 6 - Ricavi suddivisi per ambito

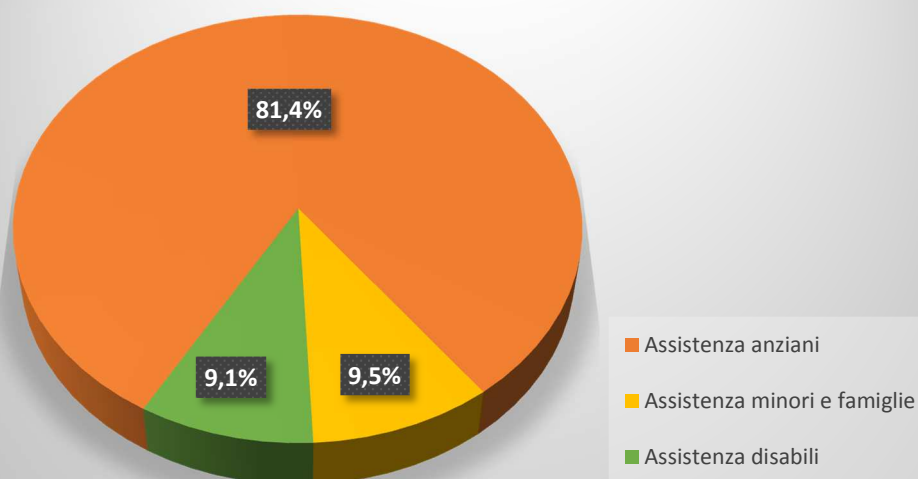
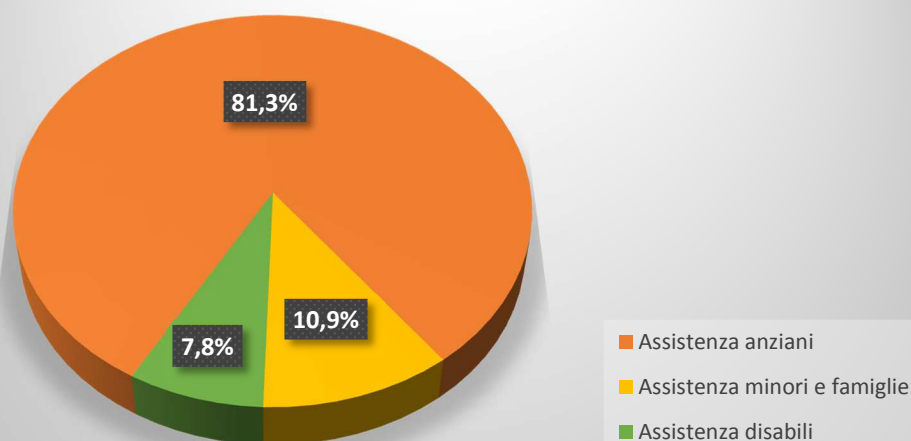


Grafico 7 - Costi suddivisi per ambito



Costi e ricavi di previsione, riclassificati per aree gestionali sono rappresentati nelle seguenti tabelle:

COMPOSIZIONE DEI RICAVI	
Rette da privati	€ 4.145.941
Trasferimenti da enti	€ 6.909.436
Altri ricavi	€ 300.478
Totale	€ 11.355.855
COMPOSIZIONE DEI COSTI	
Acquisti di beni	-€ 279.788
Acquisti di servizi	-€ 5.053.611
Godimento beni di terzi	-€ 227.738
Costo del personale	-€ 5.144.222
Ammortamenti e svalutazioni	-€ 202.129

Oneri diversi di gestione	-€ 79.096
Oneri finanziari e straordinari	-€ 24.523
Ires e Irap	-€ 342.965
	-€ 11.354.072

Risultato d'esercizio	€ 1.783
------------------------------	----------------

Grafico 8 - Composizione dei ricavi

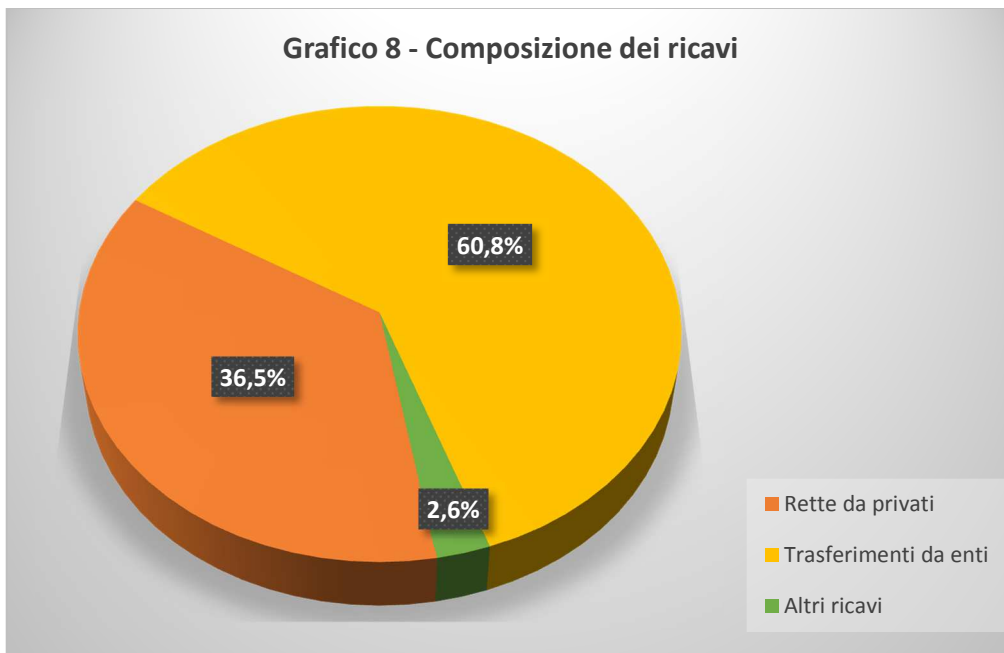
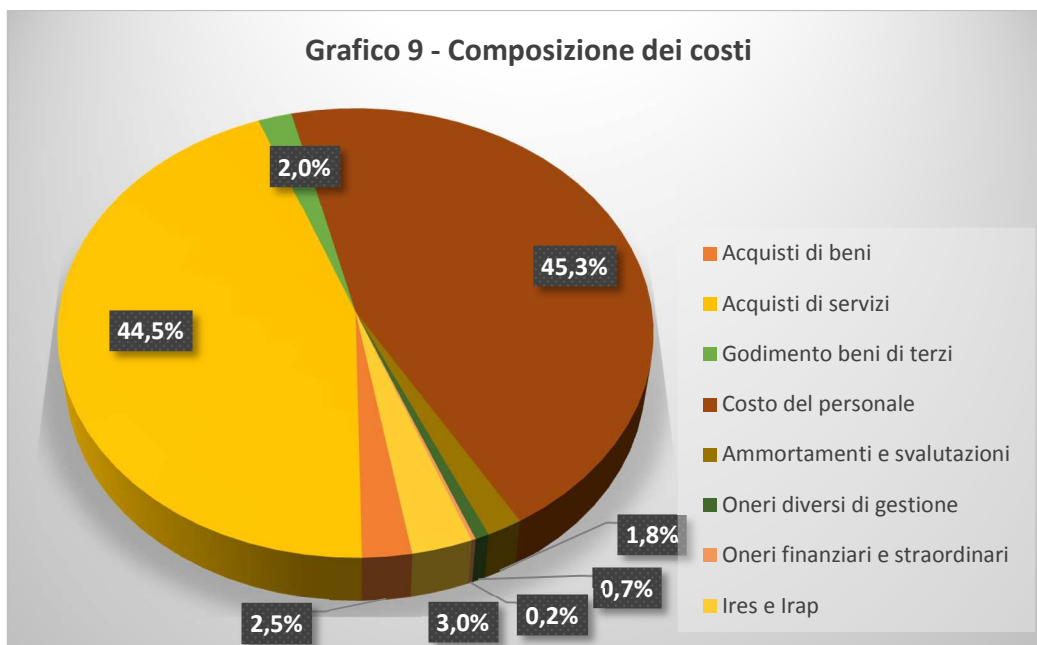


