



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

AMMINISTRATORE UNICO

DELIBERAZIONE N. 01

DEL 29.01.2018

L'anno 2018 oggi ventinove (29) 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 2018

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE ANNO 2018

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 (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 de quo 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;

Richiamate le proprie precedente Deliberazioni:

- n. 1 del 28/01/2016 con la quale si approvava il piano della performance anno 2016,
- n. 1 del 31/01/2017 con la quale si approvava il piano della performance anno 2017;

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 2018;

Visti:

- il D. Lgs. n. 165/2001;

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

DELIBERA

1. **di approvare**, per le ampie motivazioni citate in premessa, il Piano della Performance 2018-2020 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

2018-2020



SENECA
Azienda Servizi alla Persona

Sommario

1. PREMESSA

1.1	Che cos'è il Piano della performance	3
-----	--	---

2. IL CAMBIAMENTO, QUANDO C'E', NON FINISCE MAI. ASP SENECA LO SA

2.1	Flessibilità e gerarchia, fiducia e reputazione	4
-----	---	---

3. IDENTITA' DI ASP SENECA

3.1.	Chi siamo.....	6
------	----------------	---

3.2.	La nostra missione	8
------	--------------------------	---

3.3.	Cosa facciamo e come operiamo	9
------	-------------------------------------	---

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.....	20
------	--------------------------	----

5.3.	La strategia interna	21
------	----------------------------	----

5.4.	Il pensiero strategico di Asp Seneca.....	23
------	---	----

5.5.	Le linee strategiche fino ad oggi	25
------	---	----

5.6.	Le linee strategiche 2018	27
------	---------------------------------	----

5.7.	L'Albero della Performance.....	30
------	---------------------------------	----

6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

6.1.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	31
------	---	----

6.2.	Il processo relativo al ciclo della performance	33
------	---	----

6.3.	Le fasi e i tempi della performance	35
------	---	----

6.4.	Coerenza del Piano della performance con la programmazione economica e di bilancio	36
------	--	----

6.5.	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	36
------	---	----

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 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. IL CAMBIAMENTO, QUANDO C'E', NON FINISCE MAI. ASP SENECA LO SA

2.1 Flessibilità e gerarchia, fiducia e reputazione

Ciò con cui siamo d'accordo ci rende inattivi, è la contraddizione che ci rende produttivi.¹

Mi contraddico? Ebbene sì, mi contraddico. Sono vasto, contengo moltitudini.²

Quante facce ardimentose ha il **cambiamento** e quanti paradossi e quante banalità. Non si può non cambiare. E non si può non conoscere le sue tante facce. La questione è saperlo accettare per quello che conta per ciascuno di noi, per qualunque gruppo di persone agisca con uno scopo comune, un'organizzazione, per esempio, che renda viva e vitale un'azienda. Ma non basta, come si sa. Occorre assecondarlo ma anche padroneggiarlo e viverne le contraddizioni che sono il sale della vita.

Si raggiunge una meta che si trasforma subito in un nuovo punto di partenza.

Così è la vita ed è così che procede il cammino inarrestabile del cambiamento che passa veloce davanti alle persone, ai luoghi dove esse abitano, apre le sue porte, fa un richiamo forte e accoglie quelli che sentono la sua voce che, spesso, non è avvincente come ci si aspetta, ma, al contrario è dura perché richiama alla responsabilità, al dovere dell'impegno civico sul quale molti, purtroppo, ancora si distraggono.

Per tutto questo bisogna, dunque, fare ogni sforzo perché la sua voce sia vissuta sapendo di aver aperto una strada nuova che richiede una cultura del pensare e dell'agire tutta da vivere nel segno della contraddizione e, non poi tanto paradossalmente, nel segno della coerenza.

La grande occasione di Seneca è nell'aver imparato a sentire questo fruscio del cambiamento, ad ascoltarlo e a trasmetterlo.

Ciò che vale la pena di annotare è sapere quando questo fruscio viene accolto dalle persone che avvertono lo stesso richiamo e, a loro volta, lo trasmettono in un percorso virtuoso che comincia a cogliere i più.

Il fruscio della contraddizione è quello che sfida le organizzazioni e le guida ad apprendere cosa significhi, per esempio, mettere insieme e far vivere **flessibilità e gerarchia**.

Si dice che un'organizzazione sia flessibile quando abbandona il sistema gerarchico perché ne è il rovescio. Questa affermazione è falsa. Se è vero che il sistema gerarchico è uno spazio/piramide dove man mano si scende, gli spazi si allargano, via via aumentano i ruoli esecutivi e, al contrario, più si sale più gli spazi si restringono e più aumenta il potere del ruolo che abita in quello spazio ristretto.

¹ Johann Wolfgang von Goethe

² Walt Whitman

E se è vero che questa piramide non piaccia più, sarà vero che la flessibilità sia l'unico modo per far vincere il cammino di un'organizzazione?

E allora abbasso la piramide e benvenuto sia, al suo posto, un rettangolo dove i ruoli si muovono liberamente seppure legati tra di loro. Evviva il sistema collaborativo? Qui potrebbe abitare la comunicazione. In verità ancora oggi esistono bellissimi organigrammi flessibili e a colori dove le decisioni sono unilaterali e sotto, sotto c'è una durissima piramide che non scompare.

E allora come si fa a superare l'impaccio di un'organizzazione che si dichiara flessibile per finta? Si fa come in Asp Seneca dove la flessibilità e la gerarchia (non la cultura gerarchica) coesistono. In una organizzazione che lavora per essere efficace e farsi riconoscere, i ruoli devono essere legati agli altri ruoli e non dipendere da altri ruoli.

Questa organizzazione diventa flessibile e collaborativa, insomma, quando tiene conto e rispetta l'importanza di ogni ruolo e, così facendo, esalta quello di chi dirige, di chi propone, di chi esegue e di chi si sente partecipe.

È l'effetto della comunicazione interna senza la quale il cambiamento non avviene, un'organizzazione non si accorge del proprio reale valore, un cittadino non percepisce la missione e la funzione di un'azienda pubblica e le distanze con l'ambiente esterno non si riducono.

In questo senso è flessibile e gerarchica nello stesso tempo. E' una parte del percorso nella quale Asp Seneca crede moltissimo ed è una delle ragioni del suo successo. Ha scritto Walt Whitman *"Mi contraddico perché contengo moltitudini"* ed è vero come è vero, però, che tra le moltitudini ci debba essere la coerenza che sappia andare a braccetto con la contraddizione.

Ed ecco venirci incontro, tutte due assieme, la **fiducia e la reputazione**. Non c'è niente di più coerente. A patto che tutte e due procedano insieme.

"Sono come le indicazioni stradali - ha scritto l'amministratore unico, Anna Cocchi – "che troviamo dopo una rotonda mentre percorriamo le strade di Terred'acqua che conosciamo bene tanto da farle automaticamente. Non abbiamo bisogno di controllare. Si va di qua e basta. Eppure se facessimo attenzione, le indicazioni sono quelle: fiducia e reputazione. Se talvolta ci capitasse di trovarne una sola, stiamo attenti, stiamo prendendo una strada sbagliata. Non basta la fiducia da sola, occorrono gli spunti che ci detta in ogni momento la reputazione, quel patrimonio di relazioni professionali e di partecipazione emotiva che si conquista passo, passo e che passo, passo va arricchito e protetto. Come per tutti i patrimoni".

Serve sempre che tutte e due ci indichino la strada su uno stesso cartello stradale. E serve sempre che la flessibilità e la gerarchia ci regalino un modo nuovo di essere partecipi e propositivi.

Come? Nel segno della **gentilezza**. Scrive Ralph Washington Sockman *“Non c’è niente di più forte della gentilezza e niente di più gentile della forza vera”*. Un’altra apparente contraddizione che, tuttavia, appartiene tutta ad Asp Seneca. Un segno, la gentilezza, che contraddistingue la forza di questo piano della performance 2018. Un modo di essere che, nel riaffermare le sue linee strategiche, si fa nutrire dalla fiducia e dalla reputazione, l’orizzonte vasto solo nel quale è possibile raggiungere una meta e ricominciare, raggiungere una meta e ricominciare...

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.

Dal 1° gennaio 2018 gestisce il servizio sociale territoriale dei Comuni di Crevalcore e Sala Bolognese, mentre è in corso di valutazione l’affidamento del servizio ad Asp Seneca da parte degli altri Comuni del territorio.

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

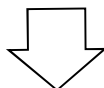
- esercita il controllo sulla regolarità contabile e vigila sulla correttezza della gestione economico finanziaria dell'Azienda.

OIV (Organismo indipendente di valutazione)

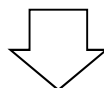
- svolge un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti e nell'adempimento degli obblighi d'integrità e trasparenza posti all'Amministrazione.

