



SENECA

Azienda Servizi alla Persona

**AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA "SENECA"**

Sede legale -Via Matteotti, 191 - 40014 Crevalcore (BO)

Sede Amministrativa - Via Marzocchi 1/A - 40017 San Giovanni in Persiceto

C.F. e P.I. 02800411205

e-mail: [info@asp-seneca.it](mailto:info@asp-seneca.it)

**AMMINISTRATORE UNICO**

**DELIBERAZIONE N. 01 DEL 31.01.2017**

L'anno 2017 oggi trentuno (31) del mese di gennaio (01) alle ore 9.00 presso la sede amministrativa dell'Asp "Seneca" - Via Marzocchi n. 1/A - San Giovanni in Persiceto, è presente la Dott.ssa Anna Cocchi in qualità di Amministratore Unico, nominata dall'assemblea dei soci con propria deliberazione n. 1 del 22.01.2014, assistita dalla Dott.ssa Paola Perini in qualità di Direttore Generale dell'Ente.

**OGGETTO: APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE ANNO 2017**

## OGGETTO: APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE ANNO 2017

### Premesso che:

- il D.Lgs n. 150/2009 (cd. *Riforma Brunetta*) ha disposto una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici, intervenendo, tra gli altri, in materia di valutazione permanente delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale;
- gli art. 10 e 15 di tale decreto stabiliscono che le amministrazioni pubbliche, in particolare l'organo di indirizzo politico amministrativo in collaborazione con i vertici delle stesse, redigano annualmente, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato *Piano della performance* - da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio - che individui gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisca, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ( e si aggiunge, responsabile di P.O.) ed i relativi indicatori;

### Dato atto infatti che il Piano della performance

- è uno strumento utile di pianificazione e di monitoraggio delle proprie attività, immediatamente fruibile;
- garantisce una maggiore trasparenza e leggibilità della programmazione strategica ed operativa dell'Azienda;
- restituisce in sintesi le performance previste, gli indicatori per la loro misurazione, i target attesi e le risorse a bilancio per il triennio di riferimento;

### Dato atto che questa Azienda ha provveduto a dar corso agli ulteriori adempimenti che discendono dai principi generali del D. Lgs. 150/2009:

- istituendo l'Oiv che è indispensabile per presidiare il ciclo della performance;
- approvando un nuovo sistema di valutazione e misurazione della performance nel rispetto dei principi ivi contenuti;

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

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

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

**Richiamata** la propria precedente Deliberazione n. 1 del 28/01/2016 con la quale si approvava il Piano della performance anno 2016;

**Considerato** che:

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

**Dato atto** che:

- il percorso per la costruzione della proposta tecnica del Piano è avvenuto secondo una metodologia ormai consolidata che ha visto:
  - una iniziale definizione da parte dell’Amministratore Unico delle linee strategiche di mandato;
  - un primo momento di confronto nella sede del Comitato di direzione tra Direzione e Responsabili di servizio,
  - i Responsabili hanno presentato le proposte di obiettivi, specificando i tempi le azioni ed i risultati da raggiungere entro il periodo di riferimento,
  - la Direzione generale ha validato la proposta tecnica, avvalendosi del supporto del servizio Controllo di Gestione, che ha effettuato una verifica di coerenza complessiva del sistema;
- tale proposta è stata condivisa con l’Organismo Indipendente di Valutazione;

**Ritenuto** pertanto necessario procedere all’approvazione del Piano in oggetto contenente le schede degli obiettivi strategici da assegnare per l’anno 2017;

**Visti:**

- il D.Lgs. n. 165/2001;
- il D.Lgs. n. 150/2009 e *ss.mm.ii.*;
- il D.lgs. n. 33/2013;
- il D.lgs. n. 97/2016;
- il vigente Statuto;
- il vigente regolamento di organizzazione e di ordinamento degli uffici e dei servizi;

**DELIBERA**

1. **di approvare**, per le ampie motivazioni citate in premessa, il Piano della performance 2017-2019 che si allega al presente atto per farne parte integrante e sostanziale (allegato 1);
2. **di assegnare** al Direttore Generale ed ai Responsabili di servizio la responsabilità dell'attuazione degli obiettivi di tale Piano e la conseguente rendicontazione infrannuale e a consuntivo;
3. **di dare atto che** il suddetto Piano può essere oggetto di integrazione e revisione nel corso dell'anno, come peraltro previsto dall'art. 10, co. 3, del D.lgs. n. 150/2009 e *ss.mm.ii.*;
4. **di trasmettere copia** del presente atto all'Oiv, al Direttore Generale ed ai Responsabili dei Servizi, per opportuna e dovuta conoscenza;
5. **di procedere** alla pubblicazione del presente atto sul sito istituzionale dell'Azienda, conformemente a quanto prescritto dal D.Lgs. n. 33/2013.

Il Presente verbale, previa lettura e conferma, è sottoscritto come appresso:

**L'Amministratore Unico**

**Anna Cocchi**

*Documento informatico firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs. 82/2005 s.m.i. e norme collegate. Sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa.*

# PIANO DELLA PERFORMANCE

2017-2019



**SENECA**

Azienda Servizi alla Persona

Allegato 1 alla Deliberazione dell'Amministratore unico n. 1 del 31.01.2017

# Sommario

## 1. PREMESSA

Che cos'è il Piano della performance .....	2
--	---

## 2. SULLA STRADA DEL CAMBIAMENTO, IL CAMMINO DI ASP SENECA PROSEGUE

2.1 A garanzia del cambiamento .....	2
--------------------------------------	---

## 3. IDENTITA' DI ASP SENECA

3.1. Chi siamo .....	4
----------------------	---

3.2. La nostra missione .....	6
-------------------------------	---

3.3. Cosa facciamo e come operiamo.....	7
---	---

## 4. ASP SENECA IN CIFRE

4.1. Il personale.....	12
------------------------	----

4.2. Le risorse economico finanziarie .....	15
---	----

## 5. ANALISI DEL CONTESTO

5.1. Il contesto esterno .....	18
--------------------------------	----

5.2. Il contesto interno.....	24
-------------------------------	----

5.3. La strategia interna .....	30
---------------------------------	----

5.4. Il pensiero strategico di ASP Seneca .....	31
---	----

## 6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

6.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	36
--	----

6.2. Il processo relativo al ciclo della performance .....	38
--	----

6.3. Le fasi e i tempi della performance .....	40
--	----

6.4. Coerenza del Piano della performance con la programmazione economica e di bilancio.....	41
--	----

6.5. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance .....	41
--	----

## 1. PREMESSA

### 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 tra i bisogni della collettività, la missione, 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.

## 2. SULLA STRADA DEL CAMBIAMENTO, IL CAMMINO DI ASP SENECA PROSEGUE

### 2.1 A garanzia del cambiamento

Ci sono tappe nella vita di un'azienda e, specialmente di un'azienda pubblica, che garantiscono il cambiamento e lo fanno proseguire per strade ancora più suggestive e sfidanti.

Sin dalla sua nascita ASP Seneca ha operato avendo davanti a sé una visione lungimirante di quel che doveva essere la sua storia aziendale. Una storia che si doveva alimentare della consapevolezza e della determinazione di voler rappresentare un'entità pubblica flessibile, con un'organizzazione, cioè, capace di adeguarsi costantemente alle domande del territorio e della comunità di Terred'acqua e, perciò, tesa verso l'innovazione continua. Ciò non accade se all'inizio di questa strada intrapresa non vi sono due condizioni essenziali. La prima è rappresentata da un'**attenzione quotidiana alla tenuta del bilancio**. E un bilancio chiude positivamente se c'è programmazione della spesa, organizzazione puntuale per incassare le entrate, conoscenza di quel che si può fare e dei limiti dei rischi che si possono assumere. Tutto questo si tiene se c'è il controllo di gestione che è verificare, monitorare, intrecciare dati, offrire spunti, in un continuo circuito virtuoso che alimenta la qualità della gestione. La seconda coincide, per l'appunto, con la **qualità della gestione**. Gestire significa, la parola stessa lo dice, avere gesti che confermino ogni volta che un'organizzazione opera dovunque sia e da qualunque stanza con gesti che tutti, operatori e dirigenti, sanno di dover avere, hanno deciso di dover avere. La qualità è avere questa consapevolezza e sapere, anche, che se la creatività permette ad un servizio di poter essere offerto meglio, ciò dipende dalla condivisione che è quel valore che serve a ciascuno per assumere la sua responsabilità in coerenza con il ruolo che ciascuno ricopre. Un'azienda vive e ha successo a queste condizioni. Da qui si è partiti. Seneca continua ad avere **possibilità di cambiare e di innovarsi** perché ha un bilancio sano ed ha un sistema qualità che ciascun operatore e dirigente cerca di padroneggiare ogni giorno al meglio. Da qui un'organizzazione che ha cominciato ad operare per obiettivi programmati insieme, sulla scorta di un **pensiero strategico** che c'è e che l'Amministratore detta puntualmente ogni anno. La strategia si evolve, mira a programmare obiettivi nel medio termine, li trasforma e li rende ogni volta sempre più sfidanti e, perciò, sempre più strategici. Ma ciò non basta. Occorre che essi non vengano realizzati da un ufficio dopo l'altro, ma da un ufficio assieme ad un altro. Cosa significa?

Un obiettivo si realizza magnificamente solo se vi partecipano le energie giuste e le competenze che servono e se ad accompagnarlo c'è una riserva costante di passione, quel valore che serve sempre ad una persona così come ad un'azienda a lasciare un segno. E' la **passione** che rende un'organizzazione mai appagata sufficientemente, che chiede a tutti i suoi dipendenti di cercarsi, di confrontarsi e di tenersi in collegamento, in sintesi, di programmare azioni da concretizzare trasversalmente, integrando persone e uffici verso un unico scopo. Tutto questo viene raccontato nel **Piano della performance** e viene misurato da un **nuovo sistema di valutazione** che osserva azioni e comportamenti alla luce della differenza, il valore che rende unici gli apporti professionali



di ciascuno. Sono questi gli strumenti senza i quali niente può essere sotto controllo, niente può essere corretto, niente può concludersi lasciando il segnale di una tappa compiuta per poter intravedere la successiva. Obiettivi, poi obiettivi strategici di un ufficio alla volta, poi obiettivi strategici condivisi tra più unità organizzative. E il cammino prosegue. E così... “Così” è **confronto**, è **ascolto**, è **voglia di misurarsi** e di **superarsi**. Accade per il Piano della performance che ogni anno adegua il cammino dell’Azienda. E accade anche in questo 2017 che si proietta verso il 2019. E infatti dopo il confronto e l’analisi critica su ciò che è accaduto, dopo l’ascolto di quel che ciascuno sente di poter fare in più, nasce l’idea che diventa proposito di poter agire sotto l’insegna di **un solo obiettivo strategico** che si materializza attraverso **obiettivi operativi legati tra di loro come in una ragnatela**. E ASP Seneca diventa un vero e proprio Network. Il **Network** è concepito come la forma di organizzazione in grado di governare le interdipendenze che connettono individui e parti di un organizzazione. Un metodo capace di consegnare una gestione fondata sulla cooperazione che sia in grado di **governare la vasta ragnatela di interdipendenze che nascono fra gli attori organizzativi**. E si passa dalla rete alla ragnatela che è un ordito più complesso capace, tuttavia di tenere meglio la relazione e, soprattutto, di catturare, proprio come fa proprio una ragnatela, le domande della comunità e, nello stesso tempo, tutti gli apporti professionali che servono per rispondere. Un metodo complesso che il personale di ASP Seneca è in grado di applicare ogni volta che mette in atto un’azione. Il pensiero strategico è capace, dunque di portarsi a sintesi e di **tenere unita l’organizzazione nella differenza**. La novità del Piano della Performance di quest’anno permette di intravedere un nuovo orizzonte e di pensare ad una governance che si rinnova in attesa di compiere la sua visione.