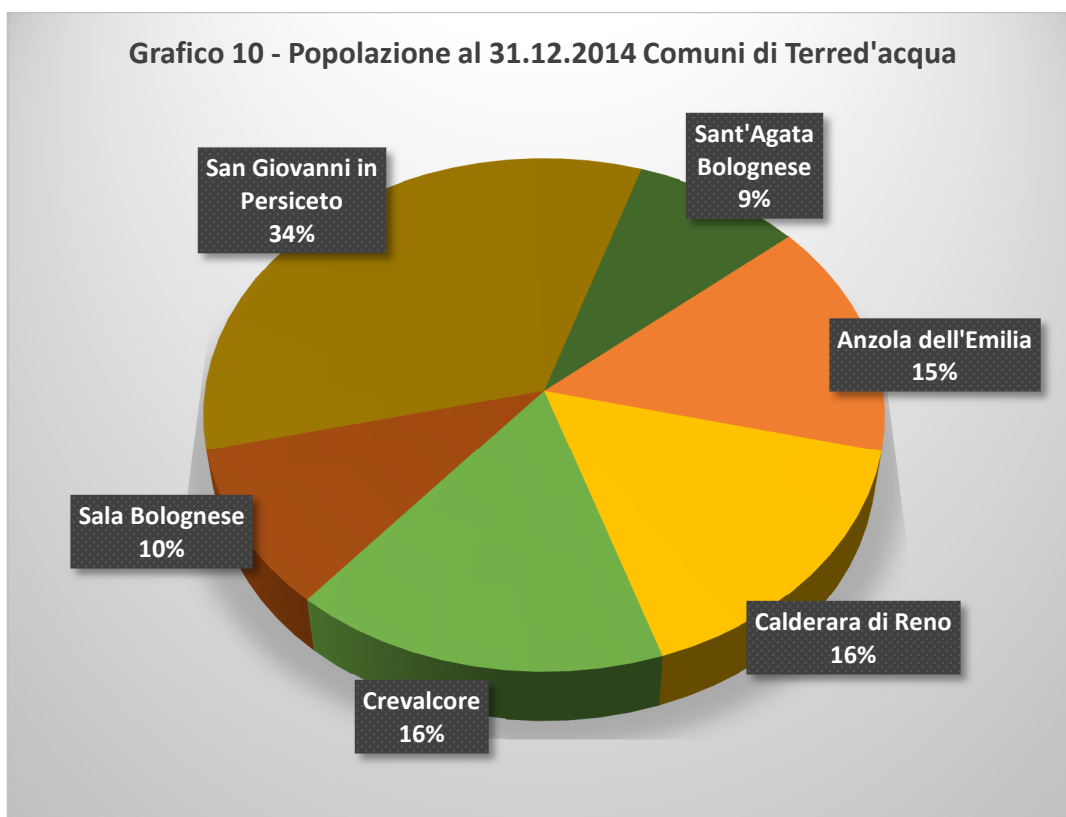
Grafico 9 - Composizione dei costi



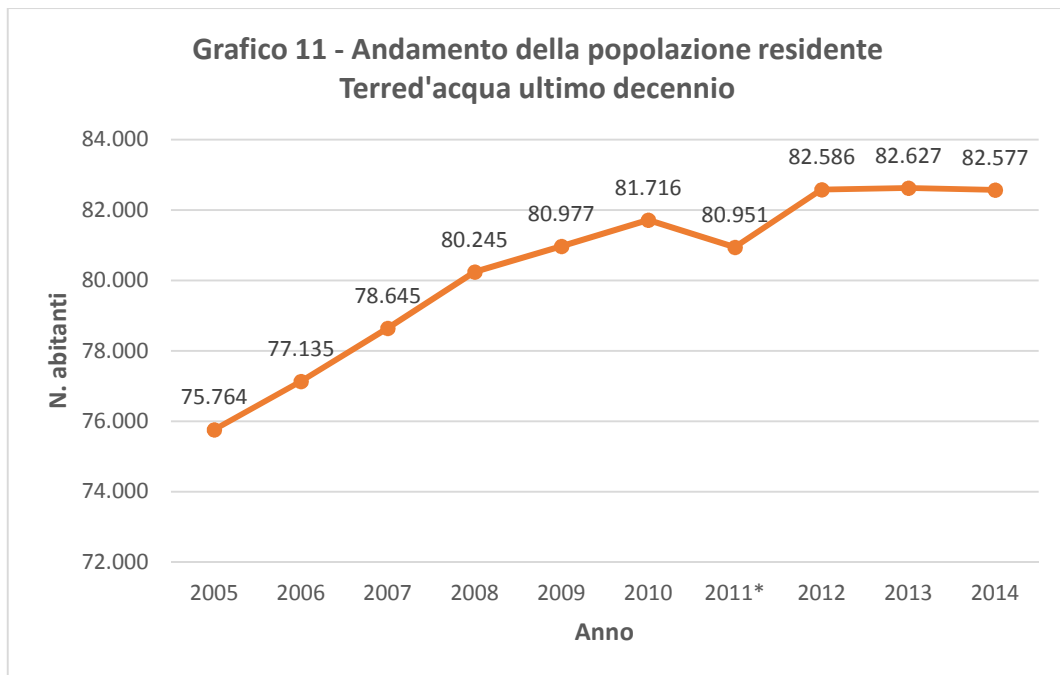
5. ANALISI DEL CONTESTO

5.1. Il contesto esterno

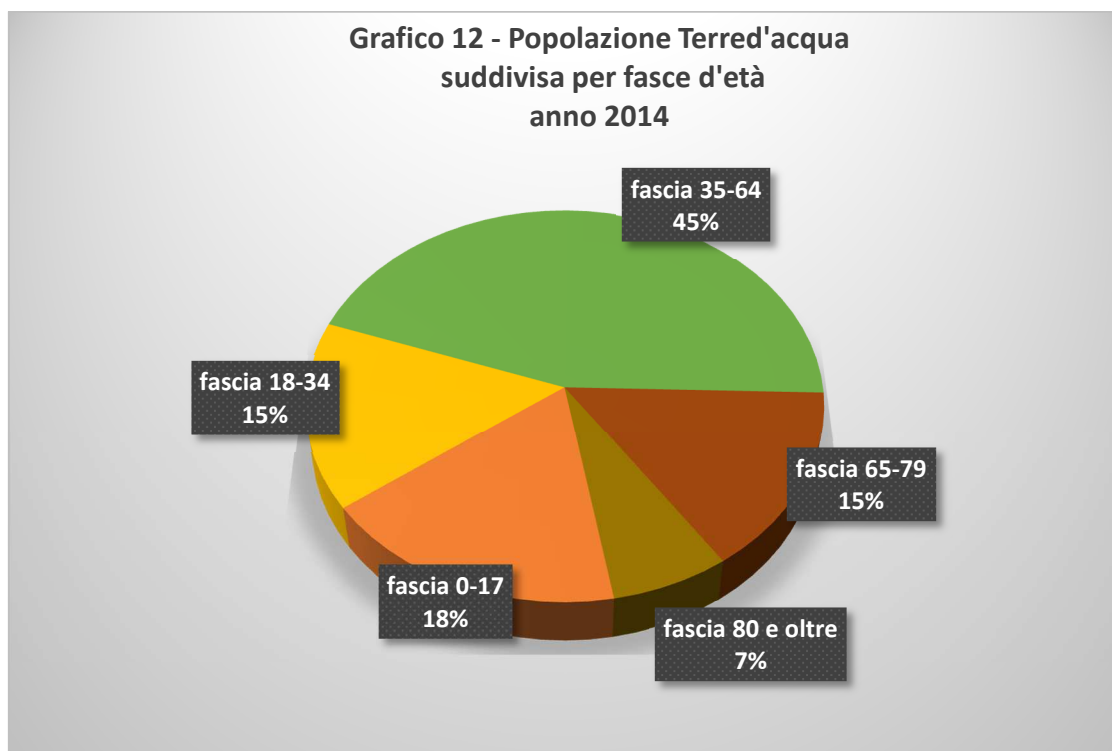
La **popolazione del territorio di Unione Terred'acqua** è pari a 82.577 abitanti al 31/12/2014 (Graf. 10). I dati d'insieme evidenziano come l'ambito d'intervento di ASP Seneca sia equivalente a quello di un comune di dimensione medio-grande.



La popolazione del territorio, pur essendo aumentata complessivamente nel decennio 2005-2014 (Graf. 11), ha rallentato progressivamente la propria crescita negli anni 2010-2014.



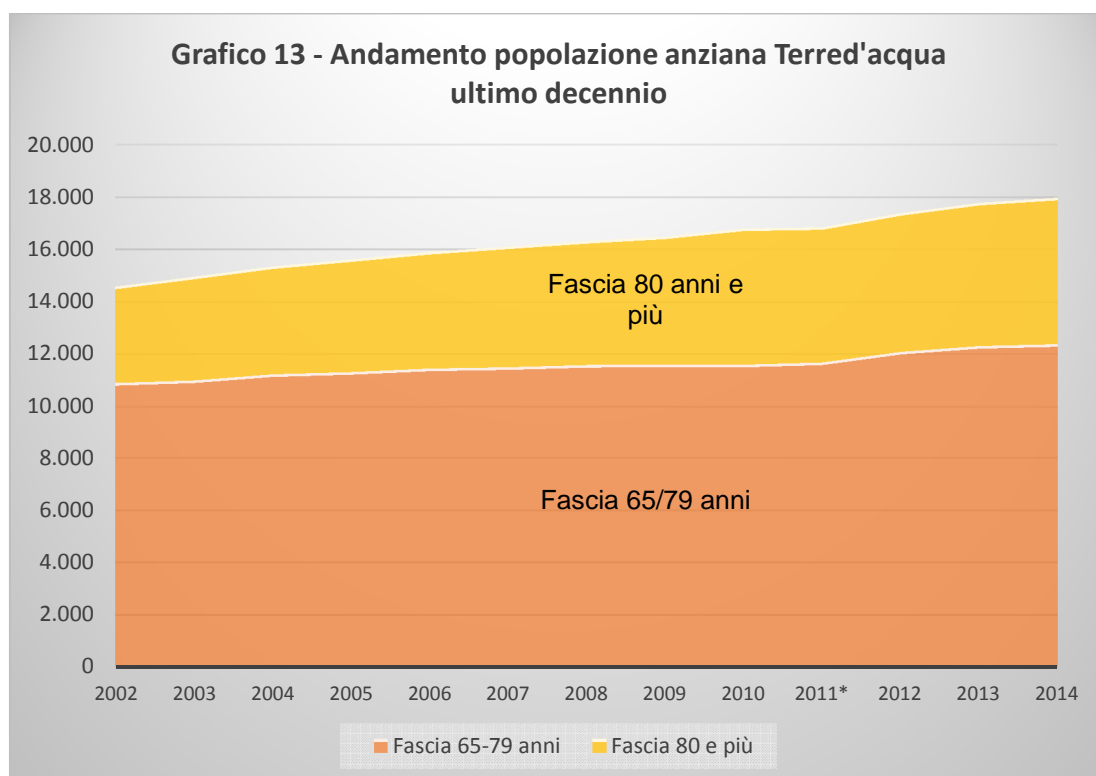
* La flessione relativa all'anno 2011 è connessa alla rilevazione dei dati relativi alla popolazione effettuata tramite il censimento decennale.