3.2. La nostra missione

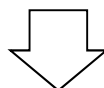
Asp Seneca è un'azienda pubblica che progetta e fornisce servizi alla persona e alla famiglia nei comuni di Anzola dell'Emilia, Calderara di Reno, Crevalcore, Sala Bolognese, San Giovanni in Persiceto e Sant'Agata Bolognese nel rispetto della dignità della persona e della sua famiglia



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 un'organizzazione leggera e competente rappresentano le condizioni fondamentali per il conseguimento della solidarietà, partecipazione, rispetto e valorizzazione della persona



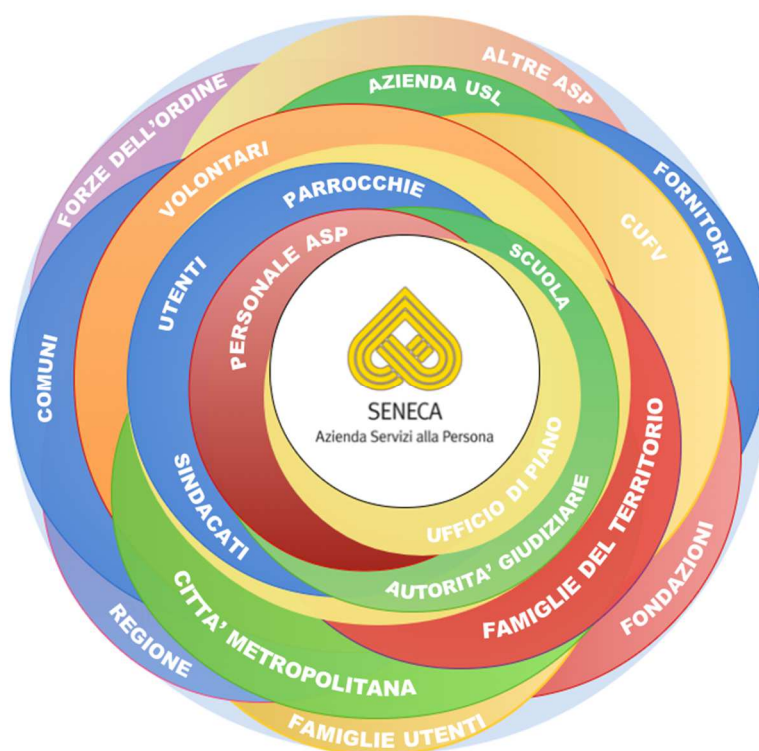
Asp Seneca ritiene il coinvolgimento e confronto costante con i soggetti istituzionali (Comuni, Azienda USL, Ufficio di Piano...) elemento imprescindibile per la lettura dei bisogni rilevati e inespressi del territorio, al fine di dare risposte adeguate alle mutevoli esigenze dei cittadini attraverso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



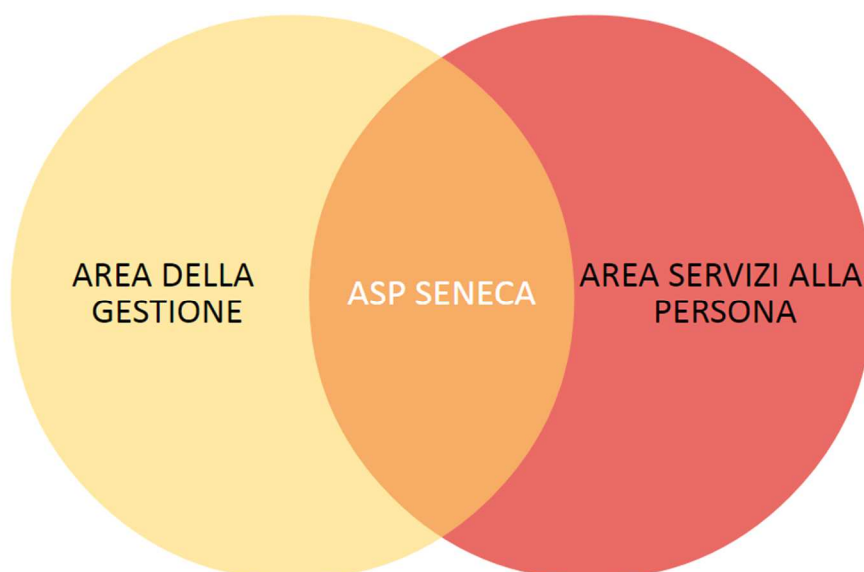
Asp Seneca si caratterizza per un'attenzione particolare all'innovazione nei processi interni (governance leggera e organizzazione efficiente) e all'innovazione nei servizi resi alla comunità

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.



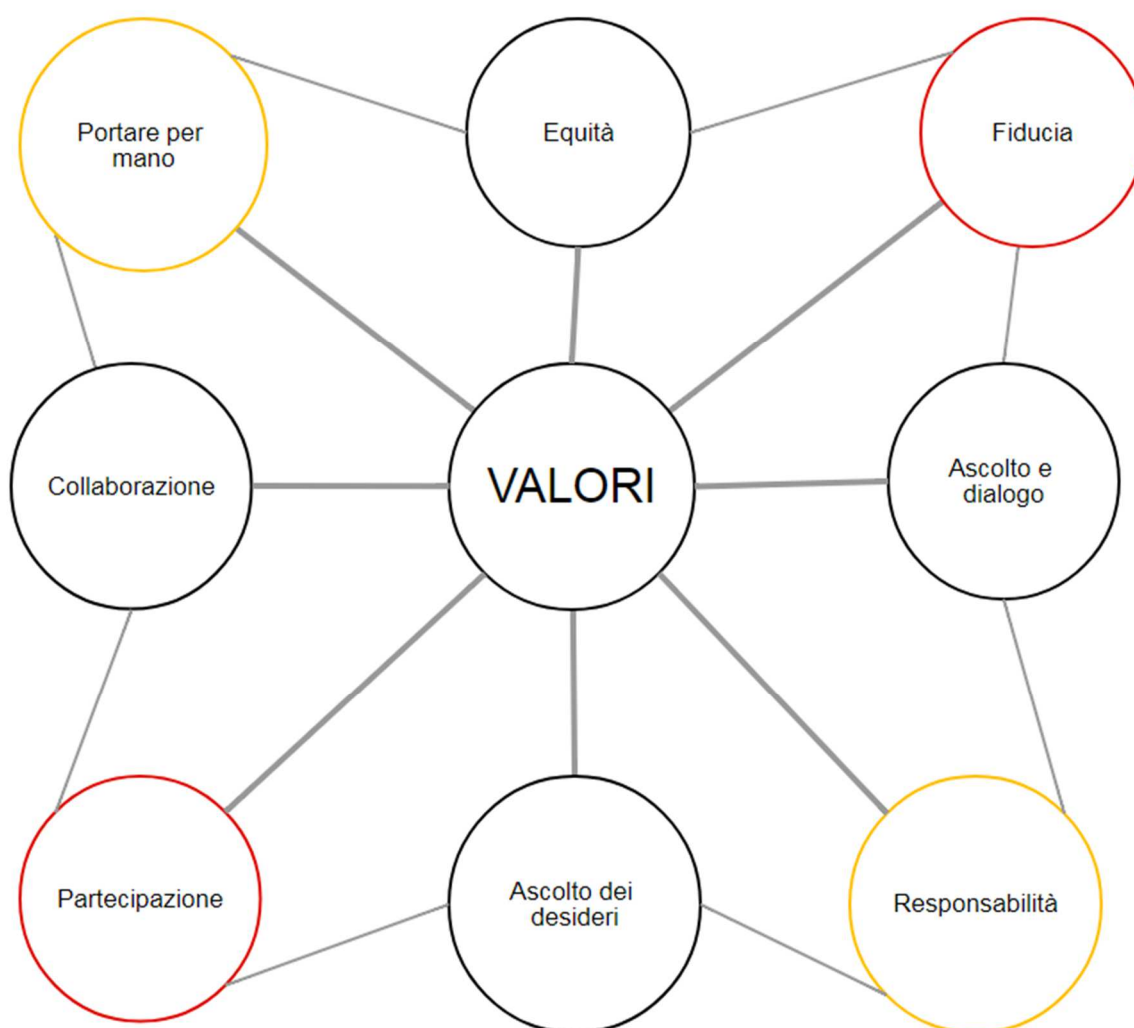
La struttura organizzativa di Asp Seneca presenta **2 macro aree d'intervento**, l'area dei servizi alla persona e l'area della gestione, che a loro volta si declinano in specifiche attività e servizi.



Fanno parte dell'**area dei servizi alla persona** i servizi che Asp Seneca eroga alla popolazione dell'Unione di Terred'acqua (anziani, minori e famiglie, disabili adulti e utenti svantaggiati)

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.