### 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.



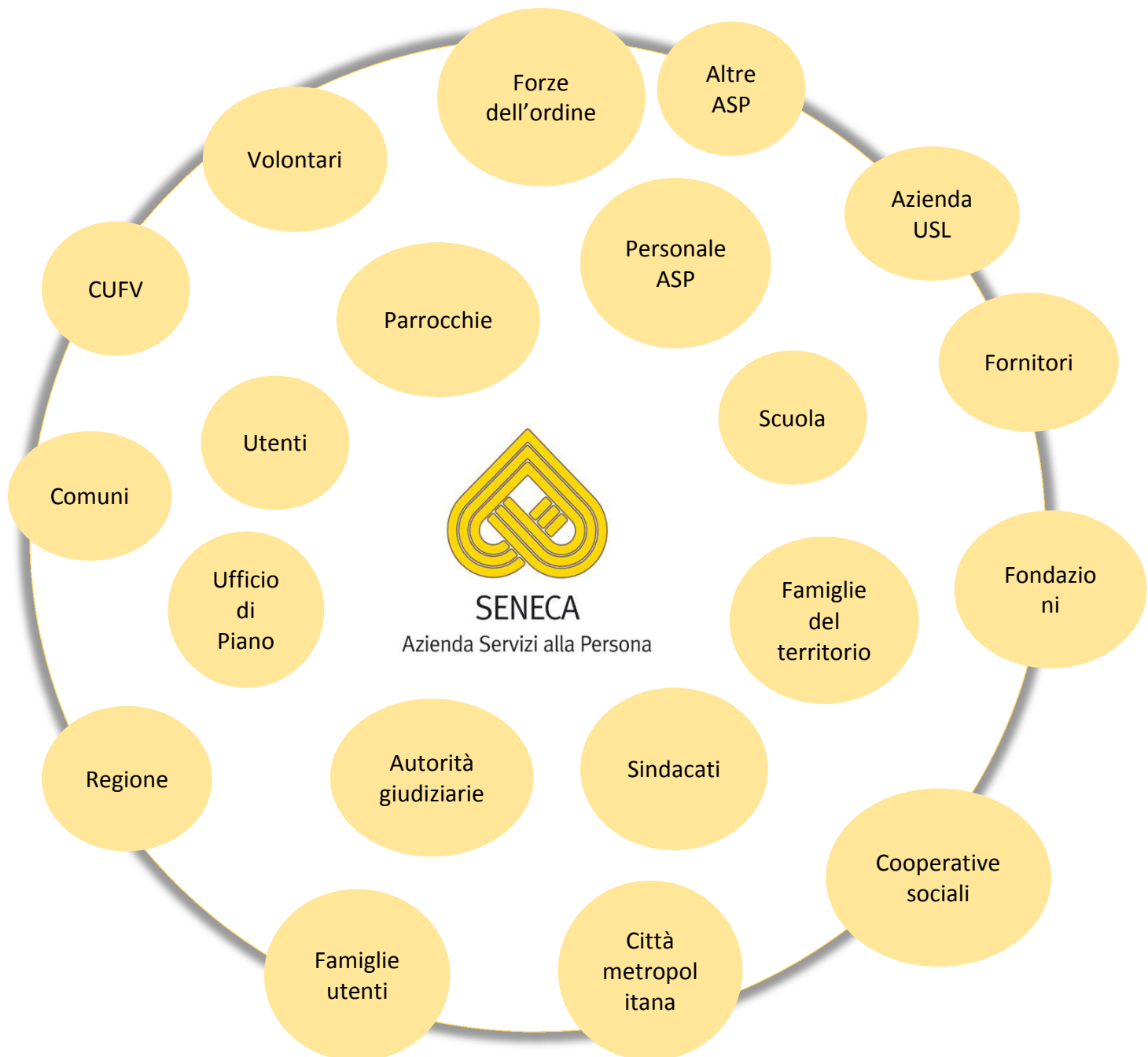
ASP Seneca ritiene il coinvolgimento e confronto costante con i soggetti istituzionali (Comuni, Azienda USL, Ufficio di piano, ecc...) elemento imprescindibile per la lettura dei bisogni rilevati e inespressi del territorio al fine di dare risposte adeguate alle mutevoli esigenze dei cittadini attraverso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



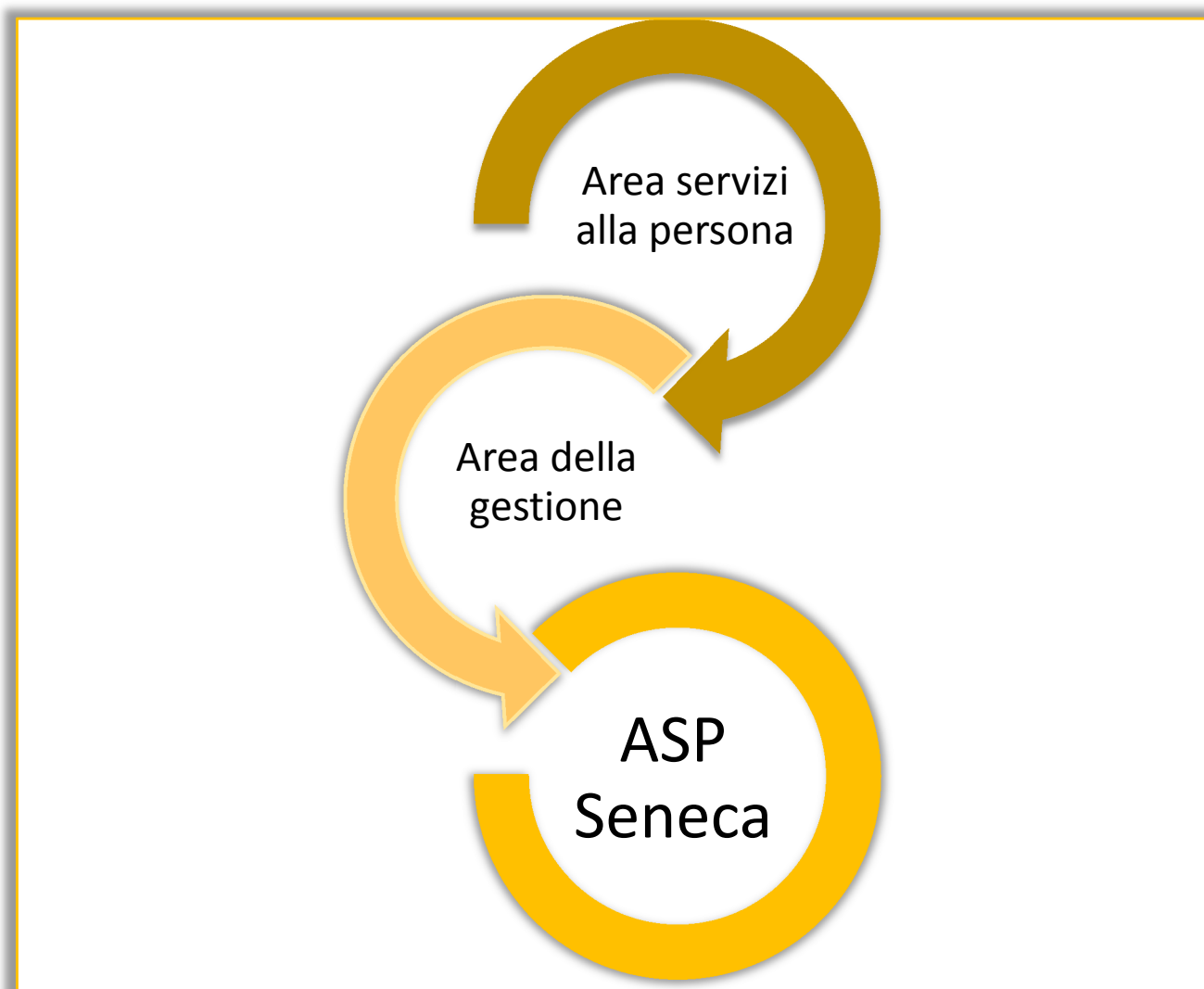
ASP Seneca si caratterizza per un'attenzione particolare all'innovazione nei processi interni (governance leggera e organizzazione efficiente) e all'innovazione nei servizi resi alla comunità.

### 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.

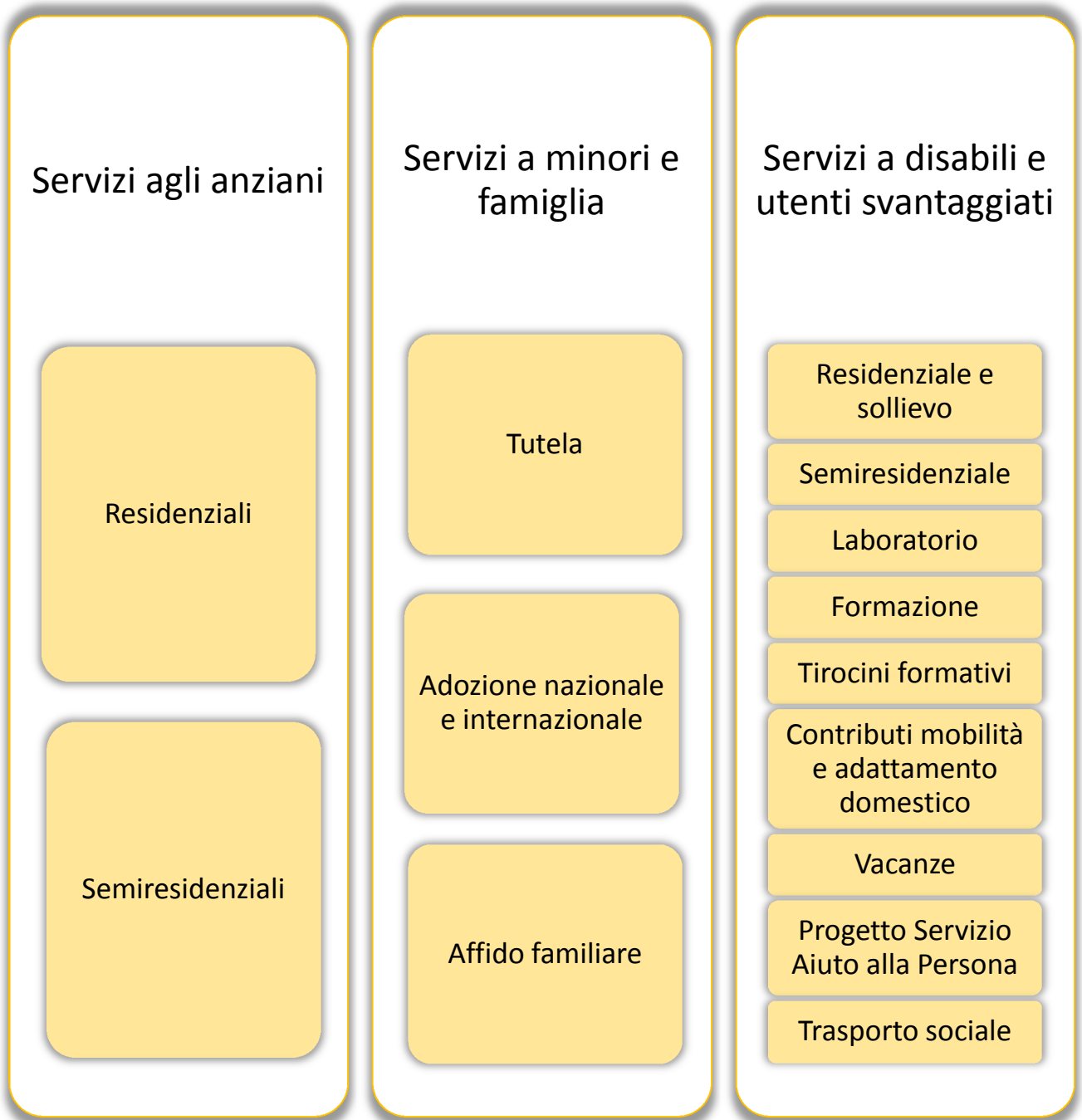


La **struttura organizzativa** di ASP Seneca presenta **2 macro aree d'intervento**, l'**area dei servizi** alla persona e l'**area della gestione**, che a loro volta si declinano in specifiche attività e servizi.



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

## Area servizi alla persona



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 il Servizio affari generali, Politiche del Personale, Qualità e sicurezza, Servizi finanziari, Controllo di gestione, Relazioni e comunicazione, Sub committenza, Innovazione.