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 riscontra un progressivo **invecchiamento della popolazione**; l'indice di vecchiaia del territorio nel 2014 risulta pari a 145,08, ci sono cioè 145 anziani ogni 100 giovani (di età compresa tra 0 e 14 anni), nel 2013 erano 143 su 100.

La fascia degli **ultra sessantacinquenni** rappresenta il 22% della popolazione complessiva del territorio e un peso sempre più rilevante è costituito dagli **ultraottantenni** (Graf. 13); nell'ultimo decennio la percentuale è aumentata passando dall'incidenza del 5,7% dell'anno 2005 a quella del 6,8% del 2014.

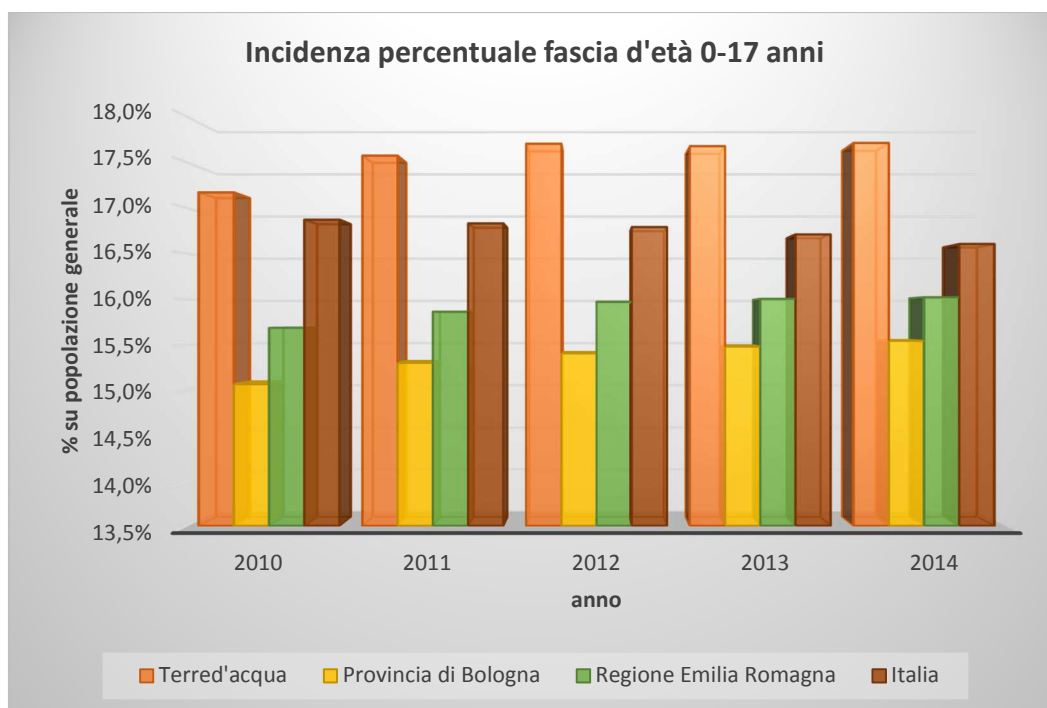


Inoltre l'analisi dei dati demografici dei comuni dell'Unione di Terred'acqua mette in luce il progressivo aumento degli **anziani che vivono soli** (scostamento 2014/2010 pari a un + 7,08%).

I **minori** residenti nel territorio di Terred'Acqua sono oltre 14 mila e rappresentano nel 2014 il 17,7% della popolazione totale. Si tratta di una percentuale superiore rispetto alla media provinciale, regionale e nazionale (Graf. 14) rispettivamente pari al 15,5%, 16,0% e 16,6%.

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.

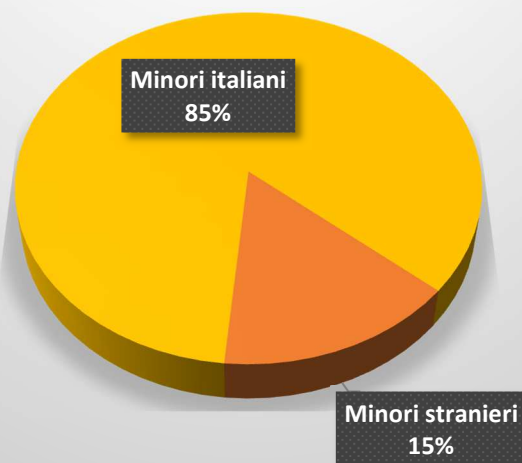


(Fonte dati: demo.istat.it)

Si assiste a 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%.

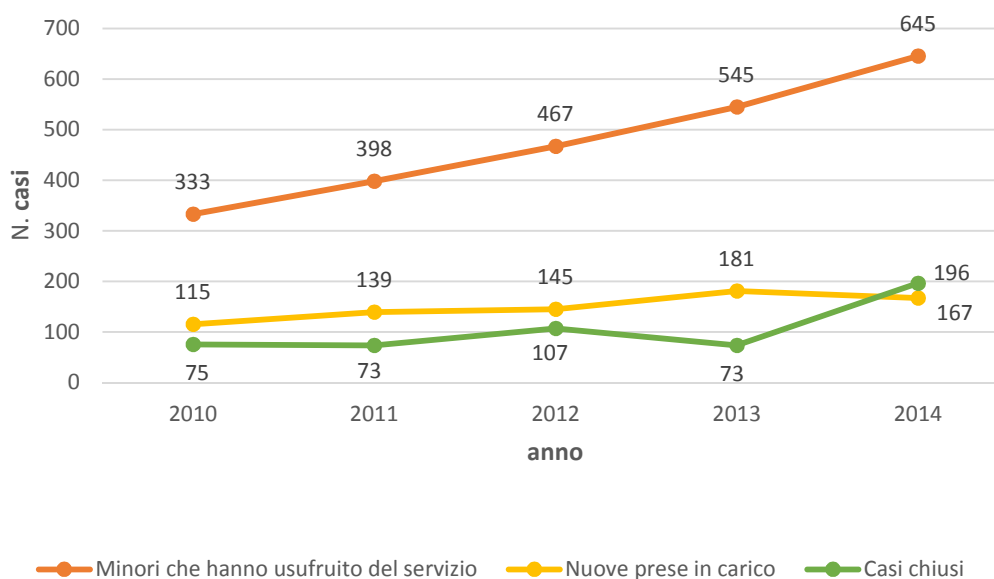
Grafico 15 - Percentuale popolazione minorenni Terred'acqua anno 2014



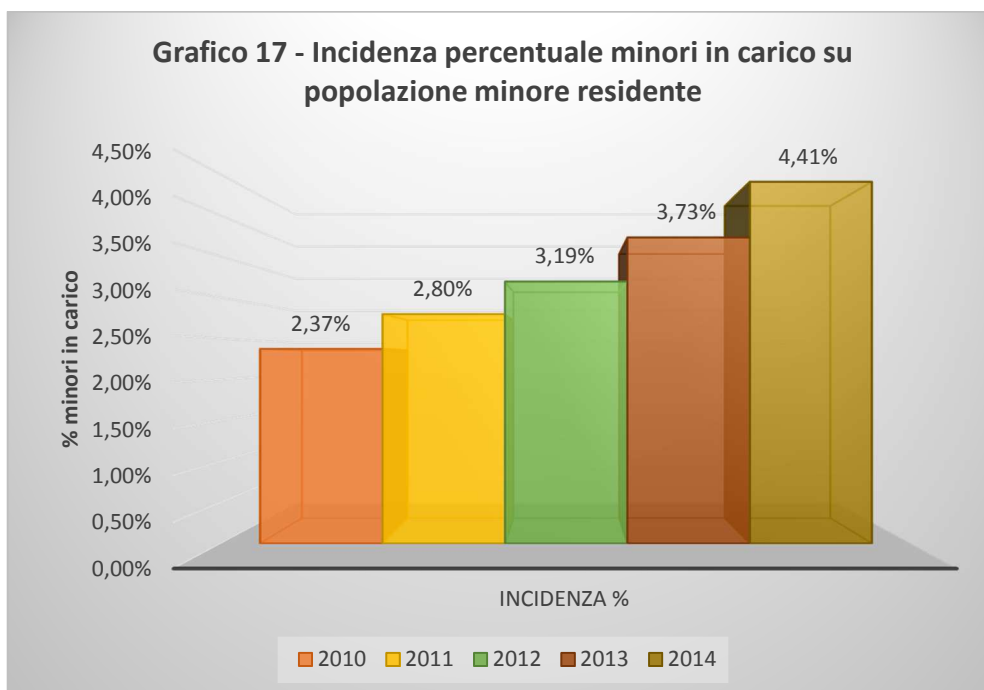
Questi fenomeni concorrono all'incremento dei fattori di rischio e all'impovertimento dei "fattori protettivi", cioè di quegli elementi che in un dato contesto prevengono il disagio e promuovono il benessere sociale.