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:

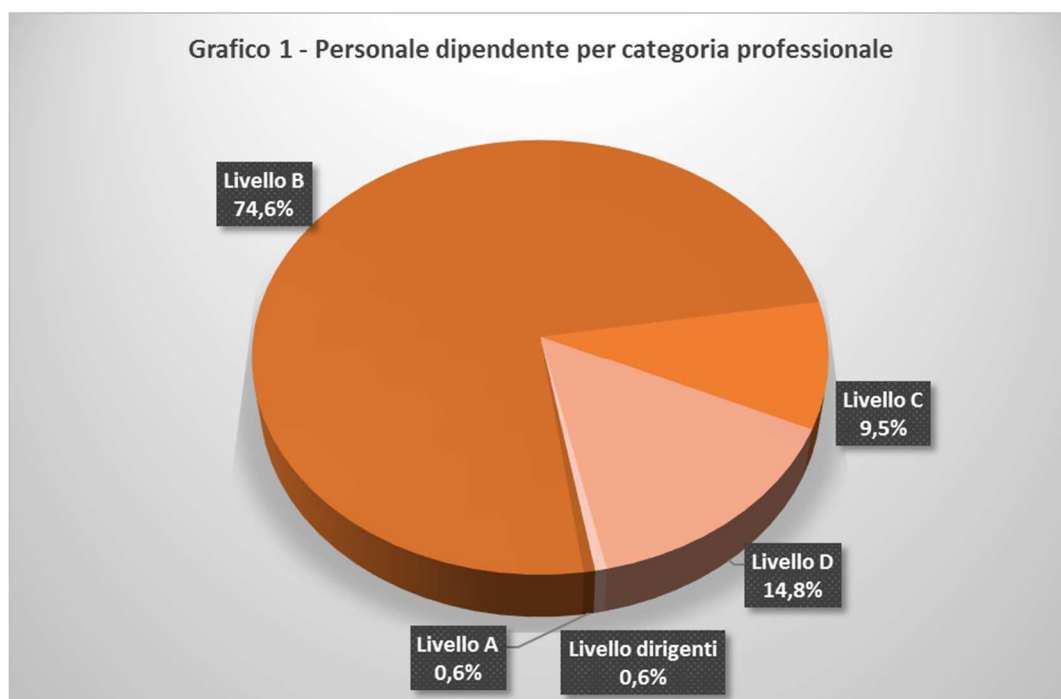


Grazie alla valorizzazione delle proprie risorse, al coinvolgimento e confronto con le istituzioni, Asp Seneca interpreta i principali bisogni del territorio, per fornire ai cittadini servizi differenziati e risposte adeguate alle proprie esigenze, anche in collaborazione con le associazioni di volontariato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

4. ASP SENECA IN CIFRE

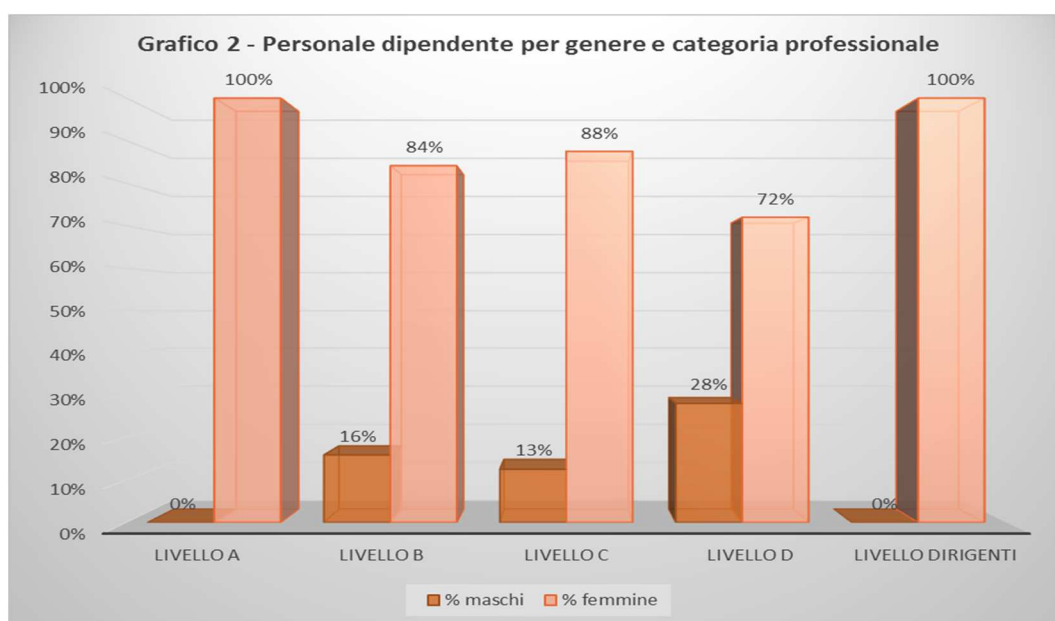
4.1. Il personale

La fotografia del personale di Asp Seneca è stata scattata il giorno 8.11.2017, e descrive il personale che opera nell'erogazione dei servizi alla cittadinanza. Complessivamente si tratta di 199 unità di personale, di cui 169 lavoratori dipendenti e 30 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, 19 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 2 lavoratori assunti in regime di somministrazione di lavoro e 2 unità di

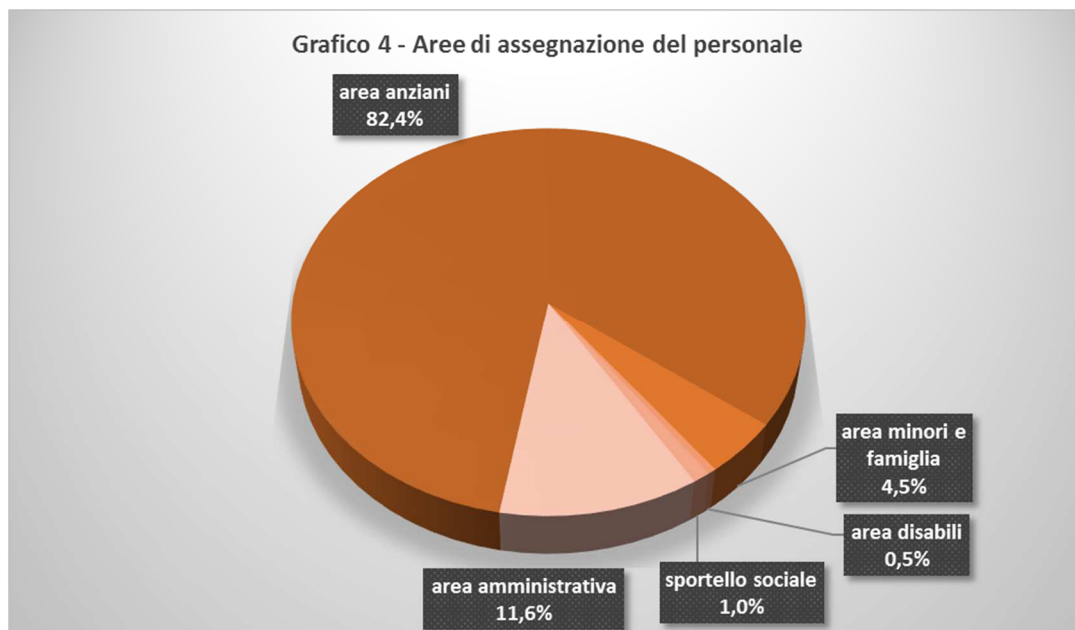
personale acquisita attraverso l'istituto del comando (1 unità con comando disposto dall'Azienda Unità Sanitaria di Bologna, cui è conferita la responsabilità del servizio disabili, e 1 unità con comando dal Comune di Sala Bolognese e, precisamente, un'Assistente Sociale assegnata allo Sportello Sociale 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.



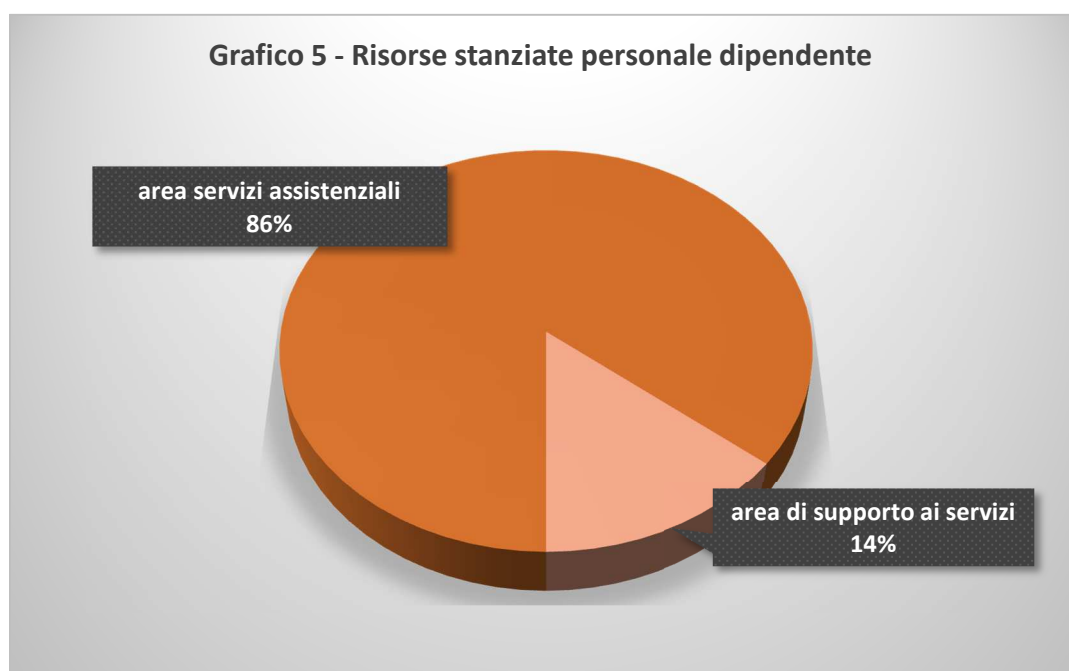
Fra il personale dipendente la fasce di età maggiormente rappresentate, come evidenziato dal grafico 3, sono quelle che vanno dai 36-45 (31% del totale) e dai 46-55 anni (31% del totale).