## Area della gestione

Servizio affari generali

Servizio politiche del personale

Qualità e sicurezza

Servizi finanziari

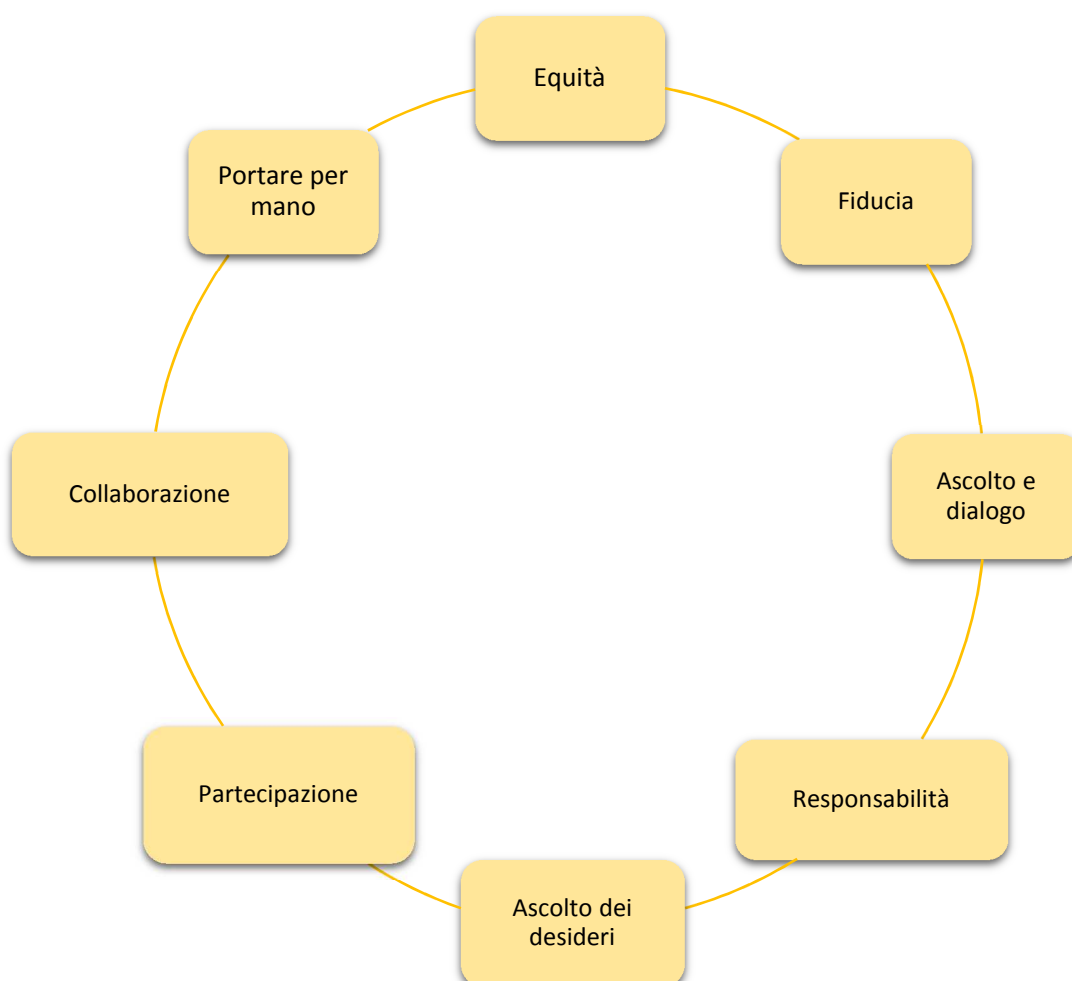
Controllo di gestione

Relazioni e comunicazione

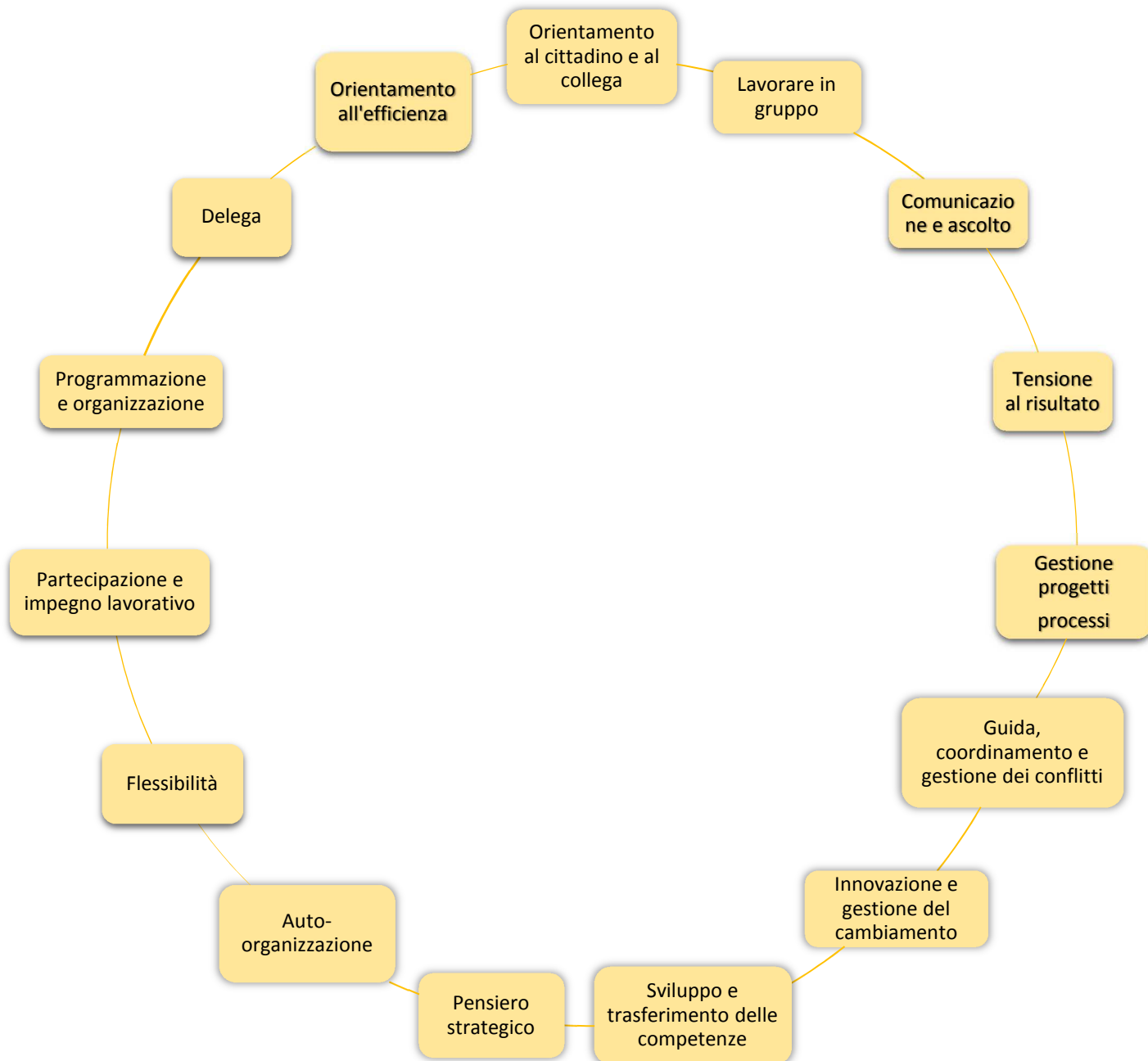
Sub committenza

Innovazione

In base alla **Carta dei valori e comportamenti** di ASP Seneca, chi fa parte dell'Ente opera ed è portavoce dei seguenti **valori**:



Allo stesso tempo, nella propria attività rispetta i seguenti **comportamenti organizzativi**, contenuti nel Dizionario dei Comportamenti, allegato al Sistema di valutazione aziendale:



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.

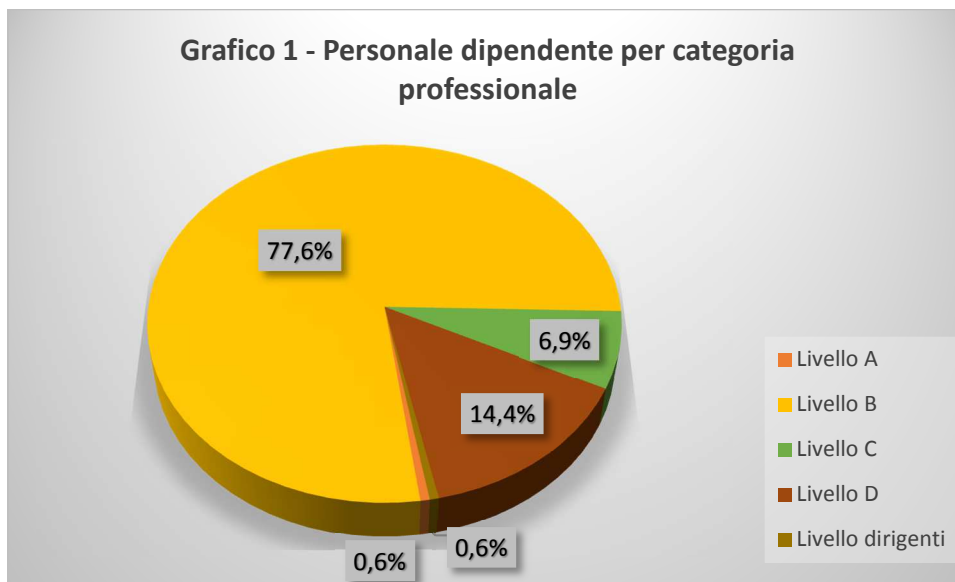


## 4. ASP SENECA IN CIFRE

### 4.1. Il personale

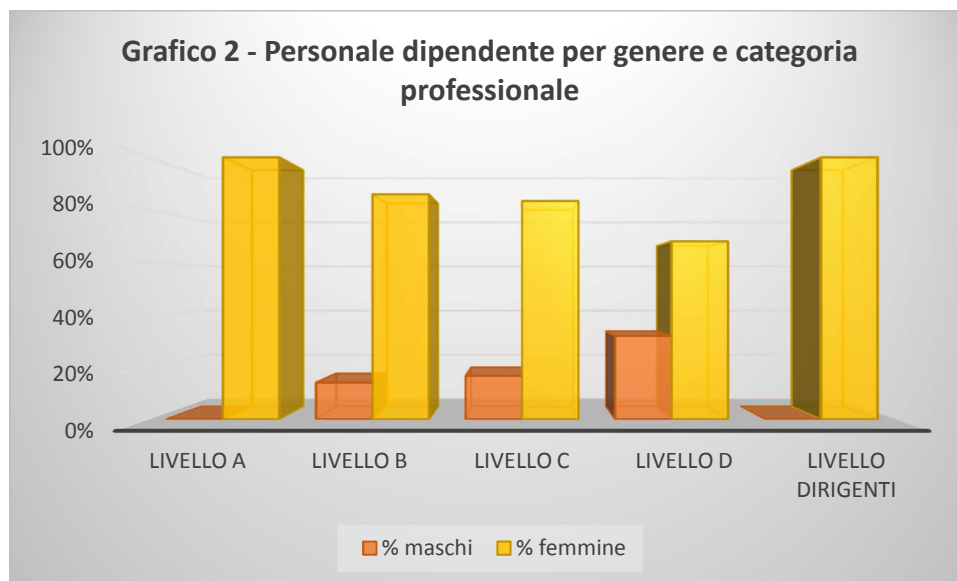
La fotografia del personale di Asp Seneca è stata scattata al 31.12.2016, e descrive il personale che opera nell'erogazione dei servizi alla cittadinanza.

Complessivamente si tratta di 202 unità di personale, di cui 174 lavoratori dipendenti e 28 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.

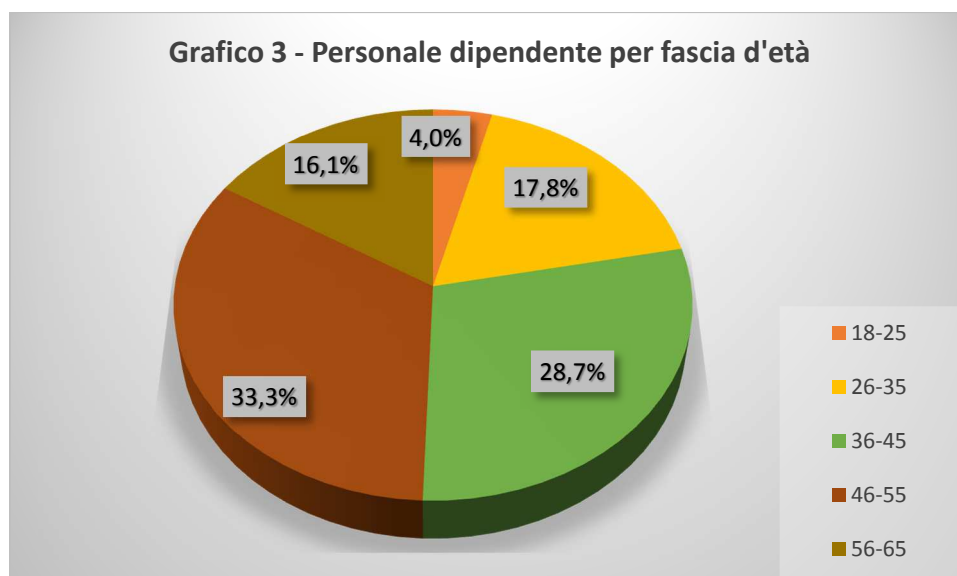


Il personale non dipendente è rappresentato per la maggior parte da liberi professionisti e, nello specifico, 17 infermieri, 2 fisioterapisti e 2 psicologhe, che prestano servizio in forza di contratto di lavoro autonomo; sono altresì presenti i 3 medici convenzionati con il Servizio Sanitario Nazionale e assegnati alle strutture residenziali; sono, infine presenti 3 lavoratori assunti in regime di somministrazione di lavoro, tutti assegnati ai servizi amministrativi (2 al Servizio Segreteria ed 1 al

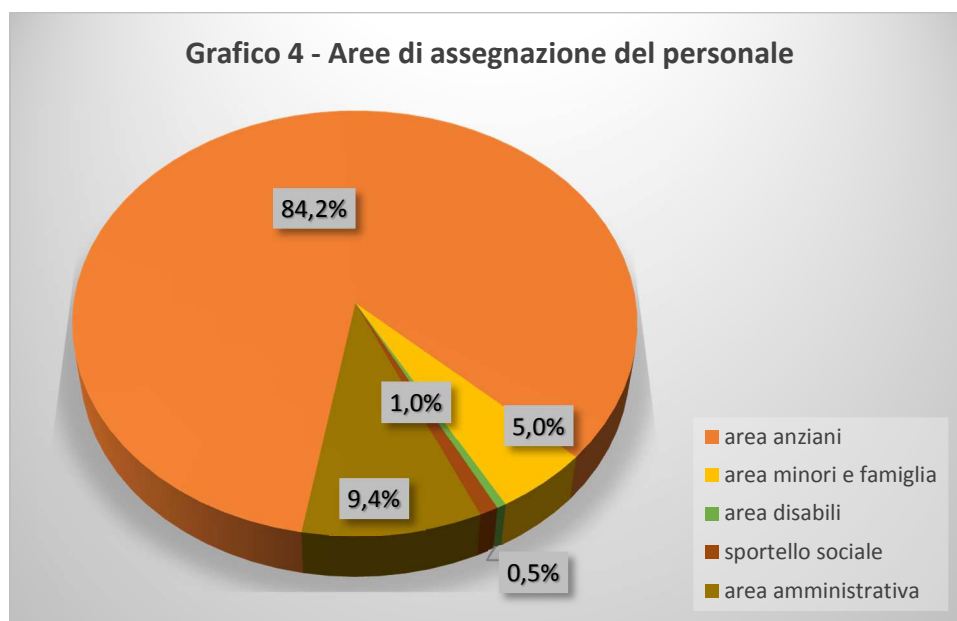
Servizio Manutenzioni) e 1 unità di personale acquisita attraverso l'istituto del comando disposto dall'Azienda Unità Sanitaria di Bologna, cui è conferita la responsabilità del servizio disabili. Sempre attraverso l'istituto del comando è stata acquisita 1 unità di personale dal Comune di Sala Bolognese e, precisamente, un'Assistente Sociale assegnata allo Sportello Sociale gestito per conto del suddetto Comune in forza di convenzione appositamente stipulata. Il personale dipendente è costituito per l'83% da donne e per il 17% da uomini ed è suddiviso fra le varie categorie professionali come illustrato nel Grafico 2.