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

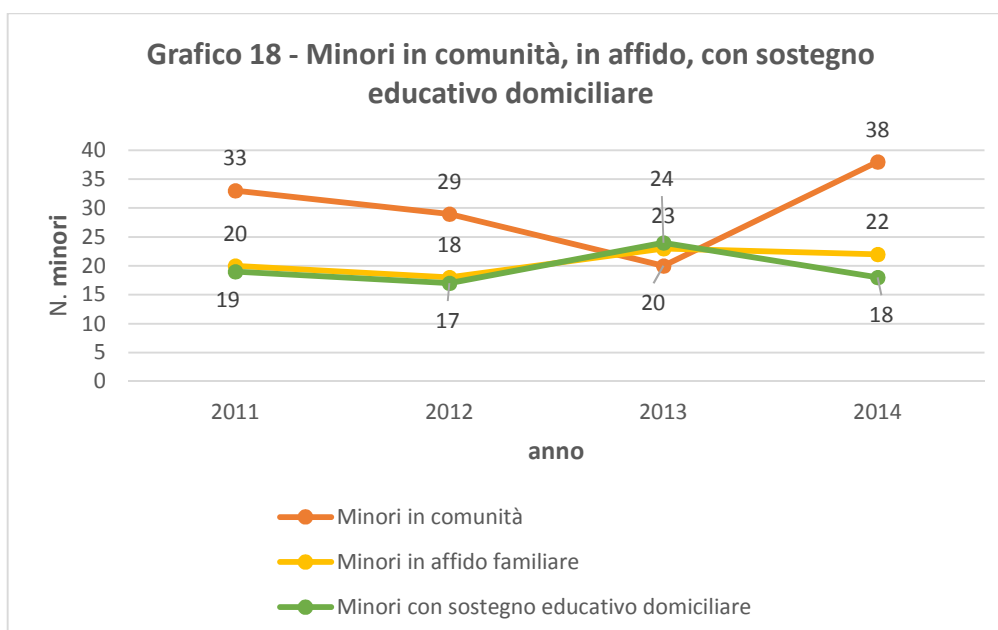
Grafico 16 - Minori in carico per anno Comuni di Terred'acqua



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 appropria 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.

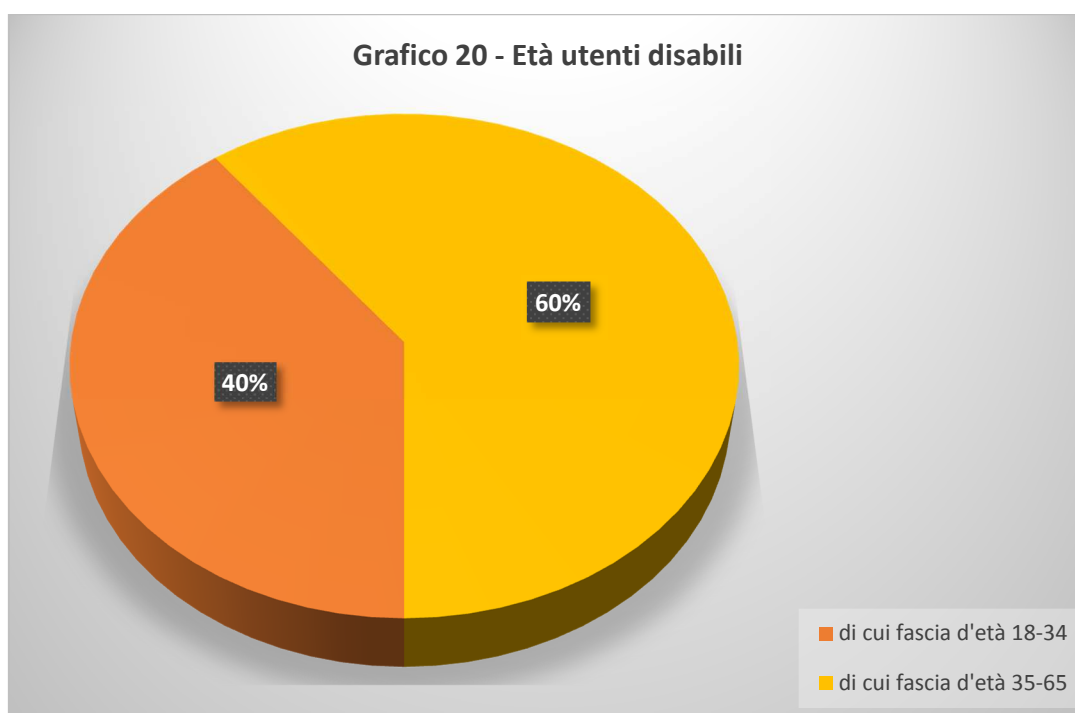


Ciò ha significato in questi anni ridurre gli allontanamenti e gli inserimenti in strutture di accoglienza, a favore di progetti di **affido familiare**, anche part-time, del lavoro di rete con gli altri servizi, di interventi di educativa domiciliare e di sostegno alla genitorialità (Graf. 17 e 18).



Il servizio rivolto alla popolazione disabile adulta, ha registrato in questi ultimi anni sensibili cambiamenti nel tessuto istituzionale e sociale che hanno prodotto nuove criticità e stimoli per l'adeguamento delle pratiche assistenziali ed educative. Si rileva in modo particolare:

- Progressivo **invecchiamento dell'utenza "storica"** e dei loro famigliari e basso turn over degli utenti, che rimangono in carico al servizio mediamente per oltre 40 anni. Se questo scarso turn over rappresenta un elemento di continuità favorente la coerenza dei progetti assistenziali ed educativi, sul piano della gestione quantitativa pone un problema di gestione per il bisogno di aumentare i posti a disposizione nei centri semiresidenziali e residenziali che sono stati investiti anche dalle nuove prese in carico. Emerge una sempre maggiore difficoltà della rete familiare a garantire un supporto assistenziale adeguato alle esigenze dei propri congiunti e la necessità di attivare progetti volti a favorire la crescita di reti di prossimità che possano supportare gli utenti e le loro famiglie e favorire una migliore qualità di vita.