Come evidenziato nel grafico 4, l'area assistenziale – che comprende area anziani, area minori e famiglia, area disabili e sportello sociale – assorbe l'88,4% del personale in servizio complessivamente inteso, dipendente e non dipendente. Il restante 11,6% 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 stanziati sull'area dei servizi assistenziali (85,7%).



4.2. Le risorse economico finanziarie

Il bilancio di previsione per l'esercizio 2018 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 e nei grafici 6 e 7 l'ammontare complessivo dei ricavi e dei costi che si prevede di realizzare è riclassificato per ambito di attività ed è comprensivo dei costi amministrativi.

RICAVI DIVISI PER AMBITO	
Assistenza anziani	€ 9.423.252
Assistenza minori e famiglie	€ 1.187.490
Assistenza disabili	€ 1.037.886
Sportello sociale	€ 568.843
Totale	€ 12.217.472

COSTI DIVISI PER AMBITO	
Assistenza anziani	€ 9.474.833
Assistenza minori e famiglie	€ 1.371.176
Assistenza disabili	€ 798.557
Sportello sociale	€ 568.843
Totale	€ 12.213.409
Risultato d'esercizio	€ 4.063

Grafico 6 - Ricavi suddivisi per ambito

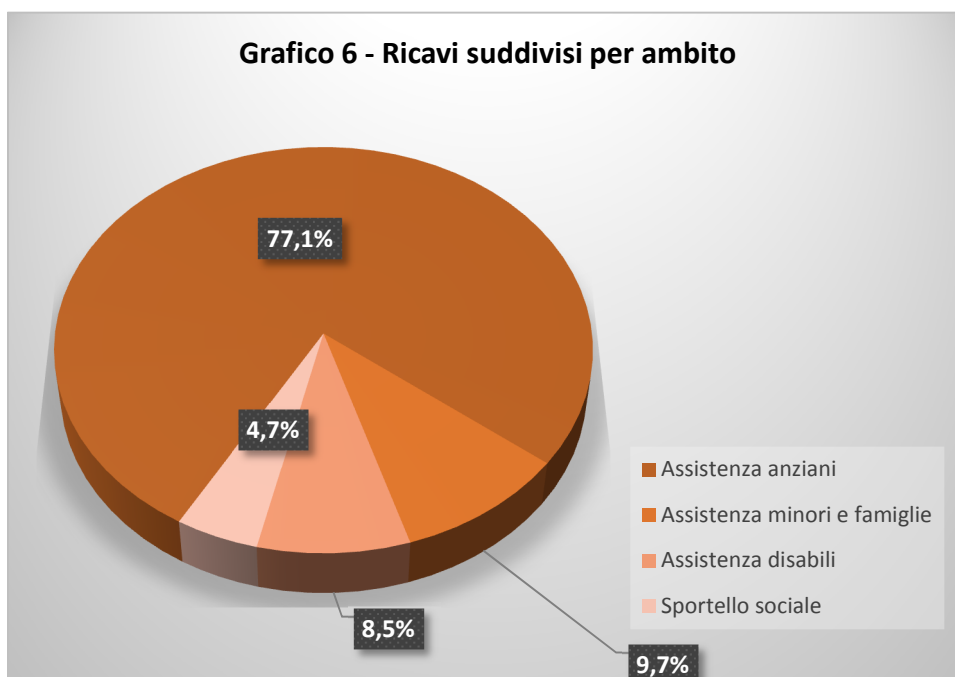
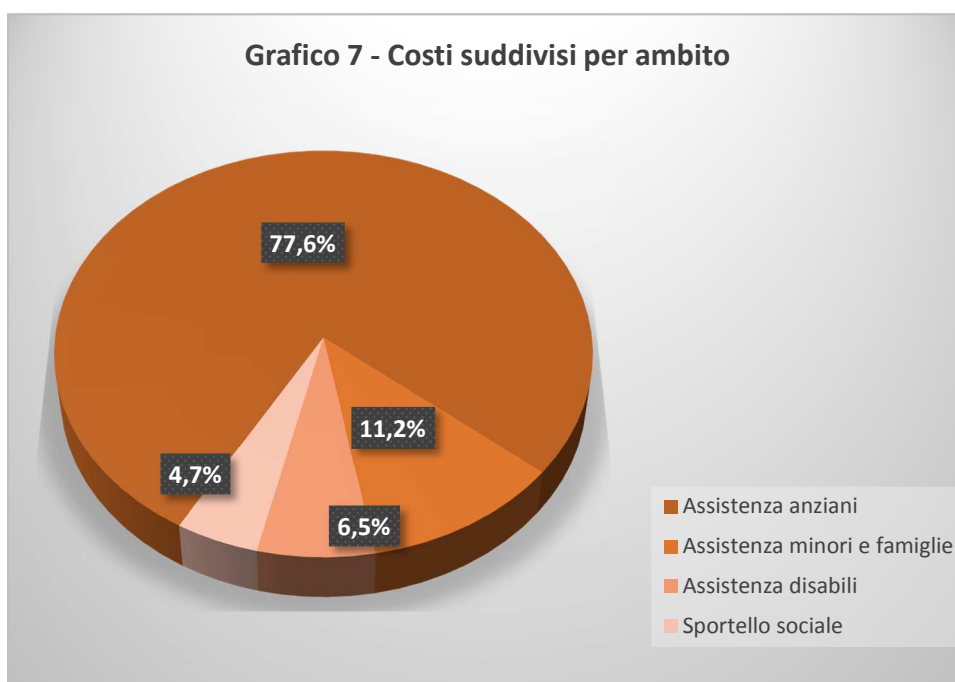