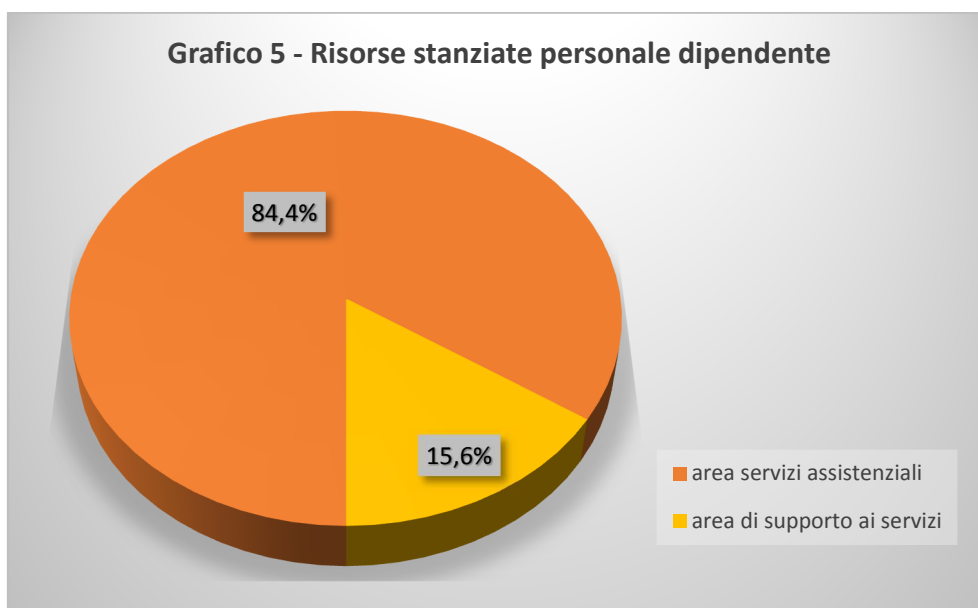
Fra il personale dipendente la fascia di età maggiormente rappresentata, come evidenziato dal Grafico 3, è quella che va dai 46 ai 55 anni, pari al 33% del totale; segue la fascia 36-45 anni, che rappresenta il 29% del totale.



Come evidenziato nel Grafico 4, l'area assistenziale – che comprende area anziani, area minori e famiglia, area disabili e sportello sociale – assorbe il 91% del personale in servizio complessivamente inteso, dipendente e non dipendente. Il restante 9% del personale è invece assegnato ai servizi di supporto gestionale/amministrativo.



Il Grafico 5 evidenzia che le relative **risorse finanziarie previste per il personale** nell'anno 2017, sono prevalentemente stanziare sull'area dei servizi assistenziali (84,4%).



#### 4.2. Le risorse economico finanziarie

Il bilancio di previsione per l'esercizio 2017 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.

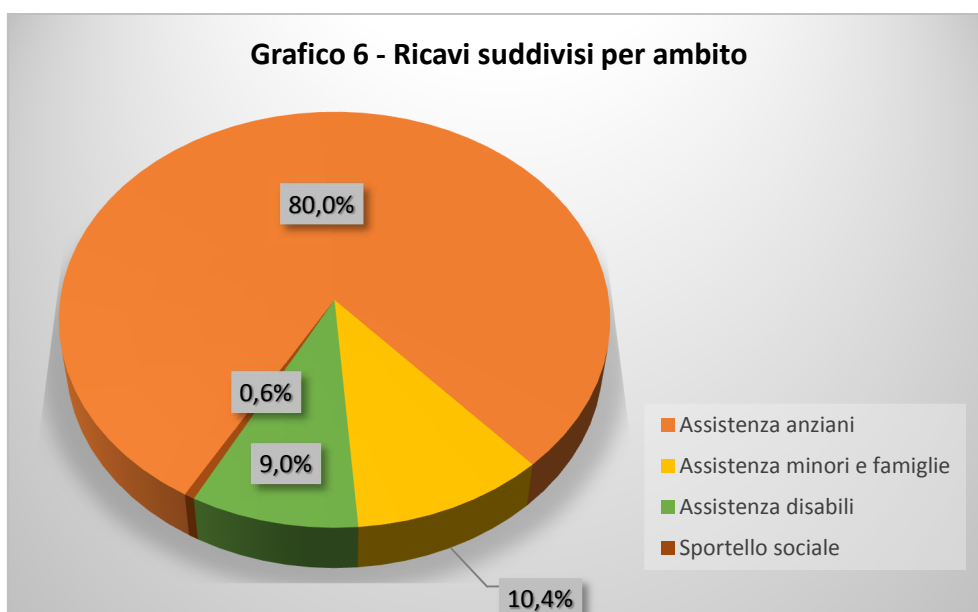
Nella redazione del bilancio di previsione o documento di budget, si è tenuto conto dei diversi ambiti in cui opera ASP prevedendo che il risultato d'esercizio sia il pareggio.

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.

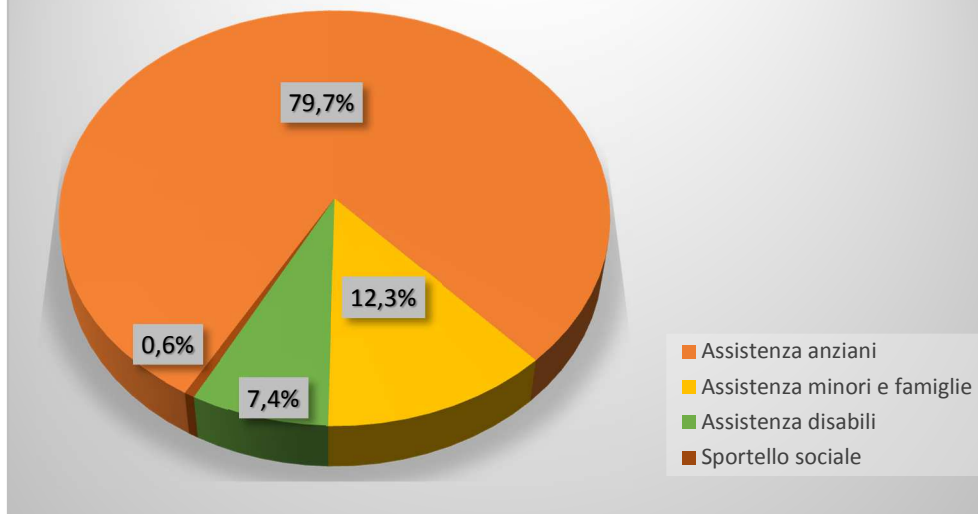
Nelle tabelle seguenti l'ammontare complessivo dei ricavi e dei costi che si prevede di realizzare è riclassificato per ambito di attività ed è comprensivo dei costi amministrativi.

RICAVI DIVISI PER AMBITO	
Assistenza anziani	€ 9.371.030
Assistenza minori e famiglie	€ 1.222.803
Assistenza disabili	€ 1.057.536
Sportello sociale	€ 65.927
<b>Totale</b>	<b>€ 11.717.296</b>

COSTI DIVISI PER AMBITO	
Assistenza anziani	€ 9.338.768
Assistenza minori e famiglie	€ 1.438.578
Assistenza disabili	€ 871.498
Sportello sociale	€ 65.890
<b>Totale</b>	<b>€ 11.714.733</b>
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>€ 2.563</b>



**Grafico 7 - Costi suddivisi per ambito**

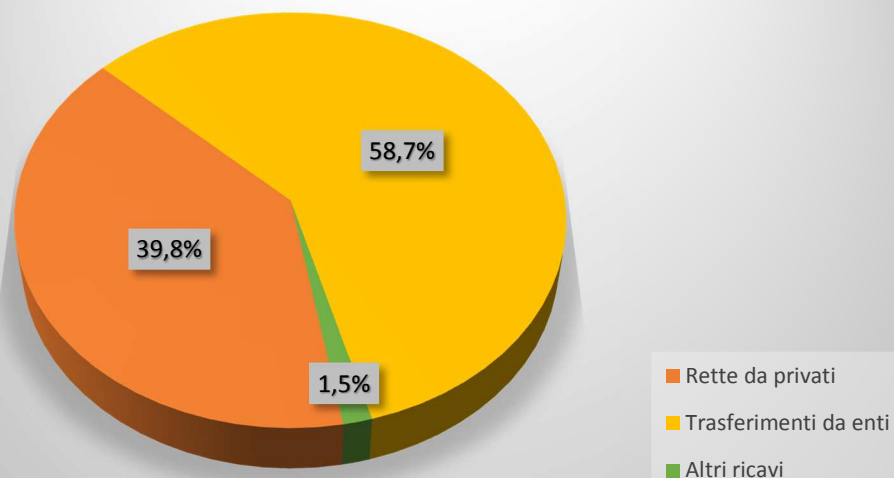


Costi e ricavi di previsione, riclassificati per aree gestionali sono rappresentati nelle seguenti tabelle:

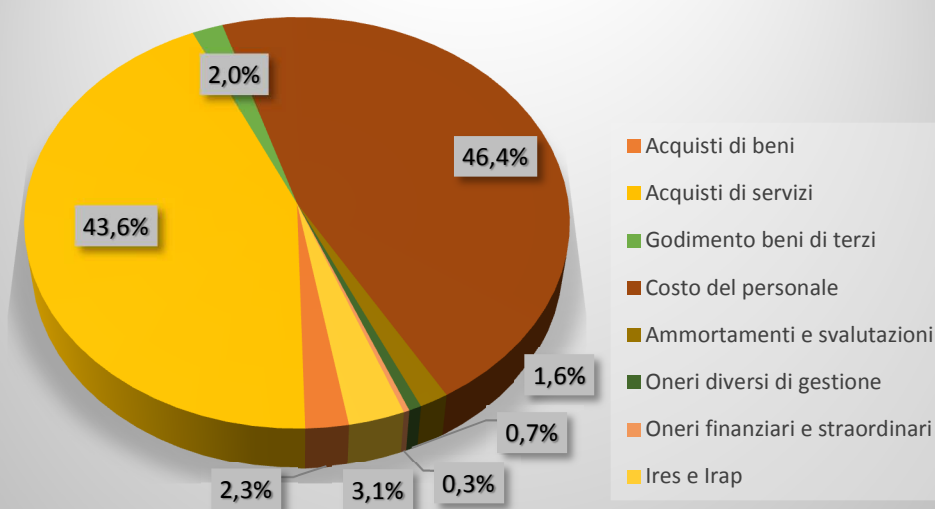
COMPOSIZIONE DEI RICAVI	
Rette da privati	€ 4.662.306
Trasferimenti da enti	€ 6.874.140
Altri ricavi	€ 180.850
<b>Totale</b>	<b>€ 11.717.296</b>

COMPOSIZIONE DEI COSTI	
Acquisti di beni	€ 274.315
Acquisti di servizi	€ 5.105.655
Godimento beni di terzi	€ 235.186
Costo del personale	€ 5.436.038
Ammortamenti e svalutazioni	€ 186.921
Oneri diversi di gestione	€ 80.640
Oneri finanziari e straordinari	€ 36.850
Ires e Irap	€ 359.128
<b>Totale</b>	<b>€ 11.714.733</b>
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>€ 2.563</b>