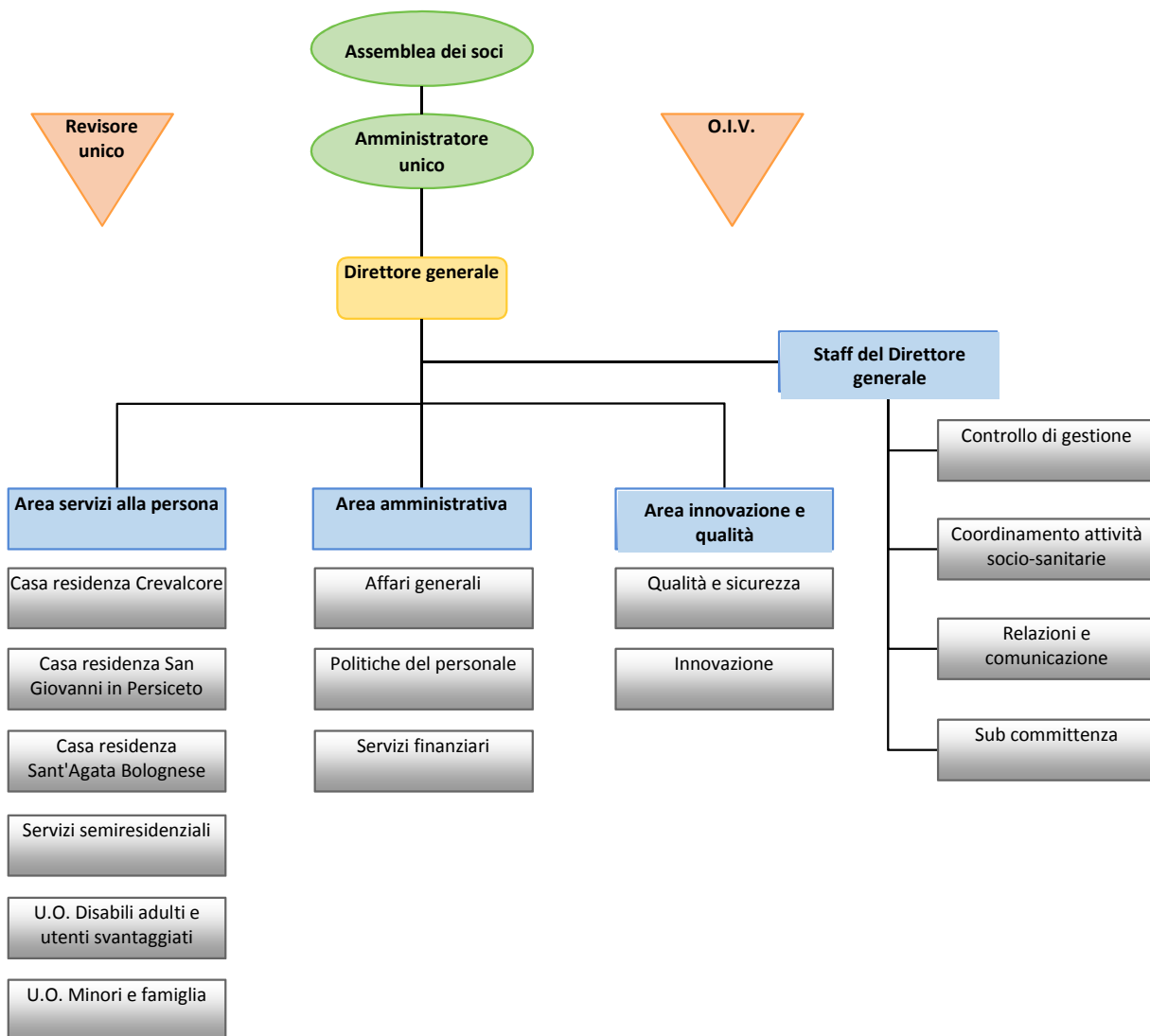


- **Aumento di situazioni di disabilità caratterizzate da bisogni eterogenei e da una maggiore "complessità"** quali ad esempio: casi multiproblematici, disabilità conseguenti a traumi o gravi disabilità acquisite, disabili adulti immigrati, bisogni complessi derivanti da gravi disturbi comportamentali

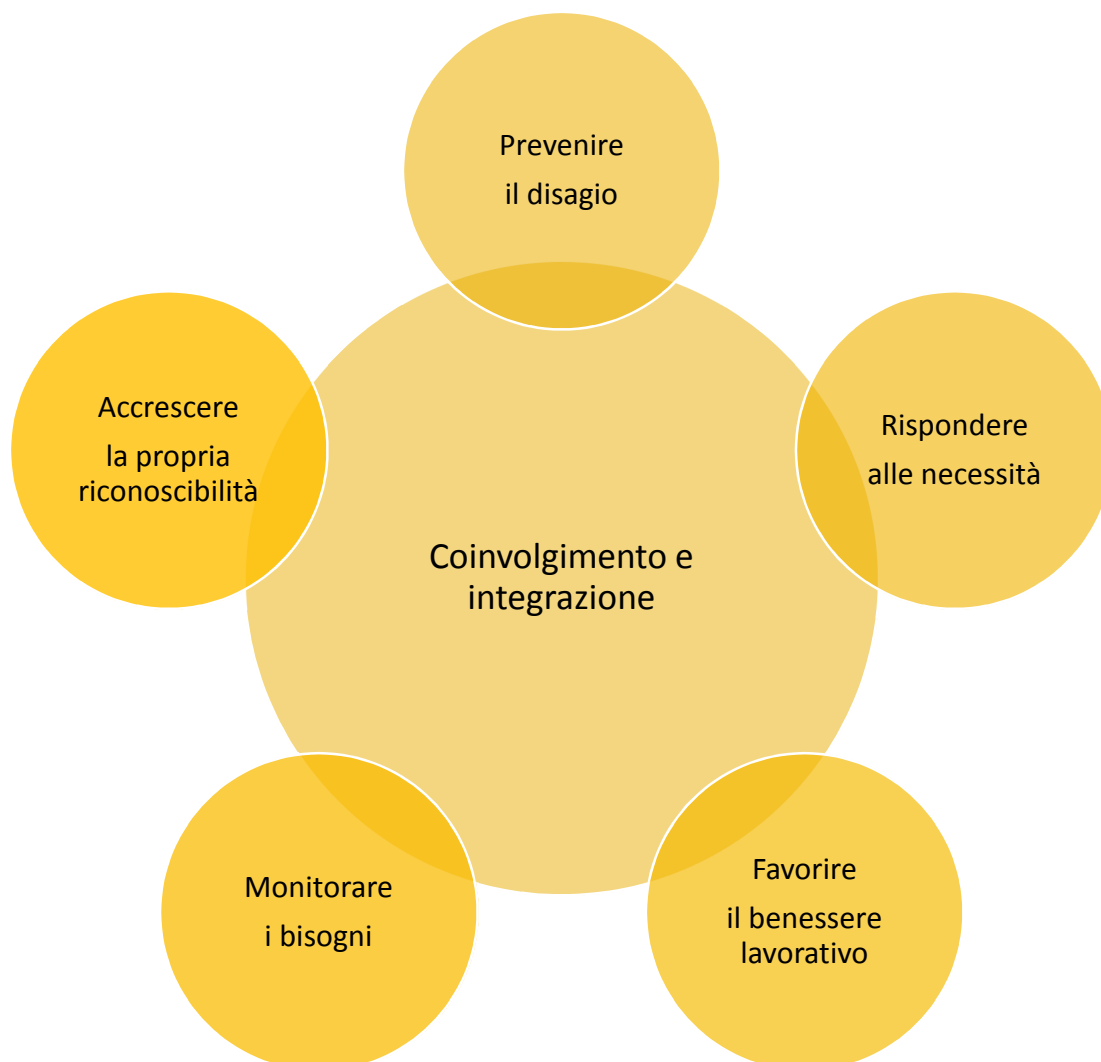
- **Precarizzazione dei rapporti di lavoro**, accompagnata da una richiesta crescente di **profili professionali con mansioni medio-alte**, che riduce le possibilità di assunzione delle persone con disabilità e alimenta ulteriore esclusione e disagio sociale.

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

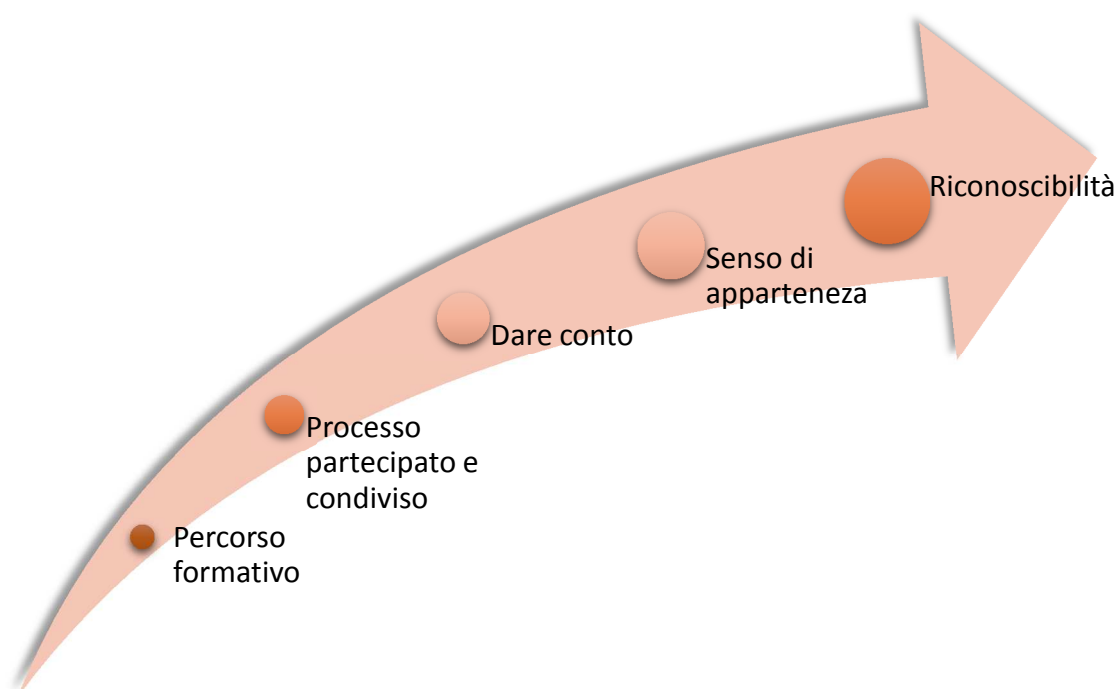
Se per le ASP dell'Emilia Romagna la redazione annuale del Bilancio Sociale è un obbligo stabilito dalla normativa regionale (L.R. 2/2003), in ASP Seneca è stata considerata un'opportunità per comunicare alla collettività i valori dell'Azienda, le iniziative e i risultati raggiunti, e insieme un momento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