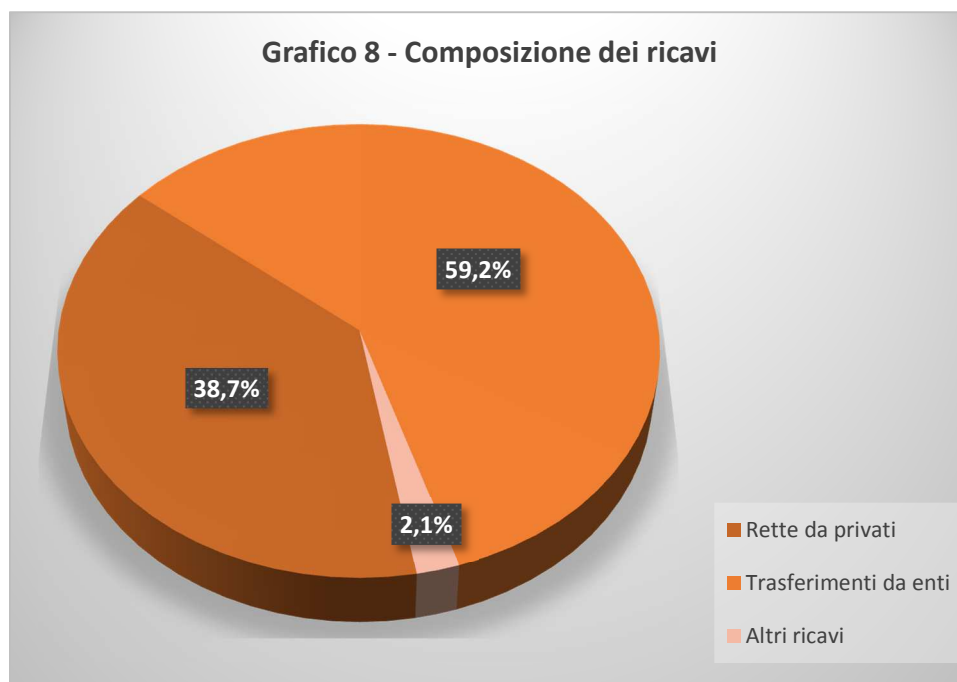
Grafico 7 - Costi suddivisi per ambito

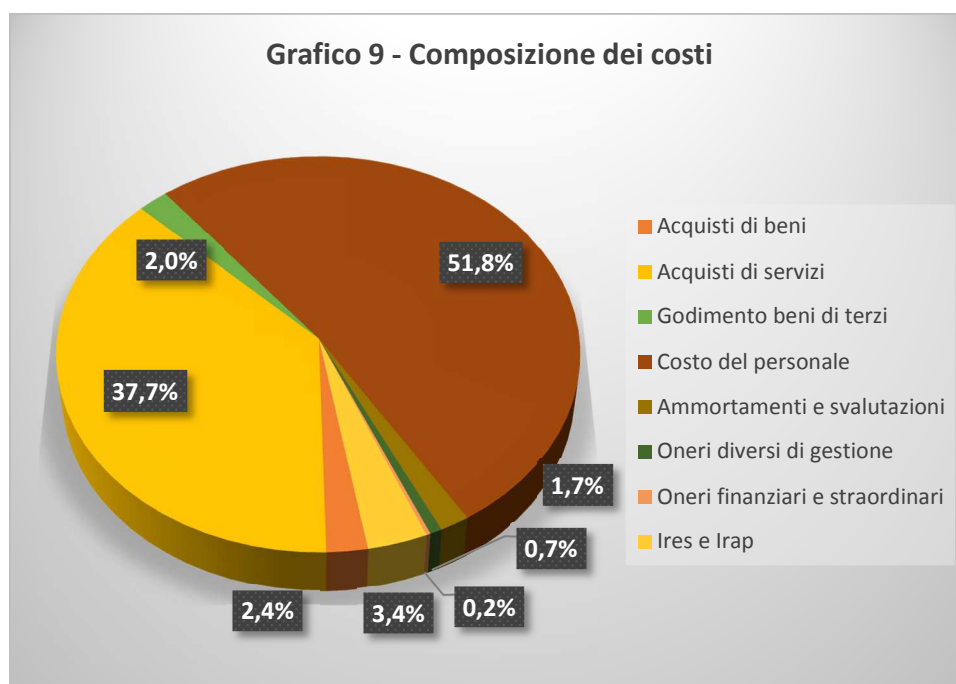


Costi e ricavi di previsione, riclassificati per aree gestionali sono rappresentati nelle seguenti tabelle e nei grafici 8 e 9:

COMPOSIZIONE DEI RICAVI	
Rette da privati	€ 4.729.543
Trasferimenti da enti	€ 7.229.172
Altri ricavi	€ 258.756
Totale	€ 12.217.472

COMPOSIZIONE DEI COSTI	
Acquisti di beni	€ 288.163
Acquisti di servizi	€ 4.604.662
Godimento beni di terzi	€ 247.240
Costo del personale	€ 6.329.190
Ammortamenti e svalutazioni	€ 208.920
Oneri diversi di gestione	€ 85.111
Oneri finanziari e straordinari	€ 29.500
Ires e Irap	€ 420.623
Totale	€ 12.213.409





5. ANALISI DEL CONTESTO

5.1. Il contesto esterno

Popolazione

Complessivamente gli **abitanti di Terred'acqua** all'1.1.2017 sono 82.852. Pertanto l'ambito di intervento di Asp Seneca equivale a quello di un comune di media-grande dimensione.

La popolazione del territorio è aumentata progressivamente nel periodo 2005-2011, mentre dal 2012 in poi i numeri sono stazionari. 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. Asp Seneca eroga servizi a anziani, minori e famiglia e a disabili adulti e utenti svantaggiati, e quindi assiste in diversa misura tutte le fasce di età dei cittadini del territorio.

Anziani

Nel periodo 2011-2015 l'**indice di vecchiaia** della popolazione è salito da 138,12 a 152,73. Ci sono quindi 152 anziani ogni 100 giovani di età compresa tra 0 e 14 anni, manifestazione del progressivo invecchiamento della popolazione che si esplicita con l'aumento della fascia d'età degli ultraottantenni.

La maggiore offerta di servizi anche privati a sostegno della domiciliarità e il progressivo invecchiamento della popolazione, fanno sì che il ricorso ai servizi residenziali avvenga sempre più tardi e in condizioni di salute sempre più precarie. Nello stesso tempo aumenta, per le famiglie che assistono anziani a domicilio, il bisogno di servizi più flessibili, in grado di rappresentare un effettivo sollievo.

Minori

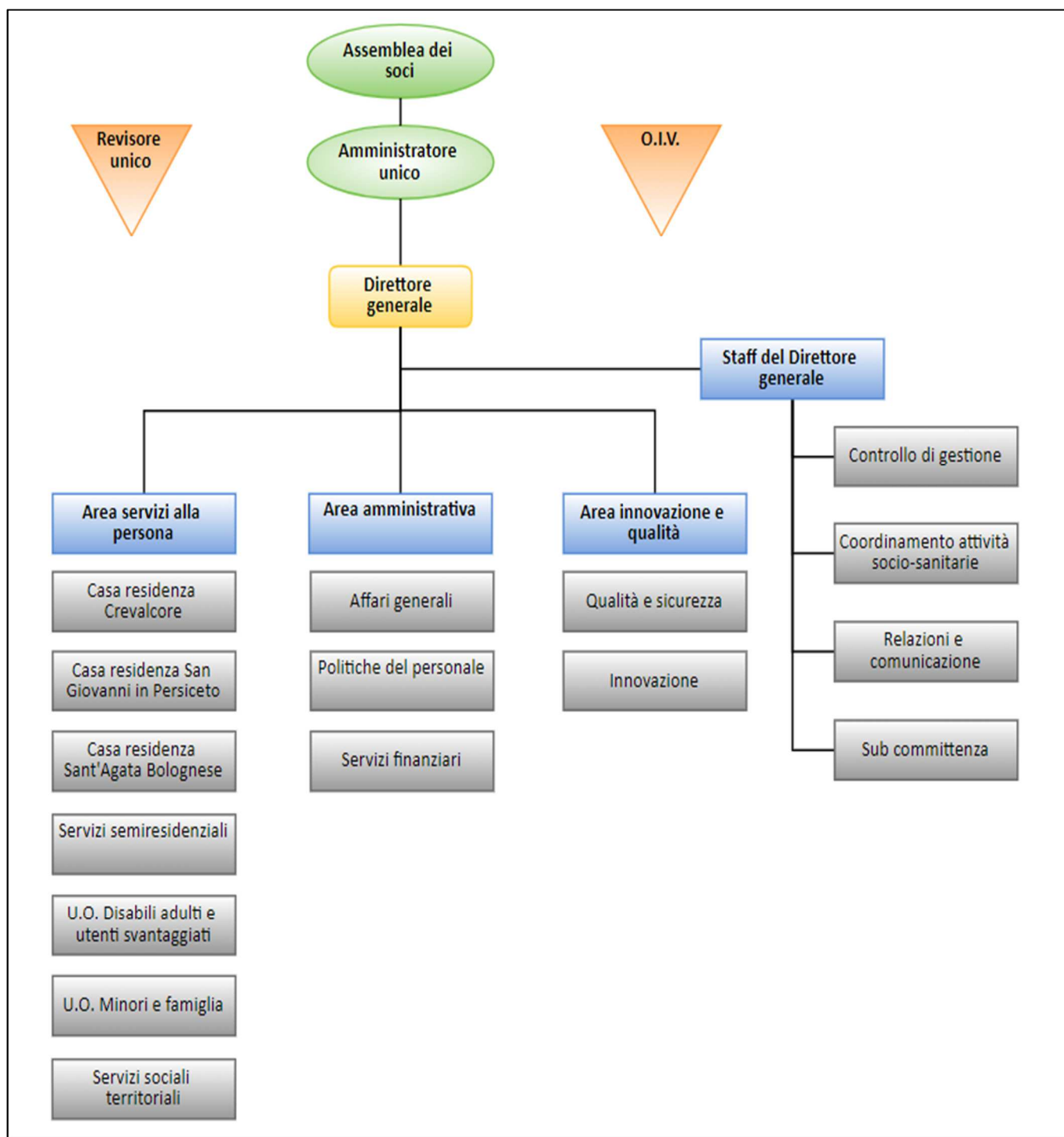
La popolazione minore di Terred'acqua è costituita da oltre 14.000 unità e rappresenta quasi un quinto di quella generale, percentuale superiore rispetto alla media di ambito metropolitano, regionale e anche nazionale. Il target a cui si rivolge Asp Seneca rappresenta una componente particolarmente significativa 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 14% dei residenti 0-17 anni è straniero, mentre rispetto alla popolazione generale la componente straniera rappresenta il 10% circa. 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.

Disabili

Il servizio rivolto alla popolazione disabile adulta ha registrato in questi ultimi anni cambiamenti sociali e criticità: il progressivo invecchiamento dell'utenza **"storica"** in carico ai servizi e dei loro familiari e il basso turn over degli utenti, che rimangono in carico mediamente per oltre 40 anni; l'aumento di situazioni di disabilità caratterizzate da una maggiore **"complessità"** (casi multiproblematici, disabilità conseguenti a traumi o gravi disabilità acquisite, disabili adulti immigrati, bisogni complessi derivanti da gravi disturbi comportamentali); 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.