**Grafico 8 - Composizione dei ricavi**



**Grafico 9 - Composizione dei costi**

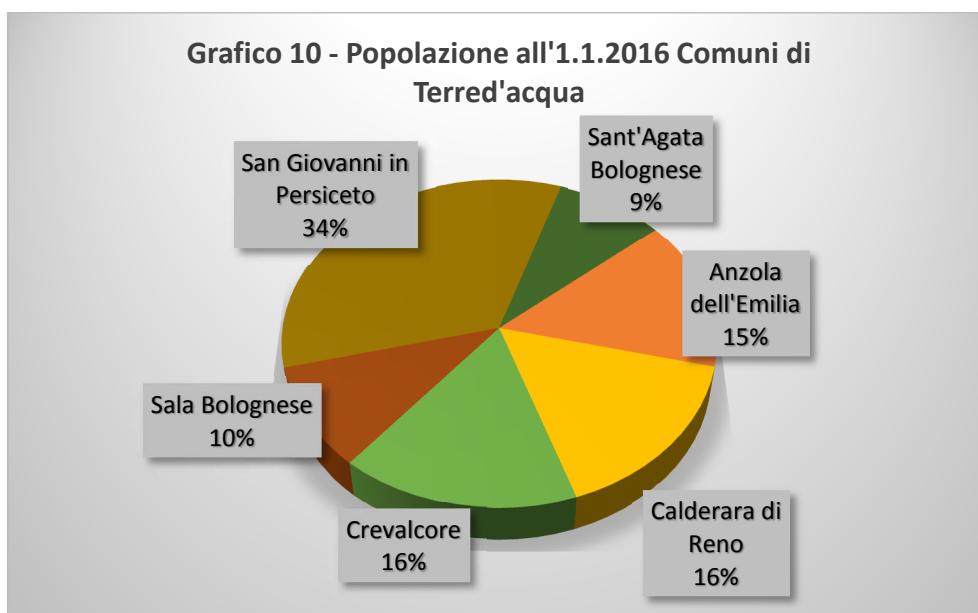


## 5. ANALISI DEL CONTESTO

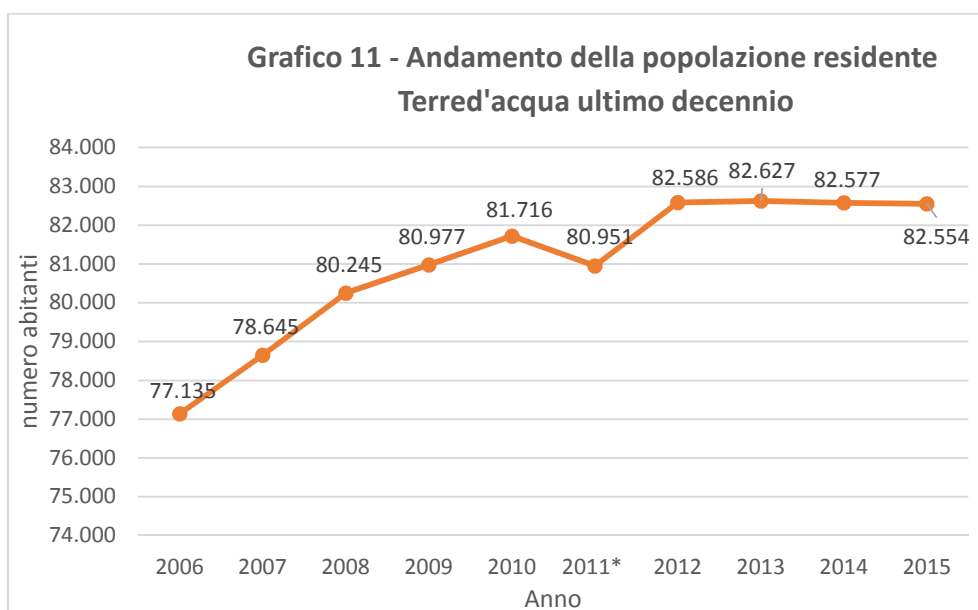
### 5.1. Il contesto esterno

#### Popolazione e anziani

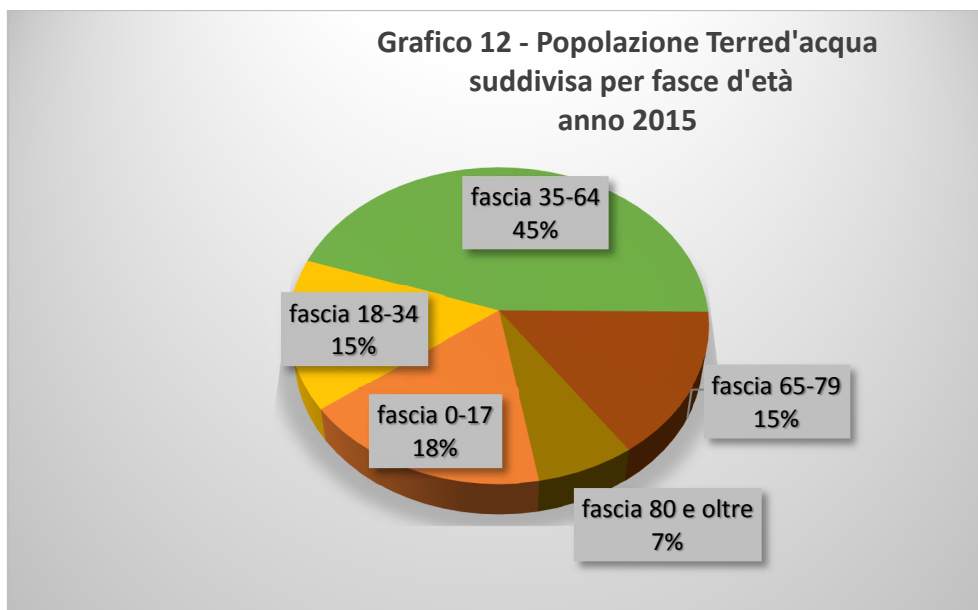
Complessivamente gli abitanti di Terred'acqua all'1.1.2016 sono 82.554 (Graf. 10). Pertanto l'ambito di intervento di ASP Seneca equivale a quello di un comune di media-grande dimensione



Il grafico 11 dimostra come la popolazione del territorio sia aumentata progressivamente nel periodo 2005-2011, mentre dal 2012 in poi i numeri sono stazionari.



\* Nell'anno 2011 è stato effettuato il censimento nazionale della popolazione

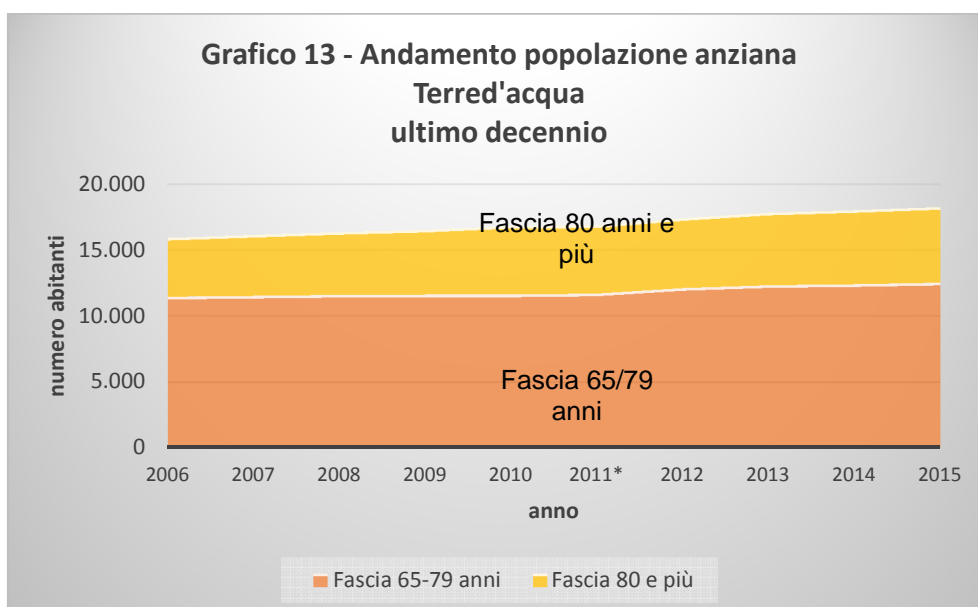


In generale, il **18% della popolazione è costituito da under 18**, il **60% è composto dalla fascia d'età compresa tra 18 e 64 anni**, mentre il **22% è costituito dagli over 65** (Graf. 12).

Nel periodo 2011-2015 l'indice di vecchiaia della popolazione è salito da 138,12 a 148,73; ci sono quindi 148 anziani ogni 100 giovani di età compresa tra 0 e 14 anni, manifestazione evidente del progressivo **invecchiamento della popolazione**.

La fascia degli **ultra sessantacinquenni** è costituita dal 44% da maschi e dal 56% da femmine.

Dal 2010 al 2015 si evidenzia la crescita della fascia di età degli **ultraottantenni** (Graf. 13).

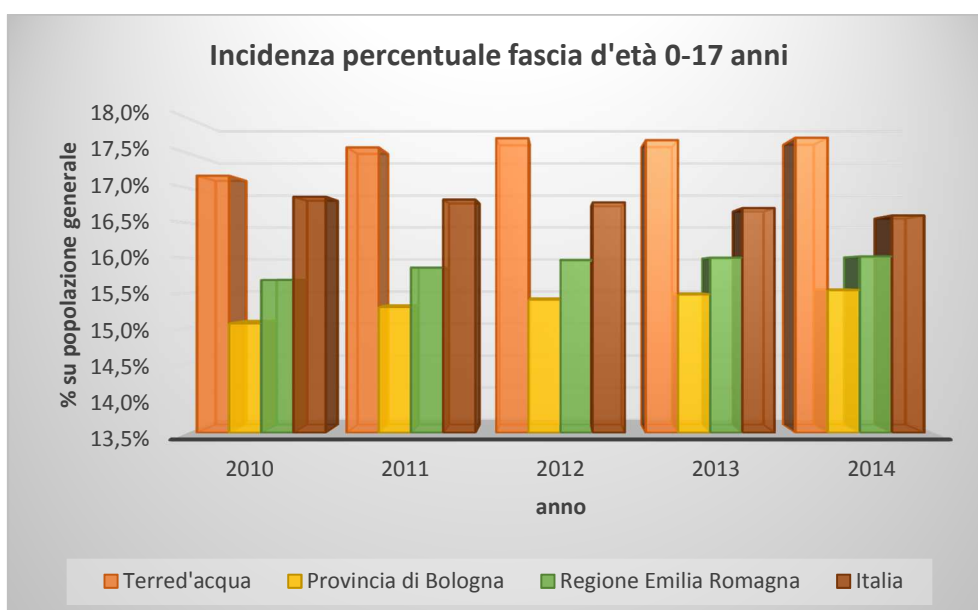
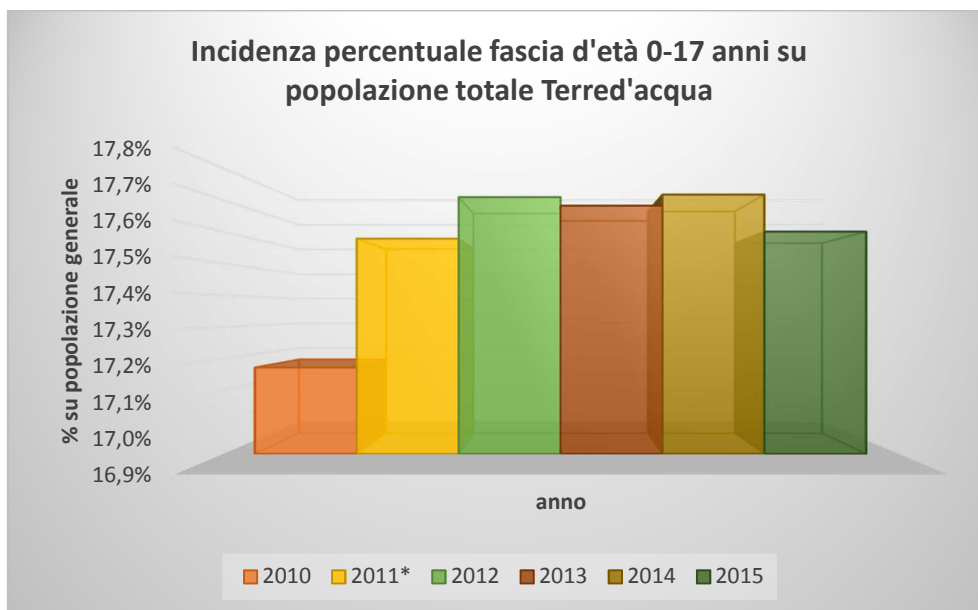




Inoltre l'analisi dei dati demografici dei comuni dell'Unione di Terred'acqua mette in luce il progressivo aumento degli **anziani che vivono soli** (valore aumentato del 9% rispetto al 2010).

## Minori

La popolazione minore di Terred'acqua è di oltre 14.000 unità e rappresenta quasi un quinto di quella generale, percentuale superiore rispetto alla media provinciale, regionale e anche nazionale.