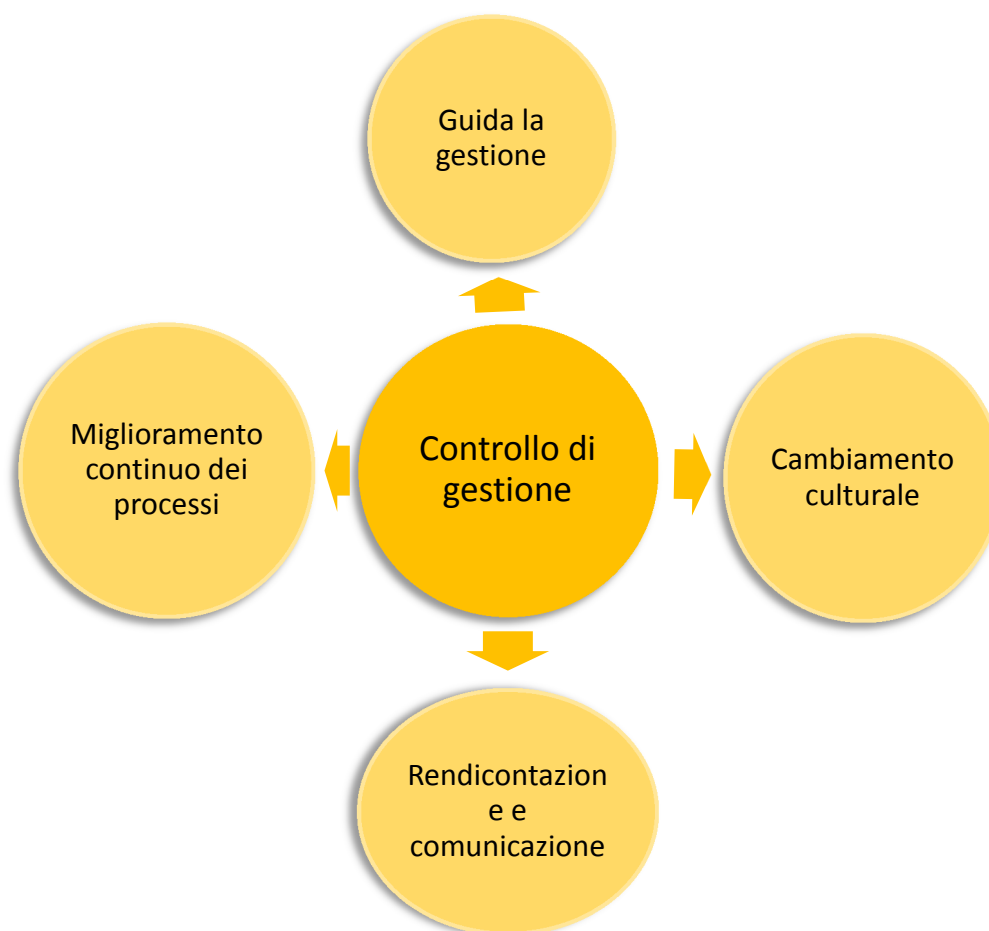
Il percorso formativo è proseguito nel 2010, mentre dal 2011 il gruppo di lavoro ha operato in piena autonomia, grazie ad una riorganizzazione aziendale, che ha introdotto nella struttura organizzativa il controllo di gestione e l'ufficio qualità e sicurezza.

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



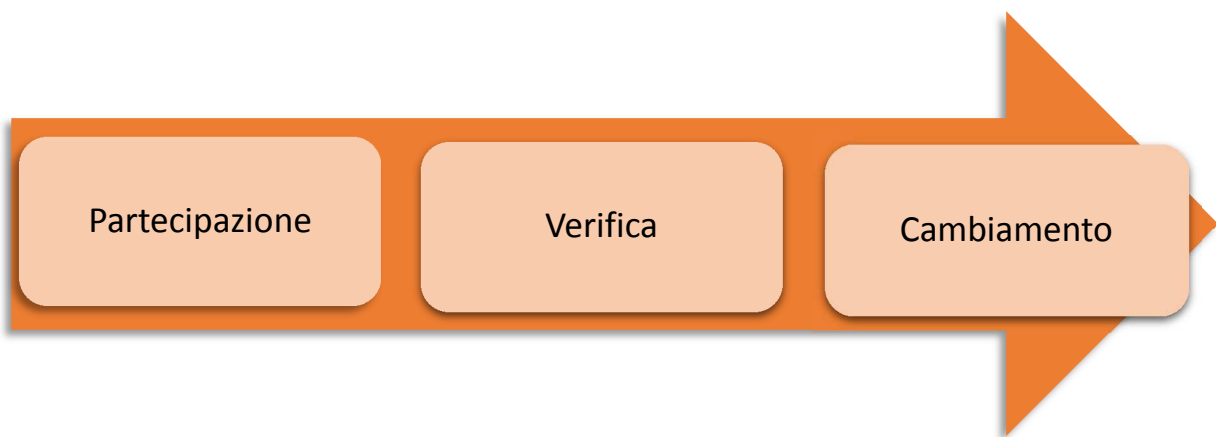
L'attività di pianificazione risulta significativa ed efficace solo se è collegata ad un adeguato sistema di monitoraggio e controllo. Ed è per questo che ASP Seneca nel 2011, poco dopo la propria costituzione, ha implementato la propria struttura organizzativa introducendo il Controllo di gestione, strumento fondamentale per:

- guidare la gestione, al fine d'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 strategiche per il 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**.

Il “nuovo” Laboratorio Seneca: la responsabilità di tutti per superare gli ostacoli e cercare continuamente il nuovo



L'avvio del percorso è una Carta dei valori dell'Azienda pensata in modo condiviso con tutti coloro che prestano la loro attività per Seneca.

Perché la Carta dei valori possa vivere e alimentare comportamenti che “sappiano di sentimenti veri”¹ l'Azienda ha allestito i luoghi nei quali esercitare responsabilità e partecipazione attiva ed etica.

Laboratorio Seneca, il gruppo RAA-RAI, il gruppo insieme Seneca hanno favorito la partecipazione, l'interazione fra le diverse professionalità, il cambiamento condiviso.

Consolidata l'esperienza dei gruppi, è arrivato il momento di superare l'appartenenza dei membri di Laboratorio Seneca a un singolo servizio a favore dell'appartenenza all'Azienda nella sua interezza.

L'approvazione da parte dell'Amministratore Unico del “Regolamento per le elezioni e il funzionamento di Laboratorio Seneca” avvenuta nel settembre 2015 risponde a quest'esigenza e realizza in capo ai membri del gruppo, in quanto individuati a seguito di elezione, una più elevata rappresentatività del personale dell'Azienda. A significare l'importanza dei contenuti e degli obiettivi che il Regolamento si pone, nella Delibera di approvazione si prevede che lo stesso costituisca un allegato (allegato VIII) del Regolamento sull'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi.

Le elezioni tenute a fine ottobre 2015 hanno visto la partecipazione di oltre il 70% del personale dell'Azienda. E' un risultato importante, atteso, ma certamente non in queste dimensioni.

I 15 candidati risultati eletti rappresentano tutti i servizi gestiti da ASP e trasversalmente tutta l'Azienda.

¹ Dal documento dell'Amministratore Unico *le elezioni di Laboratorio Seneca* – settembre 2015

L'Amministratore Unico li ha incontrati e ha indicato loro il percorso della loro presenza in ASP Seneca.

5.3. La strategia interna

ASP Seneca ha una visione chiara di quel che sarà nei prossimi anni: un'azienda che vuole garantire una **presenza piena e consapevolmente unica nella comunità e nel territorio di Terred'acqua**.

Piena perché per occuparsi delle famiglie e dei minori, dei disabili e degli anziani, occorre una **dedizione** completa, fatta di **competenze** e **sentimenti** supportati dalla **responsabilità condivisa** di tutti gli attori. Consapevolmente unica perché per realizzare questa **visione** occorre un altissimo grado di **innovazione** e **spirito d'iniziativa**.

ASP Seneca sa inoltre di dover fare i conti con la propria sopravvivenza, di fronte alla domanda di servizi che aumenta e alla disponibilità delle risorse non sempre adeguate ai nuovi bisogni del territorio.

In questa ottica dunque l'Amministratore Unico, nel consegnare gli **indirizzi strategici del triennio 2016 – 2018** fa affidamento nel **miglioramento continuo** e nella **responsabilità di tutti**.

Nel **triennio 2015 – 2017** gli indirizzi strategici hanno puntato sull'**appartenenza solidale** e sulla **partecipazione etica**, all'interno delle quali sono state identificate azioni da perseguire. Da qui sono nati obiettivi proposti dai responsabili di struttura e di servizio e valutati in sede di Comitato di Direzione. Gli obiettivi strategici sono stati pensati ed elaborati "dentro" il Piano della Performance, un modo del tutto nuovo di agire e di essere responsabili che investe tutta l'Azienda. ASP Seneca ha approvato il suo primo Piano della Performance dopo una riflessione lunga sui suoi contenuti e dopo aver messo in discussione le strade della proposta e della condivisione degli obiettivi. Infatti nel Piano della Performance:

1. si sa chi compie un'attività;
2. chi contribuisce a farla;
3. con quali comportamenti essa si deve concretizzare.

Questo metodo ha consegnato nuove **responsabilità** e chiede **nuovi modi di esprimersi e di confrontarsi** per il prossimo futuro.

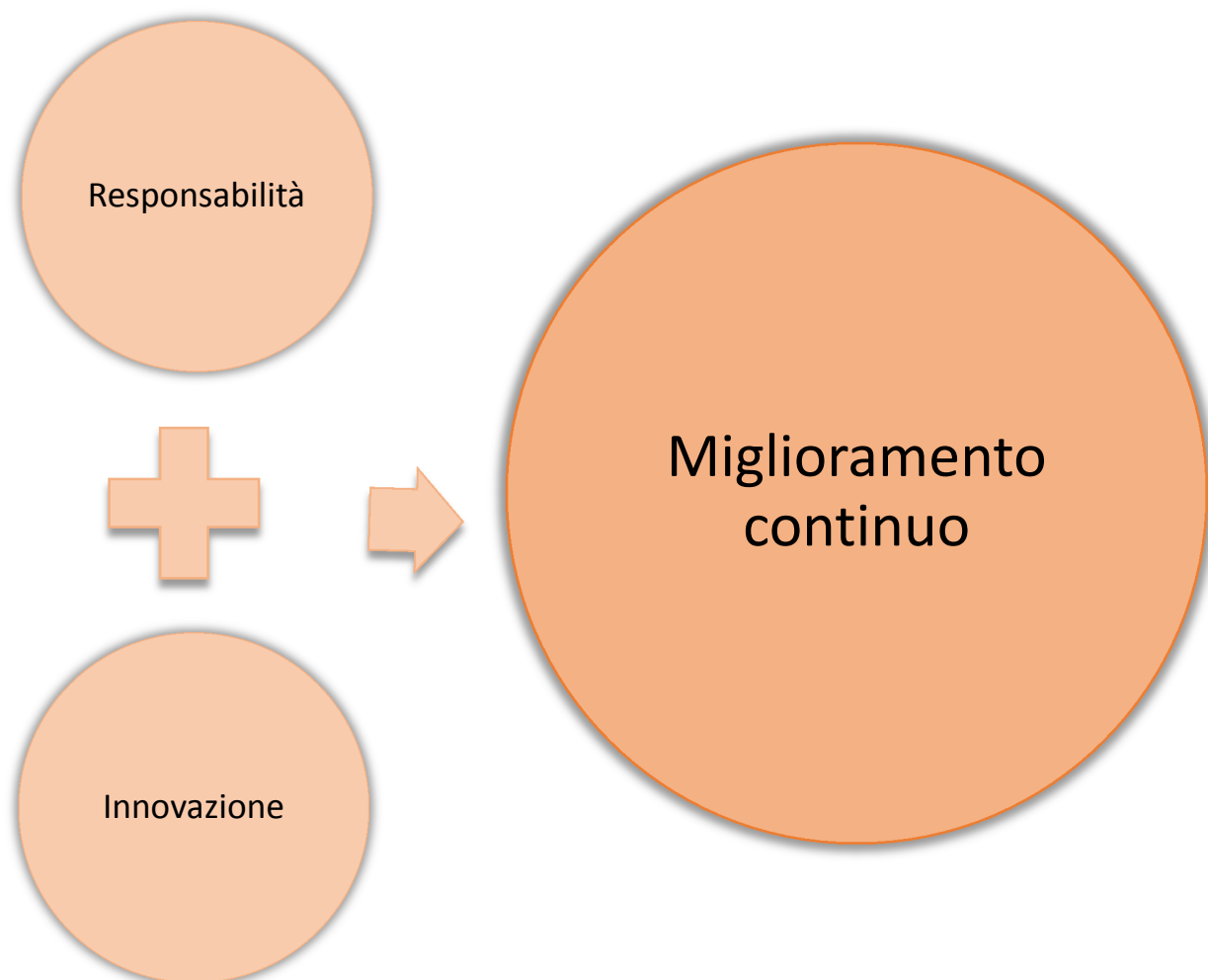
5.4. Il pensiero strategico di ASP Seneca

Per poter realizzare il pensiero strategico occorre partire dall'esperienza, guardare la realtà e l'insieme dei problemi, occupandosi sempre delle minacce.

La tensione al **miglioramento continuo** e la **responsabilità** di tutte le persone che fanno ASP Seneca sono ingredienti fondamentali dei programmi dell'Azienda. Occorre dedicarsi alla visione da realizzare e nel

contempo trovare le risorse che servono per sostenere le attività dell'Ente. ASP Seneca può ambire a un'alta qualità dei servizi che gestisce e al miglioramento del benessere all'interno dell'organizzazione, a patto che tutte le persone che ne fanno parte abbiano piena consapevolezza quotidiana di ciò che l'Ente fa, di come lo fa e di come utilizza le sue risorse umane e finanziarie.

Oltre il 60% del volume di bilancio di ASP Seneca è rappresentato dall'attività di gestione dei servizi residenziali e semiresidenziali per anziani. La componente delle risorse umane ne rappresenta il maggior costo, così come la sola garanzia di qualità dell'offerta. E' naturale quindi che la **responsabilità delle persone che compongono ASP Seneca** divenga il completamento logico dell'agito 2015 e la priorità dell'intervento per il 2016. La responsabilità non può essere data per scontata e, poiché il turn over fa sì che le persone cambino, **occorre rinnovarla per ottenere e/o mantenere appartenenza solidale e partecipazione etica**. L'esercizio dei diritti e dei doveri assume un senso diverso nel momento in cui è coniugato con il sentirsi appartenenti e con la consapevolezza che i comportamenti di ciascuno contribuiscono a determinare il successo, ma anche la sopravvivenza dell'azienda.



Linea di intervento uno: essere responsabili

Nel mese di ottobre 2015 si sono tenute le elezioni di Laboratorio Seneca. Chi è stato eletto ha accettato il compito di provocare la partecipazione attiva, etica e responsabile dei colleghi. Le OO.SS. e le RSU, pur nel rispetto dei ruoli, sono da sempre partner di ASP Seneca nelle Politiche del Personale. Insieme a questi soggetti la Direzione e il Comitato di Direzione opereranno nella ricerca di una maggiore responsabilizzazione delle persone che fanno ASP Seneca.

Essa potrà produrre:

- il mantenimento della qualità dei servizi offerti;
- il benessere organizzativo e la migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro;
- l'efficienza e l'economicità della gestione dei servizi.

La tensione al miglioramento continuo non si limita alla qualità dei servizi, ma si estende a tutti i campi dell'attività aziendale. Le linee di intervento sono sintetizzate di seguito.

Dalla qualità dei processi di produzione dei servizi alla qualità dei risultati – ASP Seneca ha realizzato un sistema di gestione qualità che le ha ottenuto l'accreditamento definitivo dei servizi per anziani che gestisce. Migliorare significa spostare l'attenzione dalla valutazione della qualità dei processi alla valutazione della qualità dei risultati e degli esiti dei servizi erogati, alla misurazione dei risultati degli impatti prodotti.

Organizzazione – L'azienda prosegue la riflessione interna con l'obiettivo di adattare la sua struttura organizzativa al processo di crescita e sviluppo dei suoi servizi che deriva dalla nuove competenze poste dal sistema di welfare. La riflessione avviene considerando il gap derivante da aumento dei bisogni, dell'intensità della domanda di servizi in un contesto di risorse che in alcuni casi rimangono le medesime, in altri casi si vanno contraendo.

Personale – continua con sempre maggior convinzione il percorso "STARE BENE", con il monitoraggio costante del benessere organizzativo e il pensiero che le Politiche del Personale aziendali devono essere eque, riconoscibili ma sempre più personalizzate. In questo senso ASP Seneca prosegue nelle azioni di ricollocazione del personale parzialmente inidoneo in ruoli utili. Tali azioni, rese possibili anche per la disponibilità delle persone terze a trasferirsi presso altre sedi, consentono un importante recupero di efficienza, impensabile in altre realtà.

Linea di Intervento due: lo spirito di iniziativa e l'apporto creativo. Innovazione - ASP Digitale

Il Codice dell'Amministrazione digitale, mentre chiede alle amministrazioni di provvedere allo sviluppo del processo di digitalizzazione, prescrive una preliminare attività di razionalizzazione e semplificazione dei procedimenti amministrativi. Accanto a una prescrizione normativa che ASP Seneca è chiamata a rispettare, vi è un'esigenza sempre più avvertita dalla Direzione di cambiare mentalità e approccio alle tematiche organizzative. Essa richiede a tutti i responsabili di servizio la messa in discussione di metodi e processi consolidati che sembrano non più applicabili ai contesti e ai carichi di lavoro attuali. Il progetto "per un'ASP digitale" ha come obiettivo primario la realizzazione del **protocollo informatico, la digitalizzazione degli atti, la predisposizione dell'albo online e l'archiviazione sostitutiva digitale dei documenti**. Esso assume un'importanza strategica nel momento in cui costituisce l'occasione per il raggiungimento di obiettivi più rilevanti quali:

- l'estensione del sistema qualità ai servizi serventi e ai servizi minori e disabili;
- la semplificazione condivisa dei processi organizzativi da tradurre in processi informatici, l'omogeneizzazione dei comportamenti del personale e dei servizi;
- un recupero di efficienza di alcuni servizi amministrativi, in particolare del servizio Affari generali (segreteria - protocollo) e la ritrovata disponibilità di risorse umane da dedicare all'attività della centrale acquisti, la riduzione dell'archivio cartaceo e il superamento della necessità di investimenti per realizzare nuovi spazi dedicati

5.6 L'Albero della Performance



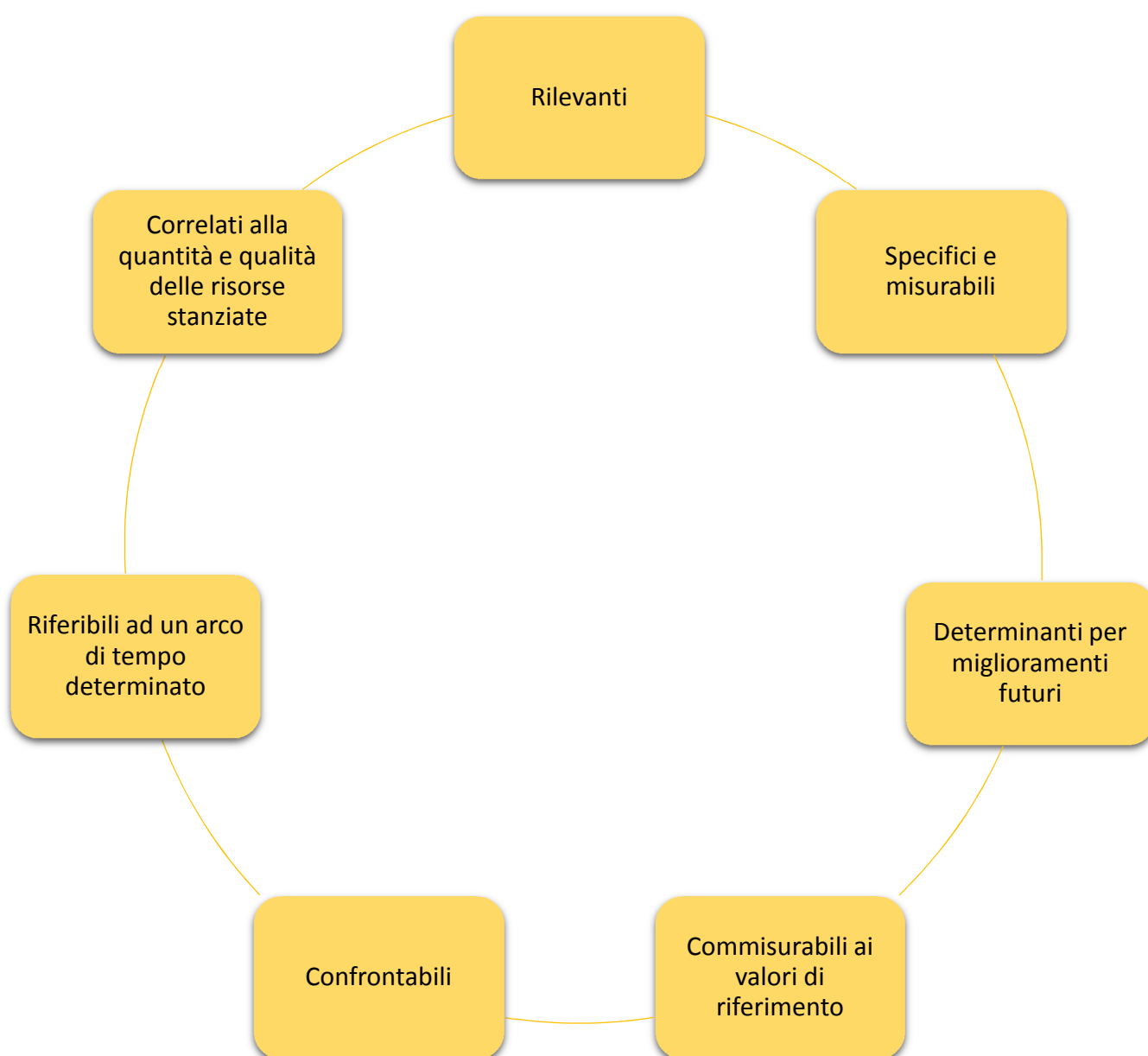


6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

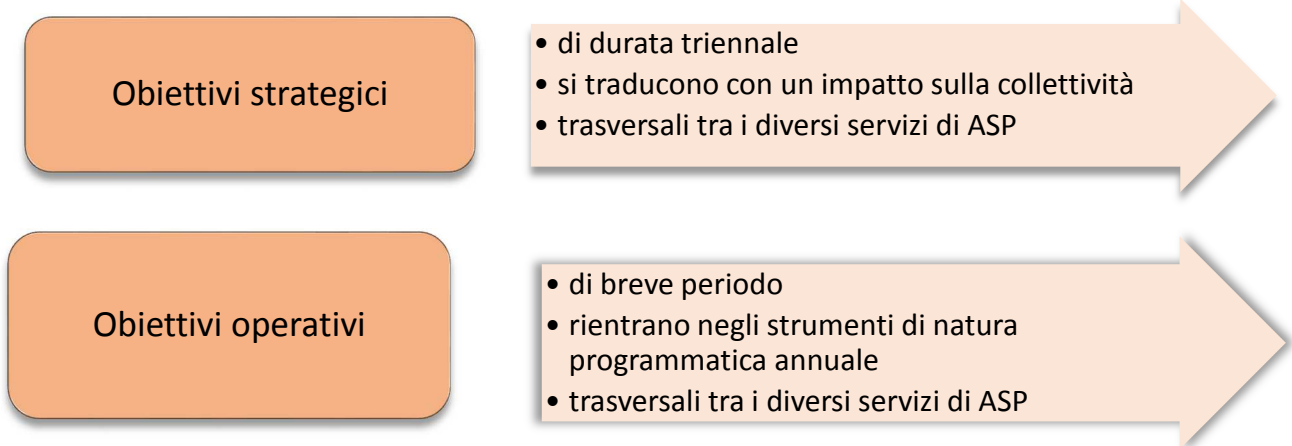
6.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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:

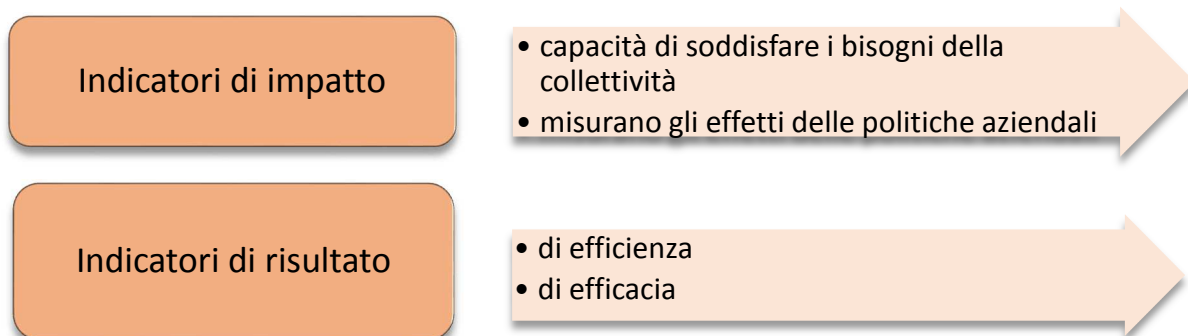


Si distinguono in:



Tutti gli obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale e coinvolgono per il loro raggiungimento più Unità organizzative dell'Ente; 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 vengono individuati più responsabili delegati al perseguimento. 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).

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 possono essere 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 nulla, qualunque sia il valore che potrebbe assumere il target relativo.

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 gestionali

Accanto agli obiettivi strategici e agli obiettivi operativi, il piano della performance definisce anche gli obiettivi gestionali, 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 ASP Seneca fa anche riguardo alla normalità delle sue azioni. E non solo.

Raccontare ogni attività svolta da ASP serve ad introdurre il tempo della semplificazione dei procedimenti. Questo significa che non basta riassumere ciò che 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 servito a traghettare ASP Seneca verso una **relazione rinnovata con il territorio**, attraverso il Piano della performance, e verso un **nuovo sistema di valutazione** in corso di approvazione.

Sono stati compiuti i passi che servono a creare un circuito virtuoso della valutazione e del merito, circuito che è fatto:

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

Il **Piano della performance** è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione), 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 le norme che introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva.

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 la **valutazione** assume il significato di ricerca e 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 comportamenti coerenti. Il sistema di valutazione esiste dà conto del contributo di ogni singola persona che appartiene all'organizzazione con ciò esaltando 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 che il sistema di valutazione si pone sono quelle di:

- 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;
- superare l'autoreferenzialità;
- valorizzare la differenza che consente di rintracciare in ognuno ciò che può essere migliorato.

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.

Ciò richiede di adeguare la cultura e i comportamenti di tutti, consapevoli degli investimenti che **bisogna fare sulla classe dirigente e su tutti gli attori dell'organizzazione**.

Tutti gli altri attori di ASP sono chiamati ad agire nella flessibilità e a garantire azioni gestionali efficaci e qualità dei servizi.

La valutazione partecipata è **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 sono 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.

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.

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.

La proposta degli obiettivi strategici e operativi anticipata rispetto all'elaborazione del bilancio di previsione annuale e pluriennale permette 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 è avviato il ciclo della performance che ha assunto 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.).

Occorre proseguire nel processo di miglioramento del ciclo della performance e degli strumenti ad esso dedicati.

Le prossime azioni di miglioramento devono riguardare:

- 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 per quei servizi per i quali al momento essi non sono individuati.