5.3. La strategia interna

“L'educazione è l'arma più potente che puoi usare per cambiare il mondo”³.

All'origine del pensiero strategico

Cos'è il pensiero strategico e perchè un'azienda che non lo abbia orienta la sua vita verso la marginalità e la dimenticanza? Da dove si parte per rintracciare la sua potenza costruttiva?

In principio la visione e la missione

La visione è l'aspirazione che un'azienda ha di proiettarsi nel futuro. Ma non basta perché va raccontata e trasmessa a tutti gli attori dell'organizzazione perché la realizzino. E, così, diventa condivisa. Ma ancora non basta perché occorre che essa sia accompagnata dalla missione che descrive lo scopo (cosa fare) di un'organizzazione e ne definisce gli obiettivi. La visione e la missione sono all'origine, dunque, della vita di una organizzazione. L'una non può fare a meno dell'altra perché la visione senza una missione conclamata rende le attività di quell'azienda velleitarie e la missione senza una visione esplicita ha uno sguardo talmente corto da far diventare quell'organizzazione incapace di farsi strada.

Il pensiero strategico

Avere una visione e una missione conclamate non significa tenere nelle mani gli elementi per definire il pensiero strategico. Non è così perché il pensiero strategico, tiene si conto della visione e della missione ma anche delle qualità e della motivazione. Le qualità sono essenziali, ma non garantiscono il successo e la motivazione non fa miracoli: è fondamentale, ma non sufficiente. E allora occorre mettere insieme la visione, la missione, le qualità e la motivazione e renderli una cosa sola. Tutto questo serve a definire il pensiero strategico, la **mappa da seguire per realizzare la visione di un'azienda**, ad agire in base alla sua missione, a esprimere il massimo delle sue qualità e ad alimentare le motivazioni per superare l'urto degli ostacoli che si presentano sempre.

³ Nelson Mandela

Ciò deve avvenire:

- in un dato tempo,
- con date risorse,
- attraverso obiettivi strategici condivisi.

Il pensiero strategico, dunque, è all'inizio di ogni percorso virtuoso di un'organizzazione e più si distende per un arco di anni, più si mette alla prova, muta i suoi passi, ha l'opportunità di mettere a punto la sua rotta pur di raggiungere la sua destinazione. Il pensiero strategico sostiene, insomma, la vita di un'organizzazione pubblica perché senza, quella organizzazione pubblica non ha alcuna ragione di esistere. Ma ciò non basterà se non si riesce ad innestare un circuito virtuoso.



Con la verifica e il controllo la visione diventa sempre più nitida, gli obiettivi strategici si possono correggere e si raggiungono. La destinazione finale si avvicina.

Il pensiero strategico e l'irriducibile responsabilità del capitale umano

Insomma un'azienda o una amministrazione pubblica senza la strategia farebbe la fine di un aereo senza rotta immerso nelle nuvole, preso dai venti da ogni lato. Se i fulmini e i venti non lo distruggeranno, rimarrà

semplicemente senza carburante. *“Senza ipotesi esplicite in ordine al futuro e linee strategiche per farvi fronte, anche le organizzazioni più grandi e apparentemente più solide vanno incontro al disastro”*.⁴

Lo stesso ragionamento vale per il capitale umano. In una organizzazione dove se ne tenga conto ogni progetto, ogni azione, ogni decisione dovrà essere continuamente sottoposta a verifiche, ad aggiustamenti su come le persone progettano, agiscono o decidono. Gli aggiustamenti portano al successo una strategia e valorizzano in permanenza il capitale umano se agiscono sul come e non sul semplice risultato. E ciò è possibile se c'è l'intervento della comunicazione e della valutazione. Scoprire a che punto è l'attuazione di una strategia per correggerla e per migliorarla, significa scoprire anche a che punto è una organizzazione e se valorizza il suo capitale umano.

E ciò vuol dire mettere in evidenza il molto o il poco che resta da fare. E per farlo bisogna permettere alla comunicazione e alla valutazione di accompagnare gli amministratori, i dirigenti e via via tutti gli operatori in un nuovo percorso fatto di confronti, negoziazioni, riconoscimenti, aggiustamenti. Ciò non significa, come moltissimi dichiarano, per spaventare ed impedire i processi di trasformazione, trovare i colpevoli o i responsabili di processi che non si compiono, ma conoscere ciò che, a un dato momento, una persona è stata in grado di dare e fare e ciò che sarà in grado di dare e fare se sarà accompagnata ad esprimersi ed a migliorare.

5.4. Il pensiero strategico di Asp Seneca

Il pensiero strategico di Asp Seneca ha seguito questa traccia, ha, sin dall'inizio, percepito che il **capitale dell'azienda, fosse le persone che la fanno**. Il primo indirizzo del Presidente del Consiglio di Amministrazione nel 2012⁵ è stato “l'appartenenza”, declinata con due valori strettamente connessi: l'appartenenza solidale e la partecipazione etica. Sono questi i valori guida dai quali, da allora, Asp Seneca non prescinde mai. Che sarebbe l'appartenenza se non fosse solidale. Le donne e gli uomini dell'Azienda non possono sentirsi semplicemente appartenenti a Seneca. Devono avvertire un legame in più. Occorre l'intervento della solidarietà che indica una strada del coinvolgimento pieno di tutti come in una ragnatela

⁴ Alvin Toffler

⁵ nel 2012 Asp Seneca aveva un Consiglio di Amministrazione. Dal 2014 è, invece governata da un Amministratore unico

che è una modalità di vivere le sinergie tutto nuovo e praticabile. E che sarebbe la partecipazione se non fosse etica. L'etica pronuncia la partecipazione con accenti nuovi che la fanno coincidere con lo spirito d'iniziativa e l'apporto creativo. E, infine, se non ci fosse la partecipazione etica come sarebbe possibile vivere responsabilmente la spinta all'innovazione che, intanto, si compie solo se frutto di un convincimento collettivo? Da allora Seneca ha investito molto sulle sue persone dando voce ad un'esigenza assai avvertita: il benessere dell'organizzazione. Un investimento che l'azienda ha potuto fare avendo dedicato, nei suoi primi anni di vita, molte delle sue energie al controllo di gestione. E' vitale avere un cruscotto che dia tutte le informazioni necessarie sul cammino che è stato intrapreso. L'importante è che le informazioni siano quelle giuste, quelle che servono. Non una in più né una in meno. Senza il cruscotto non sapremmo viaggiare e senza il controllo di gestione un'azienda avrebbe una vita di improvvisazioni e di incertezze e la sua unica risorsa sarebbe l'intervento del fato o della fortuna che potrebbero venirle incontro.

Carta dei valori, gestione per obiettivi e gruppi permanenti della proposta

Da qui l'azienda si trasforma e opera per obiettivi che vengono alimentati da gruppi permanenti della proposta e nasce la carta dei valori. L'investimento sull'appartenenza conosce questo percorso per i successivi tre anni. E' stato necessario fare aggiustamenti ed è ancora necessario farli.

L'intervento della trasparenza

Gli aggiustamenti non sono sempre dovuti ad avvenimenti che normalmente accadono nel corso dell'anno e incidono nella gestione. Qualche volta, invece, è il legislatore che interviene a provocare correttivi e cambiamenti. Con il d.lgs. 33/2013, per esempio, nel riordinare tutte le norme sulla trasparenza, ha dettato appuntamenti stringenti perché le Amministrazioni pubbliche pubblicino tutto ciò che serve a rendere trasparente la loro vita e le loro attività. La trasparenza, in sintesi, dichiara l'inizio di un modo di essere che chiede alle persone, tutte, che fanno una pubblica amministrazione di:

- far sapere tutto quello che si fa,
- di farlo sapere in modo chiaro tanto da essere compresi da tutti,
- di avere, perciò, comportamenti accompagnati da gesti che dichiarino la fine di ogni distanza tra un Comune, per esempio, e i suoi cittadini.

L'Amministratore unico di Seneca, nel consegnare dal 2014 a questa parte, gli indirizzi strategici dell'Azienda fa affidamento sempre nella coerenza del suo sviluppo e nel senso di responsabilità di tutti.

Occorre, infatti dedicarsi, da un lato, alla visione da realizzare con tutte le sue ambizioni ma, dall'altro, occorre occuparsi delle risorse che servono per sostenere le attività dell'Azienda. Un'azienda può permettersi ambizioni grandi al patto che abbia una consapevolezza quotidiana di ciò che fa, di come lo fa e di come utilizza le sue risorse, (attrezzature, risorse, persone).

5.5. Le linee strategiche fino ad oggi

In cosa e come si deve evolvere tutto questo? E' la domanda alla quale rispondono le indicazioni strategiche che non hanno modificato ma si sono aggiunte alle linee dettate nel 2014.

Linea di intervento della responsabilità

"E' responsabile colui il quale si prende un peso e ne sa rendere conto" (Vocabolario Treccani).