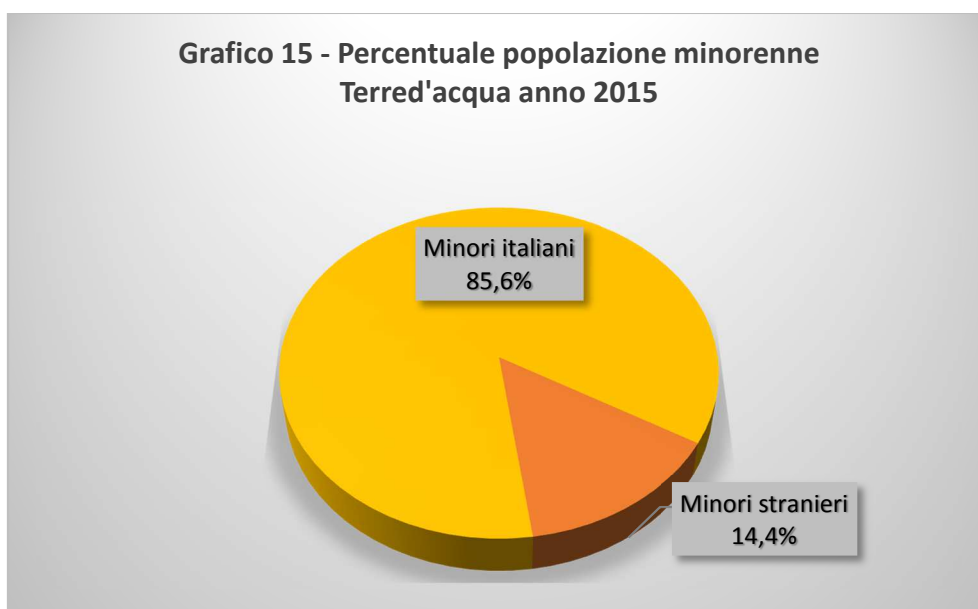


(Fonte dati: demo istat statistiche regione Emilia Romagna)

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, costituisce un segmento della società vivace e dinamico, che presenta allo stesso tempo elementi di fragilità e vulnerabilità.

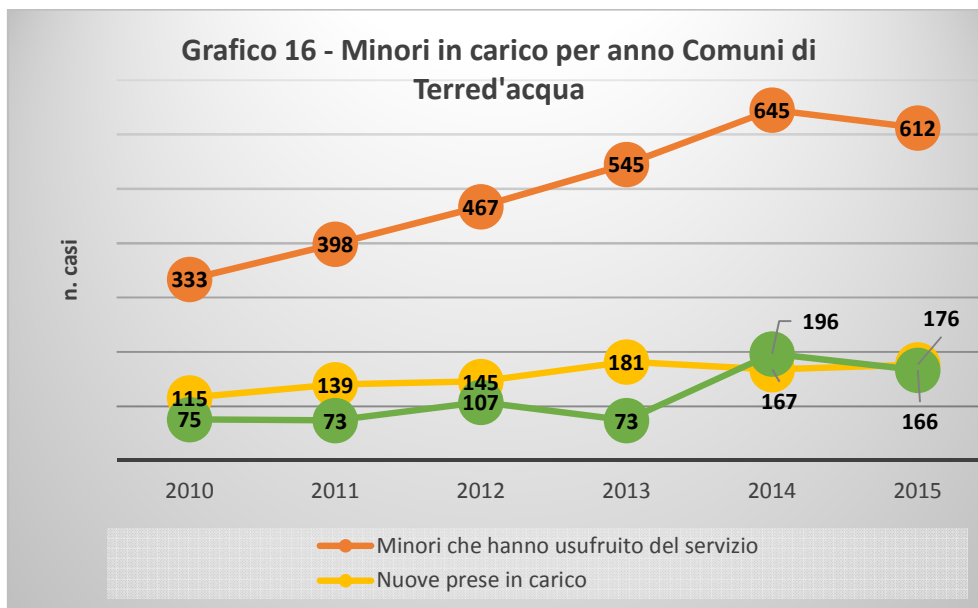
Si assiste ad una progressiva crisi che non è solo di tipo economico, ma è anche culturale e di valori, di senso rispetto al fare, al produrre e consumare. È una crisi dei legami sociali, della solidarietà orizzontale tra le persone e tra le famiglie. A ciò si aggiunge il crescente fenomeno della disgregazione 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%.

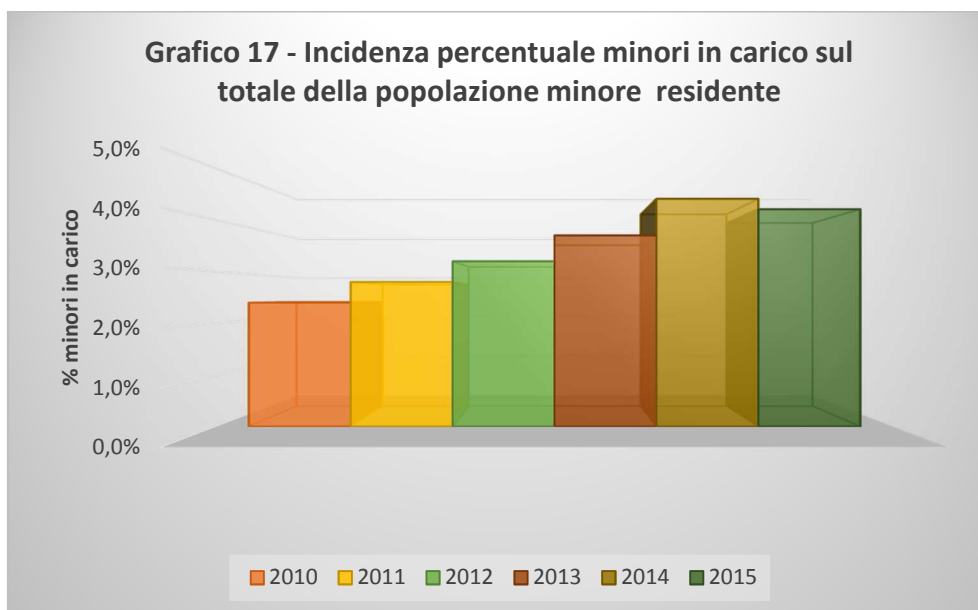


Questi fenomeni concorrono all'incremento dei fattori di rischio e all'impoverimento dei "fattori protettivi", cioè di quegli elementi che in un dato contesto prevengono il disagio e promuovono il benessere sociale.

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).



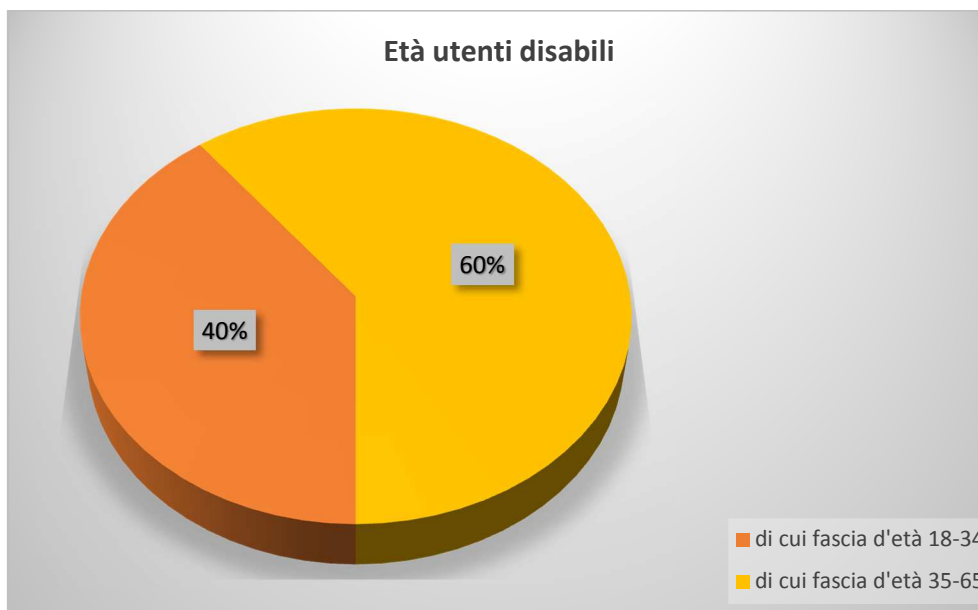
La maggiore fragilità dei contesti familiari e l'accresciuta capacità del sistema dei servizi territoriale nell'intercettare e segnalare le situazioni di rischio e di pregiudizio per i minori si sono tradotti in un aumento quasi esponenziale delle situazioni in carico (Graf. 17).



## Disabili

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

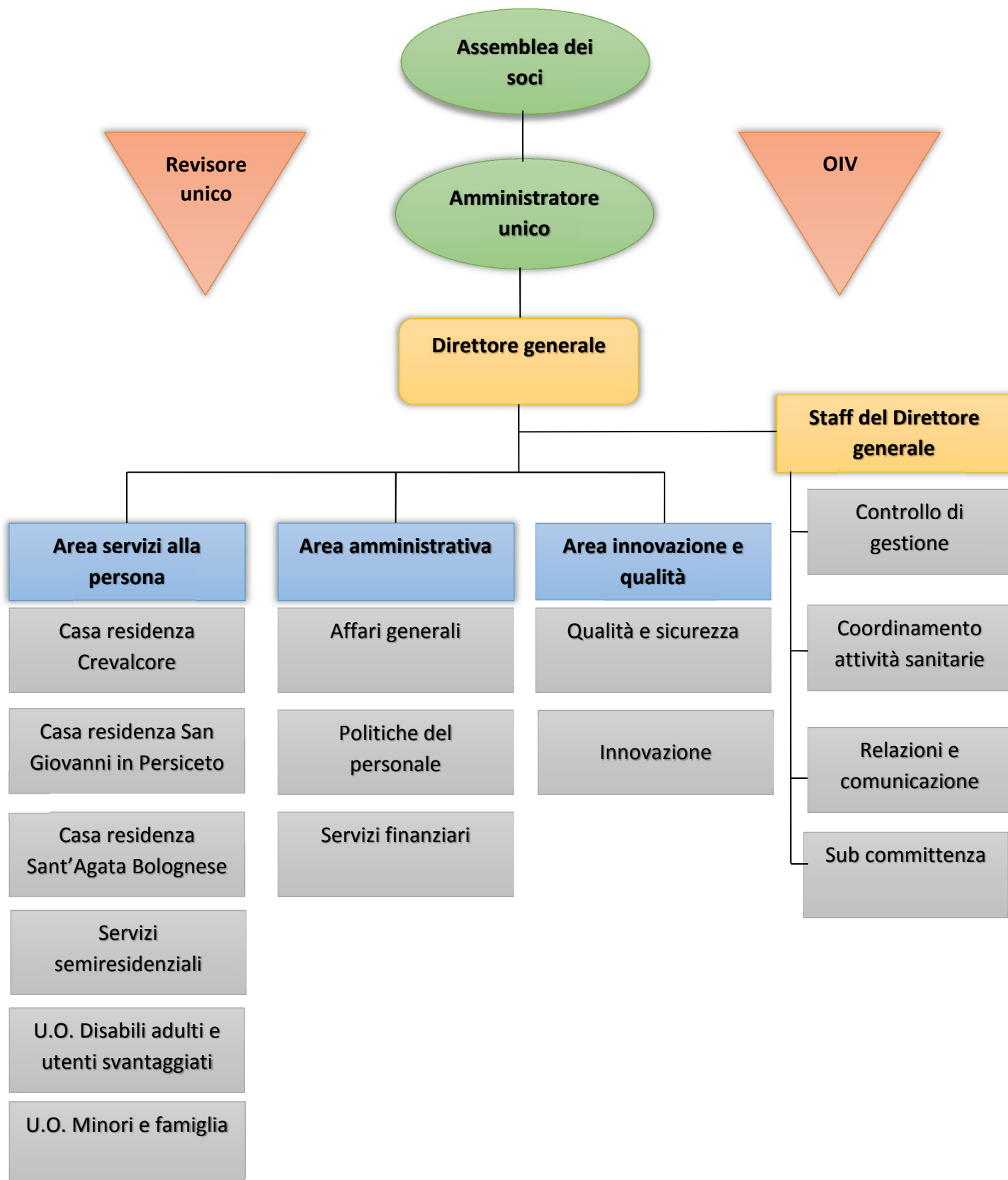
- il progressivo invecchiamento dell'utenza "storica" in carico ai servizi e dei loro familiari e basso turn over degli utenti, che rimangono in carico al servizio mediamente per oltre 40 anni;



- 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 numerosi gli strumenti 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:

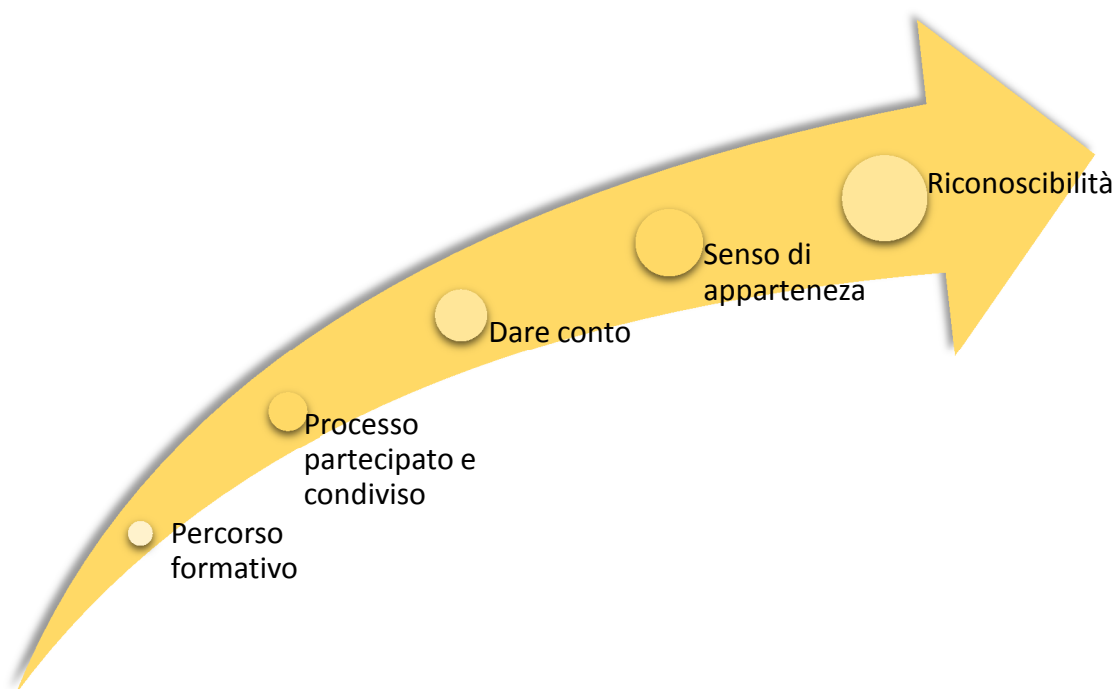
### **Il Bilancio sociale**

Se per le ASP dell'Emilia Romagna la redazione annuale del Bilancio Sociale è un adempimento stabilito dalla normativa regionale (L.R. 2/2003), in ASP Seneca è stata considerata un'opportunità

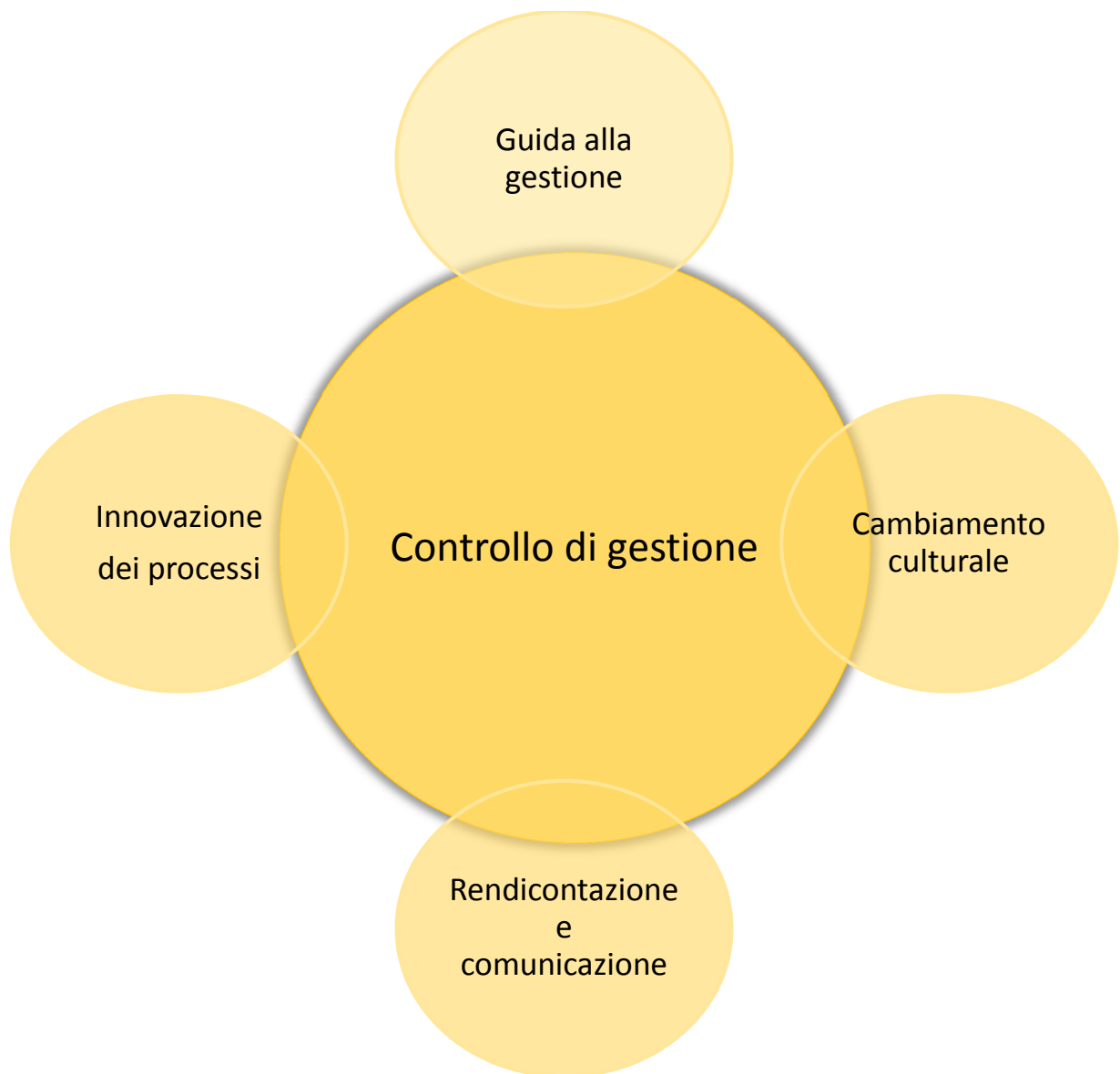
per comunicare alla collettività i valori dell'Azienda, le iniziative e i risultati raggiunti, e insieme un momento di riflessione sulla valenza del lavoro svolto dall'Ente.

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 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.

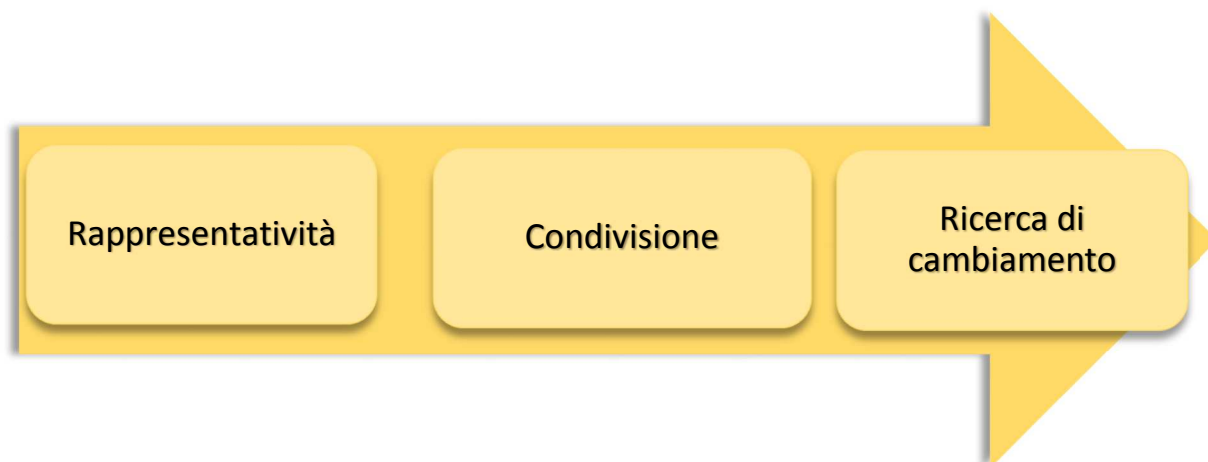
Dal 2013 ASP Seneca ha promosso l'estensione dell'attività del Controllo di gestione anche al servizio di sub committenza (assistenza domiciliare, consegna pasti). Questo lavoro, oltre a produrre una **rendicontazione** sui dati di attività più dettagliata e specifica, ha permesso di fornire un **cruscotto** 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 ASP Seneca e i propri portatori d'interesse, per il monitoraggio dei servizi resi, nell'ottica della corretta risposta ai bisogni dell'utenza e del **miglioramento continuo**.

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



Laboratorio Seneca nasce nella seconda metà del 2013 nell'ambito del progetto aziendale "Io voglio stare bene". Composto da 15 dipendenti provenienti dai diversi servizi e ambiti dell'Ente (Case residenza, Centri diurni, Servizi amministrativi, Unità operativa minori e famiglia, Disabili adulti) rappresenta il luogo dell'elaborazione delle proposte, dell'integrazione e del cambiamento. **Luogo della richiesta, della condivisione e del coinvolgimento di tutte le figure professionali di ASP**, insieme alle rappresentanze sindacali, nel rispetto dei ruoli, diventa interlocutore privilegiato per la **partecipazione** e la **circolarità della informazioni**.

Le sue **finalità** sono molteplici, tese al miglioramento aziendale:

- favorire la conoscenza e l'uso degli strumenti utili a incoraggiare il dialogo
- raccogliere dai colleghi proposte di cambiamento per incrementare il valore dei servizi, il benessere degli utenti e del personale dell'Ente
- presentare le proposte alla Direzione che ne valuta la fattibilità

Gli strumenti utilizzati per raggiungere questi obiettivi sono diversi:

- incontri di ascolto e dialogo presso le strutture e i servizi dell'Ente
- contatto diretto con i colleghi
- utilizzo della sezione tematica "Laboratorio Seneca" presente nella intranet aziendale

Nel 2013 e 2014 vengono definite le modalità di funzionamento di Laboratorio Seneca (con Determina del Direttore generale n. 150 dell'01.09.2014), gli obiettivi da perseguire, le risorse economiche riconosciute dall'azienda. In questo biennio di sperimentazione il gruppo avanza proposte di miglioramento alla Dirigenza (gestione delle ferie e dei turni di lavoro presso le Case residenza e i Centri diurni, acquisto di nuove attrezzature informatiche e programmi per i servizi

amministrativi e minori, richieste relative alla prevenzione del burn out e al benessere lavorativo).

A fine 2014 si comprende che la fase sperimentale del gruppo è in parte superata e la presenza di Laboratorio Seneca consolidata all'interno dell'Azienda. I componenti e la Dirigenza avvertono tuttavia la necessità di **coinvolgere e responsabilizzare** ulteriormente le figure professionali dell'Ente e insieme di rivisitare le modalità di funzionamento del gruppo. Per questo motivo con Deliberazione dell'Amministratore unico n. 7 del 28.09.2015 è approvato il "Regolamento per le elezioni e il funzionamento di Laboratorio Seneca" e indette le **elezioni dei nuovi componenti del gruppo**, da realizzarsi entro novembre 2015.

A votazioni concluse la partecipazione e l'afflusso degli avente diritto (oltre il 70% del personale dell'Azienda) hanno confermato l'interesse e l'attenzione dedicata a Laboratorio Seneca, stimolando i nuovi componenti a operare sempre più nel senso della condivisione e del coinvolgimento, per il **miglioramento continuo della qualità dei servizi e del benessere lavorativo**.

### **5.3. La strategia interna**

La visione lungimirante di ASP Seneca ha l'obbligo di arricchirsi trattenendo il circuito virtuoso che ha messo insieme i **valori dell'appartenenza, della partecipazione, della responsabilità e dell'innovazione**, quelli che prendono spunto continuamente dai valori aziendali, la carta costituenti dell'agire di tutta l'organizzazione dell'Azienda.

Un **sistema di valori forte**, diffuso e condiviso, svolge le funzioni di **orientare i comportamenti** delle persone, di **sollecitare l'integrazione sociale e organizzativa**, di **rafforzare il patto** tra le persone e l'organizzazione e di **accalorare il senso di appartenenza**.

Ciò deve garantire la singolarità ed anche l'imprescindibilità della presenza dell'Ente a partire dal territorio e dalla comunità di Terred'acqua.

Il circuito virtuoso si alimenta perché interviene la pienezza del dare conto "Purtroppo sono più numerosi gli uomini che costruiscono muri di quelli che costruiscono ponti" dice un antico proverbio cinese.

Il **dare conto**, l'accountability, permette all'organizzazione di costruire ponti, dando valore a ciascuno della sua capacità di farsi carico delle azioni compiute.

E le azioni possono aver determinato il successo di un'organizzazione e possono, anche, se si manifestano in debolezza, averlo rallentato.

#### **5.4. Il pensiero strategico di ASP Seneca**

Bisogna partire dall'esperienza, guardare la realtà e l'insieme dei problemi occupandosi sempre delle minacce per poter realizzare il pensiero strategico. L'Amministratore Unico di ASP Seneca facendo affidamento sul **miglioramento continuo** e sulla **responsabilità di tutti** ha creato le basi per la naturale evoluzione delle linee strategiche dell'Azienda dal pensiero strategico al Piano della performance.

Gli indirizzi sono sempre pensati per tre anni e si aggiornano. Il Piano della performance 2017/2019 prosegue idealmente i due precedenti aggiornando lo spazio di azione nei tre anni.

Nei documenti del 2015 e del 2016 (Piano della performance 2015/2017 e 2016/2018) l'Ente ha puntato sull' **appartenenza solidale** e sulla **partecipazione etica** all'interno delle quali sono state identificate azioni da perseguire. Da qui sono nati obiettivi strategici 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. Questo ribaltamento del metodo ha consegnato nuove responsabilità e chiede continuamente nuovi modi di esprimersi e di confrontarsi.

In cosa e come si deve evolvere tutto questo?

E' la domanda alla quale rispondono le indicazioni strategiche che vengono di seguito esplicitate che aggiungono alle linee dettate negli anni precedenti il valore dell'**accountability** che serve a trattenere e ad alimentare il **circuito virtuoso dell'appartenenza, della partecipazione, della responsabilità e dell'innovazione**.

#### **Linea di intervento uno: la responsabilità**

La responsabilità non può essere in nessun modo data per scontata e che solo grazie ad essa l'appartenenza solidale e la partecipazione etica hanno modo di esprimersi. In questo ambito va fatta una riflessione sull'**esercizio dei diritti e dei doveri**. Ogni lavoratore ha diritti e doveri che hanno a che fare con la responsabilità. I doveri di un lavoratore sono sanciti anche dal Codice di comportamento dei dipendenti pubblici ma ciò che interessa di più non è osservare ciò che è scritto

ma agire all'interno dell'organizzazione con il bisogno di sentirsi tanto appartenenti da determinarne il successo, ma anche la sopravvivenza. E ciò appartiene alla responsabilità.

I diritti dei lavoratori sono ancora più chiari. Sono sanciti da numerose leggi e difesi dai Sindacati con serietà e con partecipazione come accade in ASP Seneca.

Quando si chiede di esercitare un diritto, l'Azienda non può che prenderne atto perché è "un diritto" e non può, nella maniera più assoluta, giudicare i motivi che sono alla base dell'esercizio di un diritto.

Se c'è una persona che può chiedersi se quel diritto va veramente esercitato e fino a che punto, questa è il lavoratore stesso. E' lui che deve ricordare che le assenze dovute all'esercizio di un diritto diventano per l'Azienda un costo non risarcibile dallo Stato e che esse pesano sull'organizzazione pesantemente tanto da affievolire l'efficacia delle sue attività. E' lui, quindi, che sa fino a che punto va veramente esercitato quel diritto. E ciò appartiene alla responsabilità.

#### **Linea d'intervento due: lo spirito d'iniziativa e l'apporto creativo**

**Capacità d'iniziativa** è tradurre le idee in **proposte** e saper partecipare alla loro realizzazione **in modo creativo**. La capacità di iniziativa si esprime solo tramite la creatività e l'innovazione.

Creatività è fare o pensare cose mai fatte e pensate ed è strettamente collegata all'**innovazione**. Senza gli spunti della creatività nessun progetto innovativo può essere né pensato né, tantomeno realizzato. Insomma per innovare in maniera significativa serve creatività, molta creatività.

La creatività è una dote individuale, l'innovazione è un fenomeno collettivo.

#### **Linea d'intervento tre: il dare conto ovvero l'accountability**

**Responsabilità incondizionata** in capo a un singolo dipendente o a un servizio/unità organizzativa del risultato conseguito da un'organizzazione, sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica.

Tale responsabilità richiede **capacità di esprimere al meglio la propria competenza, di stare in gruppo, di agire nell'integrazione e nella proposta creativa, di iniziativa**. Ai responsabili si aggiunge la capacità decisionale. Tale responsabilità si realizza nei confronti di uno o più portatori di interessi con conseguenze positive (valorizzazione) o negative (cambiamenti da adottare), a seconda che i

risultati desiderati siano raggiunti o disattesi. Tale responsabilità si realizza, infine, nei confronti del collega e del servizio in cui si presta il proprio compito.

L'accento non è posto sulla responsabilità delle attività svolte per raggiungere un determinato risultato, ma sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che formano le aspettative, su cui la responsabilità stessa si basa e sarà valutata. La definizione degli obiettivi strategici costituisce, dunque, un mezzo per assicurare l'accountability.

Insieme al concetto di responsabilità, l'accountability, presuppone quelli di **trasparenza** e di **compliance**.

La prima è intesa come **accesso alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione**, fra cui gli indicatori gestionali e la predisposizione del bilancio e di strumenti di comunicazione volti a rendere visibili decisioni, attività e risultati. La seconda si riferisce al rispetto delle norme ed è intesa sia come **garanzia della legittimità dell'azione** sia come adeguamento dell'azione agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida etiche o codici di condotta.

Sotto questi aspetti, l'accountability può anche essere definita come **l'obbligo di spiegare e giustificare il proprio comportamento**.



## 5.6 L'Albero della Performance



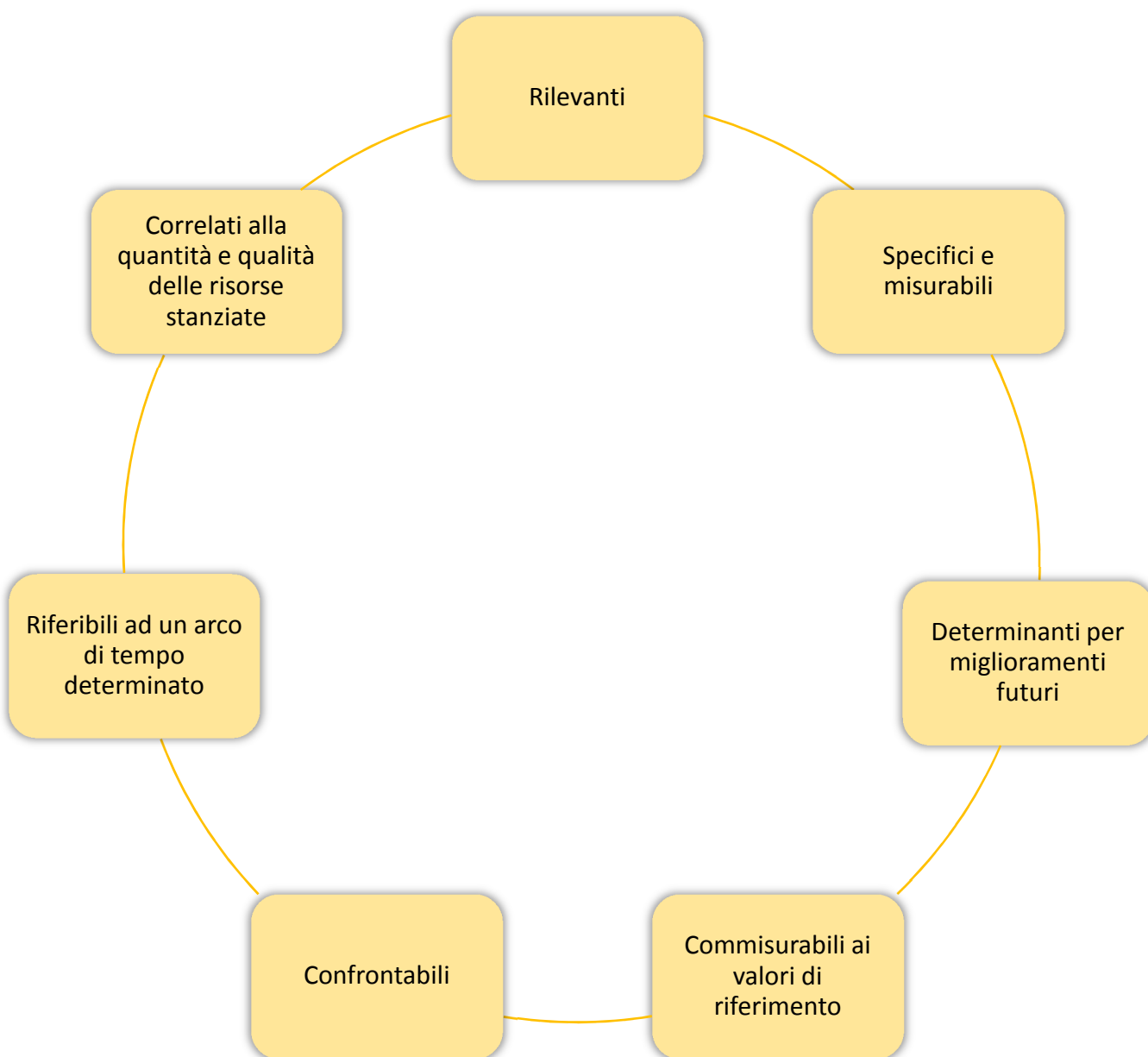


## 6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

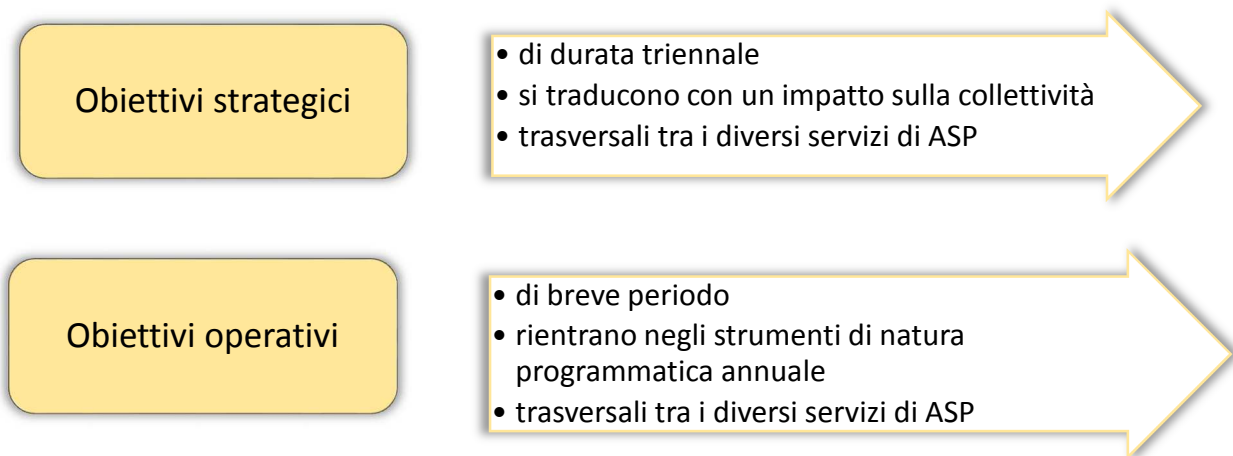
### 6.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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:

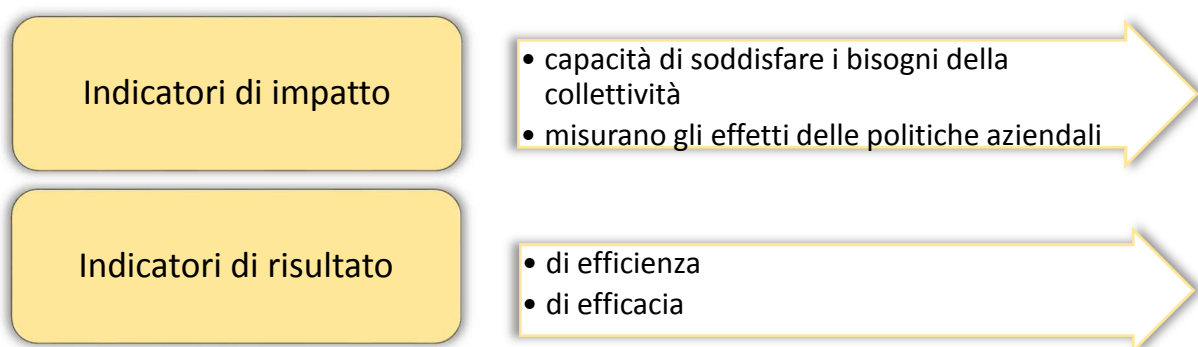


Si distinguono in:



Tutti gli obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale e coinvolgono per il loro raggiungimento le diverse 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, 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 i 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;
- 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.

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. Il processo relativo al ciclo della performance**

Il **Piano della performance** è il contributo che un Ente, 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:

- soddisfazione 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. 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 **progetti di innovazione**, 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 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 per poter raggiungere nell'efficacia, trasparenza e flessibilità, gli obiettivi strategici e operativi che ASP Seneca si da. La valutazione partecipata è **una frontiera della gestione dell'organizzazione di ASP che trova in questo tempo di cambiamento la sua ragione di essere.**

### 6.3. 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.

			ARCO TEMPORALE								
FA SE N.	DESCRIZIONE FASE DEL PROCESSO	SOGGE TTI COINV OLTI	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembr e	dicembr e	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	Amministratore Unico									
6	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Amministratore Unico e Direttore Generale									

#### **6.4. 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.

#### **6.5. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance**

Con il Piano 2017/2019 si conferma e rafforza l'integrazione tra il ciclo della performance e il Piano triennale anticorruzione e il Programma per la trasparenza (L. 190/2012 - D.lgs 33/2013 e s.m.).

In questo senso 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** finalizzata ad una sempre maggiore accountability nei confronti dei cittadini e del territorio;
- la **reingegnerizzazione del sistema informativo** per l'efficientamento e la semplificazione dei processi, il potenziamento degli strumenti di controllo e monitoraggio strategico e di gestione;
- la promozione di **luoghi della partecipazione** aziendale come **spazi di espressione, responsabilità e appartenenza** che fanno crescere l'organizzazione
- la sperimentazione di **analisi di gradimento degli utenti interni**;
- il rafforzamento del **coinvolgimento dei portatori di interesse esterni**;