Una definizione inequivocabile che racconta il campo di azione di chiunque lavori. In un'azienda ci sono tantissimi ruoli e ad ogni ruolo corrispondono sempre un compito e una competenza che non si possono paragonare. Che cosa vuol dire?

Che non è possibile misurare la responsabilità a seconda del ruolo: un ruolo piccolo, una responsabilità piccola, un ruolo grande, una responsabilità grande. Un dirigente e un operatore sono responsabili allo stesso modo di quello che fanno, di ciò che non fanno, di come si comportano e di come interagiscono con gli altri. La responsabilità tiene insieme i valori che servono ad un'organizzazione per svilupparsi e la responsabilità come tutti i valori è assoluta, illimitata. Seneca, per esempio, ha la sua carta dei valori elaborata e condivisa da tutte le sue persone ma se non ci fosse "la responsabilità" sarebbe solo un manifesto. E' il tempo, dunque, di comprendere fino in fondo che la responsabilità non può essere in nessun modo data per scontata e che grazie ad essa l'appartenenza solidale e la partecipazione etica hanno modo di esprimersi.

Linea d'intervento dello spirito d'iniziativa e dell'apporto creativo

Capacità d'iniziativa è tradurre le idee in proposte e saper partecipare alla loro realizzazione. Si esprime solo se supportata dalla creatività e dall'innovazione. Creatività è fare o pensare cose mai fatte e pensate.

E la creatività è strettamente collegata all'innovazione. Senza gli spunti e il sostegno 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.** Un'azienda ha il dovere di creare e garantire un ambiente favorevole perché le persone, con la loro creatività, possano sostenere l'innovazione.

Linea d'intervento del dare conto

Dare conto vuol dire che un singolo dipendente o un'unità organizzativa sono responsabili del risultato conseguito sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. Dare conto vuol dire dare valore a ciò che si fa e a come si fa. Ogni membro di un'organizzazione deve sapere, insomma, che qualunque cosa faccia rispetto alla sua partecipazione ad un obiettivo strategico, avrà per l'azienda comunque un valore che si rende esplicito, tuttavia, nel momento del confronto e della verifica, le occasioni straordinarie che ha l'organizzazione per rivedere un obiettivo, adeguarlo alle risorse di quel momento con la piena adesione di chi ha la responsabilità di farne una parte. Ciò significa che quel dipendente o quell'unità organizzativa concorda azioni e comportamenti da mettere in atto correggendo le azioni e i comportamenti agiti fino a quel momento.

In sintesi. Il pensiero strategico è un complesso e accurato procedimento che:

- parte da un'attenta osservazione della realtà, di ciò che è accaduto, cioè, nella storia recente e di medio periodo di un'organizzazione,
- si occupa delle minacce,
- sollecita l'ascolto,
- convince a immedesimarsi nella visione,
- concede gli spunti per identificare gli obiettivi strategici attraverso i quali la visione ha possibilità di compiersi,
- offre opportunità all'organizzazione per scegliere le azioni più adatte a realizzarli e da mettere in pratica coinvolgendo i propri collaboratori, evitando rischi inutili e seguendo fino all'ultimo il processo,
- chiede all'organizzazione la verifica periodica (max ogni tre mesi) dell'andamento e dell'efficacia delle azioni messe in atto per correggere e per migliorare la performance.

5.6. Le linee strategiche 2018

Come e cosa deve fare un'azienda per alimentare la vivacità del suo pensiero strategico? Come e cosa deve fare Asp Seneca per accettare continuamente la sfida della contraddizione con tutte le sue "moltitudini" di spunti e di istigazioni senza le quali tutto è piatto e insignificante? Stabilire che le linee strategiche vissute sin qui si alimentano e si perpetuano adattandosi ai contesti che si rinnovano e provocando azioni anche controcorrenti con un metodo antico eppure assai nuovo in questo tempo in cui molte indicazioni vengono disattese.

Il **metodo** è il collante che tiene insieme la cultura di una organizzazione. Senza un metodo tutto, all'improvviso, si slaccia e tutto si riduce ad azioni improvvisate. Il metodo è la linea strategica del piano della performance 2018 che chiude e innesta il circuito virtuoso di Asp Seneca che, solo in questo senso, mantiene e accresce il suo valore.

Il metodo della fiducia e della reputazione all'insegna della gentilezza

Per ottenere fiducia bisogna, prima di tutto, darla. Accade per i rapporti affettivi, per quelli amicali, per quelli professionali, per la politica. In tutti i casi dobbiamo meritarsela e ciò richiede autenticità e congruenza tra i sentimenti manifestati e quelli effettivamente provati. Quanto è difficile riconoscerla, misurarla, ottenerla, darla e anche averla per sé. E, tuttavia conviene sopra ogni cosa, investire su di "lei" questo sorprendente amalgama che mette insieme persone, le più diverse, e queste con un territorio fatto delle storie di tante comunità che, ad un certo punto, decidono di operare per le stesse ragioni. E' ciò che è accaduto, accade, dentro e fuori "Seneca". Una storia fatta di tante storie, ancor prima che di dati, perché Asp Seneca ha a che fare con le persone, prima di tutto. Attraverso l'impegno e la professionalità profuse con tutte le energie, tutti i giorni prende in carico, si prende cioè, cura di minori, anziani, disabili, e delle loro famiglie: il cuore di una comunità, la sua parte più vulnerabile. L'anima da cui si deve partire perché un territorio costruisca sviluppo, e getti basi solide per un futuro all'altezza delle sue aspettative. Ci vuole la fiducia. Fiducia nell'investire costantemente, sin dal primo giorno, sulle professionalità singolari di ciascun dirigente o operatore dell'azienda. Fiducia nel sapere che ciò che conta non è solo il fare, ma con quale comportamento si compie un'azione. E' l'intesa sui comportamenti che ci fa realizzare una vita in comune e alimenta la fiducia che serve a scacciare le paure, a mettere in un angolo la voglia di chiudersi in se stessi a bandire l'egoismo, quell'atteggiamento che in un'organizzazione lontana dal territorio si chiama "autoreferenzialità".

La fiducia che il sentirsi legati generi quell'impegno per gli altri che realizza se stessi e fa stare meglio.

La fiducia come metodo che diventa parte di una linea strategica dell'Azienda.

In Asp tutto è accaduto nel cammino lento della reputazione, quel patrimonio di relazioni professionali e di partecipazione emotiva che si conquista passo, passo e che passo, passo va protetto e nello stesso tempo arricchito. Capita per tutti i patrimoni. Non devono stare mai fermi. Bisogna accrescerli pazientemente qualche volta rischiando. Quanto più aumenta, tanto più va difeso e speso bene guardando a ciò che è possibile realizzare. E così la reputazione si è messa a custodire il cammino virtuoso dell'azienda come un baule fa con un tesoro. A questo modo è stato possibile intravedere sempre più vicina e concreta la visione. Una visione chiara e alta per una missione chiara e alta. Lentamente. Il ritmo della reputazione è lento ma forte, infatti. Non bisogna dimenticarlo mai. Altrimenti "lei" si perde e quando una persona o un'organizzazione perde la sua reputazione, il danno è incalcolabile e in moltissimi casi irrecuperabile. E allora è assai faticoso guadagnarsi la reputazione. Bisogna stare attenti: alla qualità delle relazioni, ai modi con cui esprimiamo i nostri gesti, ai contenuti della nostra proposta, alla nostra capacità di ascoltare qualunque soffio di vento che attraversi il territorio in cui viviamo. E, soprattutto, al capitale umano che rende possibile la vita di quella azienda. In sintesi la reputazione è tutto e si fornisce di energia dalla fiducia.

Fiducia e reputazione, la linea strategica che investe Asp Seneca come solo "il metodo" può fare.

E', dunque, una linea strategica che sta al di sopra e garantisce l'appartenenza solidale, la partecipazione etica, la responsabilità, la capacità di iniziativa, la creatività e il saper dare conto, i principi attraverso i quali gli obiettivi strategici, prima, e l'obiettivo strategico unico, in seguito, si tengono con l'apporto appassionato di tutti i quelli che compiono le azioni che servono a renderli fattibili e li consegnano, poi, concretamente alla vista della comunità di Terred'acqua.

Tutto nel segno della gentilezza.

Nell'antica Roma gli appartenenti alla stessa gens (gentili) avevano dei reciproci doveri di assistenza e difesa. Così l'essere "gentili" implicava un comportamento più fraterno rispetto a quello tenuto con estranei di altre gentes.

Gentilezza significa allora trattare l'altro con rispetto, vuol dire affabilità, amabilità, attenzione, riguardo, finezza, insomma quelle che una volta si chiamavano le buone maniere o la buona educazione.

“La gentilezza, l’arma - come ha detto Nelson Mandela - più potente che puoi usare per cambiare il mondo”.

Ad Asp Seneca interessa e come, la gentilezza, un modo di essere che questo tempo considera antico e interpreta spesso male. Un’altra delle “moltitudini” che ci offre la contraddizione. La gentilezza è, invece, la somma di tutti i comportamenti virtuosi che dovrebbe invadere un’organizzazione, una famiglia, un sistema sociale. Con “lei” si superano ostacoli, una persona si mette facilmente nei panni dell’altro e comprende quanto valgano l’ascolto, la tolleranza, la collaborazione. Al lavoro tutto diventa più facile perché la gentilezza, oltre a migliorare la qualità del tempo passato in azienda, rende le interazioni più efficaci, facilita i contatti sociali e aumenta la collaborazione. Con “lei” si cambia il mondo e una persona, una comunità, un’azienda, viene riconosciuta per la sua voce. E ciò appartiene alla contemporaneità, al tempo che non si perde.

Per questo nel segno della gentilezza la fiducia e la reputazione diventano l’indicazione strategica che assicura ad Asp Seneca la continuità di quel circuito virtuoso senza il quale non avrebbe nulla da dire e da offrire alla comunità di Terre d’acqua.

5.7. L'Albero della Performance

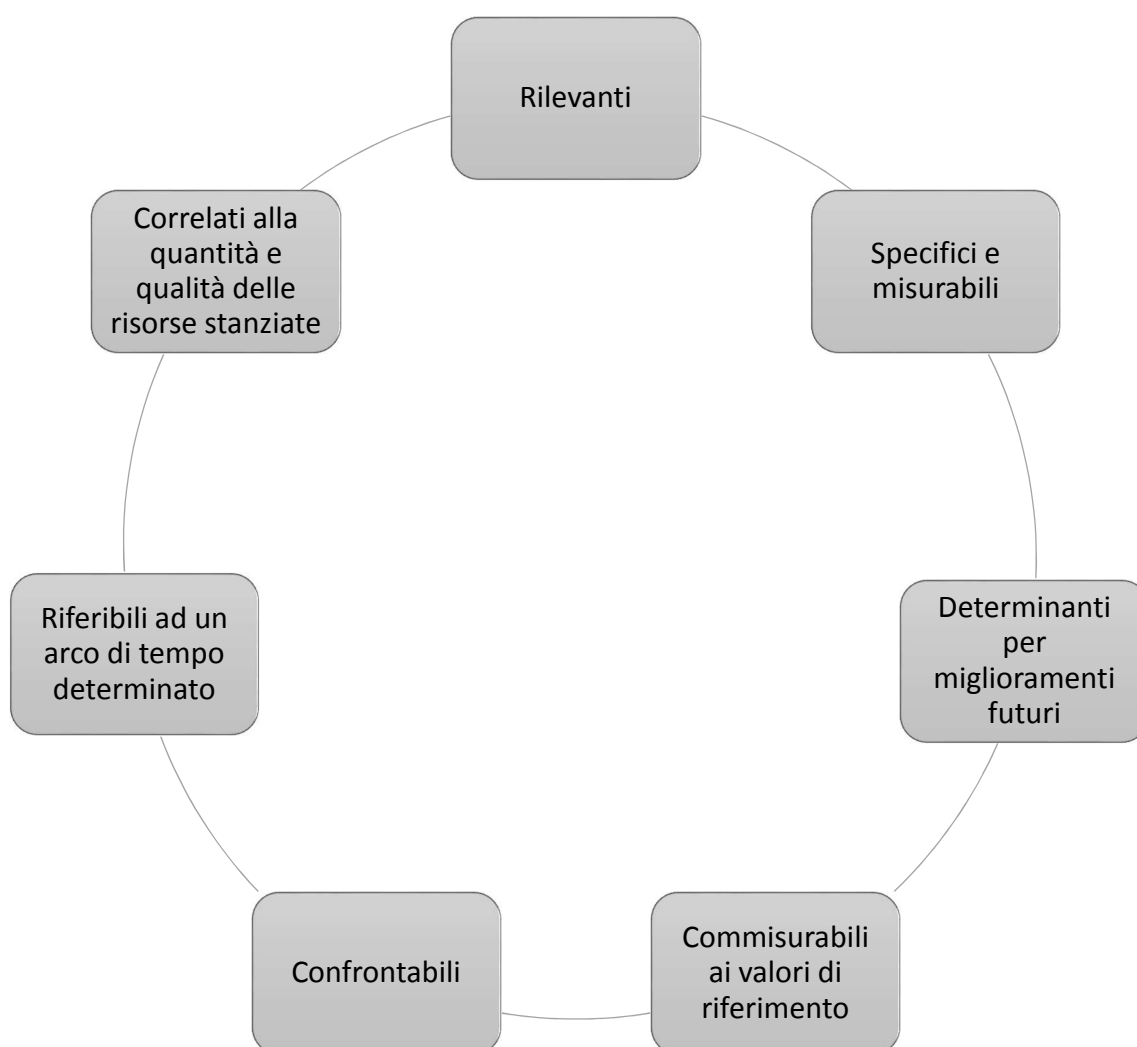


6. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

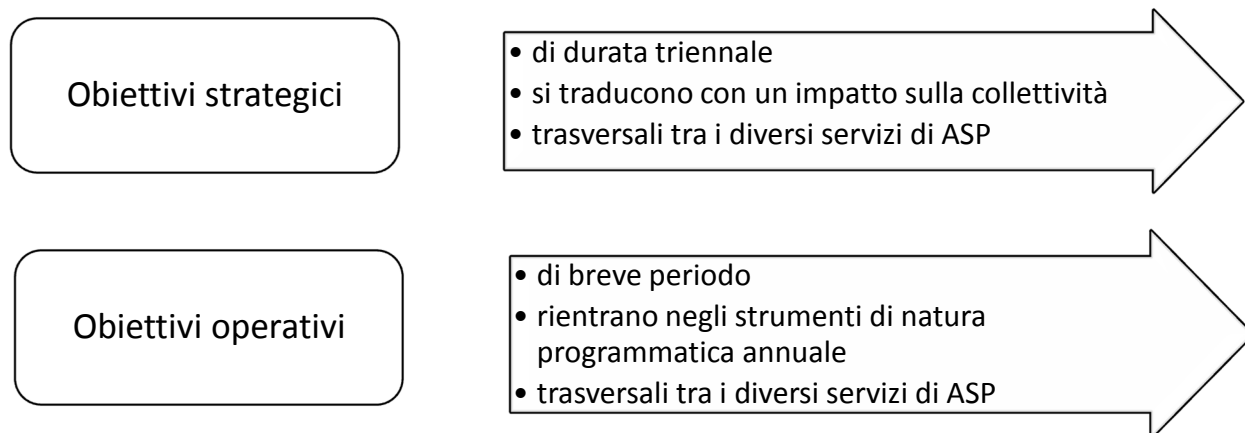
6.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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.

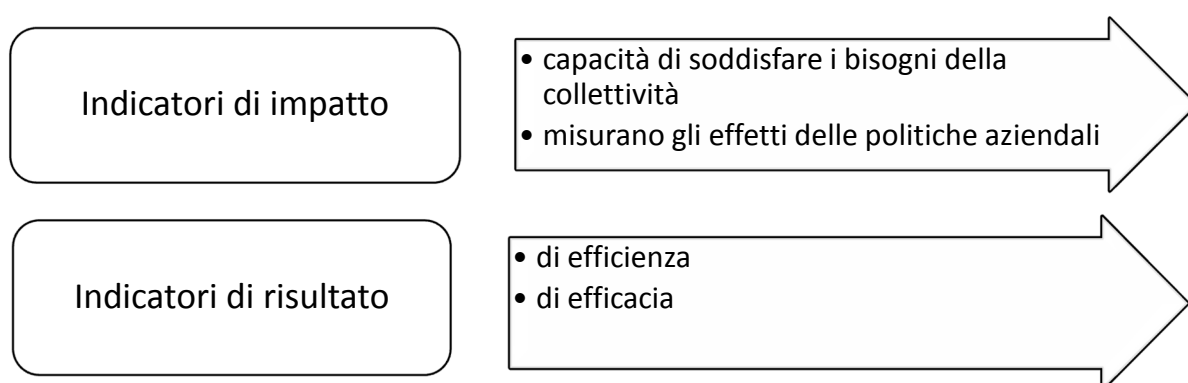
Gli obiettivi devono essere:



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.

FA SE N.	DESCRIZIONE FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI 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	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

L'azienda utilizza vari strumenti per la misurazione e monitoraggio costante delle proprie attività. A supporto di tale monitoraggio il controllo di gestione cura le misurazioni di efficacia, efficienza, economicità e la rilevazione degli effetti delle attività prodotte.

A tale riguardo, nel 2018, verranno implementati vari sistemi di misurazione della customer satisfaction, rivolti ai portatori di interesse esterni ed interni.

Con il Piano 2018-2020 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.

Rimane la necessità di avviare progetti di benchmarking, metodologia basata sul confronto sistematico che permette alle aziende che lo applicano di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare.