

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
2024-2026**



**SENECA**

**Azienda Servizi alla Persona**

**Allegato alla Deliberazione dell'Amministratore Unico n. 3 del 14.03.2024**



## Sommario

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>Il PIAO 2024-2026 di Asp Seneca</b> .....	<b>3</b>
<b>SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Valore pubblico</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2. Performance</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.1. Il pensiero strategico e l'indirizzo strategico 2024-2026 di Asp Seneca</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.2. La performance e la declinazione degli obiettivi strategici</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.3. Il ciclo della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.4. Gli obiettivi operativi</b> .....	<b>12</b>
<b>Obiettivo 1.1. Semplificazione, reingegnerizzazione e valutazione delle competenze</b> .....	<b>13</b>
<b>Obiettivo 1.2. Digitalizzazione</b> .....	<b>14</b>
<b>Obiettivo 1.3. Senso di appartenenza, partecipazione alla vita aziendale e benessere organizzativo</b> ..	<b>14</b>
<b>Obiettivo 1.4. Investire nella prevenzione - le famiglie e il disagio in Terred'acqua</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.5. Gli obiettivi individuali</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.6. Il processo relativo al ciclo della performance</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3. Rischi corruttivi e trasparenza</b> .....	<b>18</b>
<b>SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Lo sviluppo organizzativo</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. Struttura organizzativa</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2. Organizzazione del lavoro agile</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2.1. Lo stato dell'arte</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2.2. I fattori abilitanti e le misure organizzative del lavoro agile</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2.3. Le piattaforme tecnologiche</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2.4. Le competenze professionali</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2.5. L'impatto del lavoro agile sul sistema di misurazione della performance</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3. Piano triennale dei fabbisogni del personale e la formazione</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3.1. Il piano occupazionale e la programmazione dei fabbisogni delle risorse umane</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3.2. Le azioni di Asp Seneca</b> .....	<b>25</b>
<b>3.4. Politiche e valorizzazione del personale</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la formazione</b> .....	<b>28</b>
<b>SEZIONE 4 – MONITORAGGIO</b> .....	<b>30</b>

## Premessa

### Il PIAO 2024-2026 di Asp Seneca

Il decreto legge n. 80 del 09.06.2021, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”, convertito con modificazioni dalla legge n. 113 del 06.08.2021 e, in particolare, l'art. 6, ha introdotto la novità del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

In sintesi, le finalità del PIAO sono sostanzialmente quelle di:

- consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione;
- assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Si tratta di uno strumento dotato di valenza strategica e di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente espone alla collettività gli obiettivi e le azioni con le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

In questo contesto di attenzione e di risposta concreta ai bisogni dei cittadini, la Pubblica Amministrazione sta vivendo un processo di cambiamento profondo e articolato, derivante dalla spinta verso la digitalizzazione fortemente voluta dall'Europa e dal Ministero, imprescindibile per un'offerta sempre più efficiente dei servizi ai cittadini. Tramite la digitalizzazione gli Enti pubblici sono chiamati a pianificare e realizzare progetti concreti che possano creare **Valore pubblico** e dar vita a un benessere **tangibile** per la comunità e il territorio. Per puntare alla digitalizzazione occorre che la Pubblica Amministrazione compia una vera e propria semplificazione mentale necessaria a sostenere il proprio cambiamento; occorre che anche tramite il PIAO si rinnovi e sia aperta a riconoscere i bisogni e le sempre diverse necessità dei cittadini. Asp Seneca ha progettato il proprio PIAO per il triennio 2024-2026 pensando al raggiungimento di **risultati concreti e tangibili**. **Le persone di Asp** lavoreranno per progettare, eseguire e controllare, dovranno mettersi nei panni **dei cittadini** per rispondere a domande e ad **aspettative sapendo che i cittadini rappresentano la sola misura del loro agire**. In questo processo circolare il presupposto fondamentale, se non obbligatorio, è rappresentato dalla comunicazione e dalla condivisione. Il cambiamento di Asp Seneca non è un avvenimento improvviso, possiede una storia ed è composto da passi che sono serviti a progettare il PIAO 2024-2026. Infatti l'Azienda si è misurata subito, sin dal 2013, con il Piano della performance e con un Sistema di misurazione e valutazione pensato sul nuovo modo di individuare strategicamente gli obiettivi. Un percorso realizzato concretamente da tutto il personale. Un cambiamento vissuto nel senso dell'appartenenza e della partecipazione che ha messo in discussione comportamenti, modi di vedere e aspettative di ciascuno. L'aspettativa è diventata la linea che ha messo insieme le professionalità e le competenze di tutti. Le persone di Asp hanno rafforzato aspettative e ricerca di reputazione, dopo aver individuato insieme valori e comportamenti propri di tutti. Ciò vuol dire che il PIAO rappresenta il compimento di una rivoluzione iniziata da tempo, una prospettiva chiara che non si è mai fermata. Grazie al PIAO Asp Seneca prosegue il proprio cammino con passo rinnovato, verso una meta che allarga l'orizzonte e investe di nuova responsabilità ogni sua persona.



## SEZIONE 1 - SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE

**Asp Seneca** si costituisce nel 2007 con Deliberazione di Giunta Regionale n. 2188/2007 a seguito della trasformazione di tre Ipab (Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza) presenti sul territorio dei sei Comuni dell'Unione di Terred'acqua e del Distretto socio-sanitario di Pianura Ovest. Come **azienda "multisettores" e "multiservizi"** gestisce servizi pubblici locali rivolti ai bisogni della persona e della famiglia. Nello specifico eroga servizi residenziali e semiresidenziali ad anziani, si occupa della gestione di servizi rivolti a minori e disabili, gestisce i Servizi sociali territoriali e politiche abitative (SST) che comprendono le attività di Sportello sociale, Ufficio casa e Trasporto sociale di due Comuni Soci ed assume il ruolo di subcommittente, monitorando l'erogazione dei servizi forniti dagli enti gestori accreditati sul territorio, relativi all'assistenza domiciliare ad anziani e ai servizi residenziali e semiresidenziali a disabili. **Minori e famiglia, disabili adulti e utenti svantaggiati, anziani** sono i tre grandi settori d'intervento di Asp Seneca che rappresentano il cuore dell'azienda stessa. Ad essi sono dedicate le attività dell'Unità Minori e famiglia, dell'Unità Disabili adulti e utenti svantaggiati, dei servizi agli anziani, dei Servizi Sociali Territoriali (SST).

**L'Unità minori e famiglia** si occupa della gestione sociale di interventi rivolti a cittadini minori e alle loro famiglie, residenti in Terred'acqua. La sua azione mira a garantire la tutela del benessere di bambini e adolescenti, la cura dei legami familiari; la promozione di una comunità che sappia interpretare i bisogni; il rafforzamento della collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti, in modo particolare la scuola, per fronteggiare situazioni complesse e favorire il successo formativo; il monitoraggio delle situazioni di disagio e la lettura dei bisogni per saper anticipare esigenze e aspettative. Il Centro per le famiglie "Casa Isora", gestito dall'Unità minori e famiglia, progetta e realizza molteplici interventi di prevenzione e sostegno del disagio minorile mettendo in rete le risorse del territorio e promuovendo la cultura della partecipazione, dell'accoglienza, della solidarietà e del mutuo aiuto tra le famiglie.

**L'Unità disabili adulti e utenti svantaggiati** si occupa della gestione sociale di progetti di intervento rivolti a cittadini adulti disabili (18/64 anni), residenti nei Comuni di Terred'acqua. La sua azione mira a garantire la presa in carico e la valutazione dei bisogni dell'utente, fornire un'adeguata risposta alle esigenze della persona, ridurre l'emarginazione e il disagio sociale, assicurare l'integrazione e la continuità assistenziale con i servizi distrettuali.

**Le Case residenza anziani** offrono un servizio residenziale e/o di sollievo ad anziani (o utenti con patologie geriatriche accertate) non autosufficienti, con disabilità di grado medio ed elevato e/o con rilevanti bisogni di carattere sociale, familiare o abitativo.

**I Centri diurni anziani** perseguono l'obiettivo di valorizzare la persona e le sue relazioni. Forniscono supporto diurno alla famiglia e sostegno all'utente nel mantenimento delle capacità residue, tramite attività di relazione e socializzazione e la progettazione di interventi personalizzati di accoglienza e assistenza. Offrono all'anziano non autosufficiente un aiuto per evitare o ritardare l'accoglienza in strutture residenziali.

**Il Centro socio ricreativo per anziani** persegue la finalità d'integrazione con i vari servizi del territorio, accrescendo le relazioni tra gli ospiti e i cittadini.

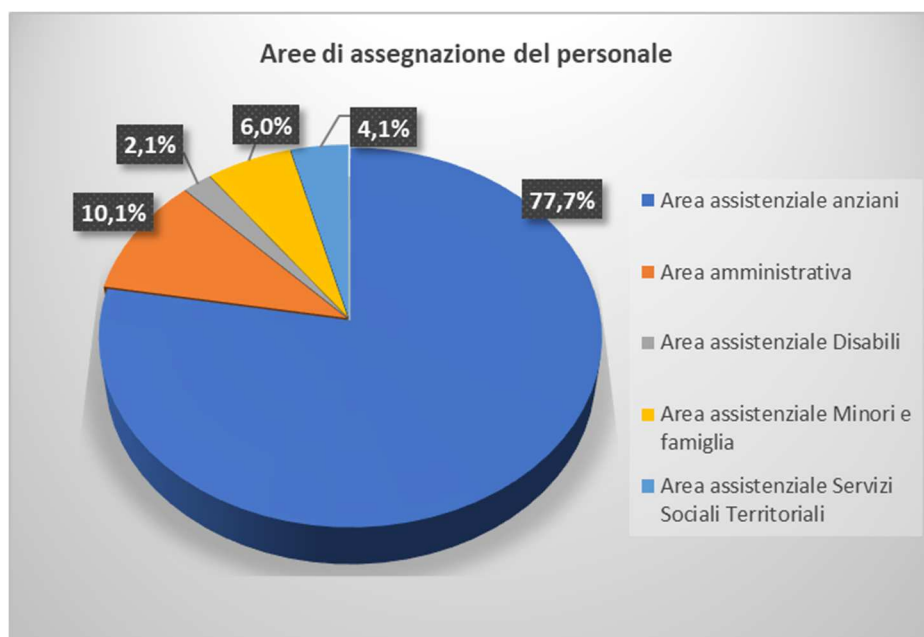
**L'Assistenza domiciliare e consegna pasti**, sono interventi socio assistenziali presso l'ambiente di vita dell'anziano non autosufficiente; interventi di sostegno dopo il rientro al domicilio dalle strutture ospedaliere; consegna pasti a domicilio. Asp Seneca, in qualità di sub-committente, monitora la qualità e la corretta esecuzione del servizio.

**I Servizi sociali territoriali e politiche abitative (SST)** rivolti a utenza multi target che comprendono le attività di Sportello sociale, Ufficio casa e Trasporto sociale di due dei suoi Comuni Soci.

- Lo **Sportello sociale** garantisce l'accesso al sistema dei servizi del Comune. Provvede all'accoglienza delle persone e dei nuclei familiari in situazione di bisogno, informa sull'offerta dei servizi presenti sul territorio. Orienta in modo personalizzato rispetto alle opportunità attivabili, predispone progetti educativi individuali. Verifica e monitora le situazioni in carico.
- L'**Ufficio casa** si occupa della rilevazione dei fabbisogni abitativi e della programmazione degli interventi di politica abitativa. Fornisce supporto alla locazione privata tramite misure di accompagnamento e sostegno economico, facilita l'incrocio domanda-offerta e lo sviluppo degli interventi per il miglioramento della sostenibilità degli affitti. Promuove con il Servizio Sociale Territoriale lo sviluppo di azioni di accompagnamento all'autonomia abitativa di nuclei in situazione di fragilità sociale e la sperimentazione di servizi innovativi (es. co-housing – abitare solidale).
- Il servizio di **trasporto sociale** si rivolge a cittadini disabili, anziani, utenti che necessitano di terapie prolungate, persone fragili in carico ai servizi sociali. Fornisce agli utenti mezzi di trasporto attrezzati e idonei per raggiungere i servizi socio-sanitari e assistenziali, pubblici e privati, ai disabili consente d'essere accompagnati nei luoghi di lavoro e il trasporto verso le istituzioni scolastiche.

## Il personale di Asp

L'area assistenziale di Asp Seneca assorbe il 90% del personale con rapporto di lavoro dipendente, somministrato e in comando. Il restante 10% del personale è invece assegnato ai servizi di supporto gestionale/amministrativo.



Entrando più nel dettaglio, l'Azienda si avvale di una struttura operativa che all'1.01.2024 è costituita di 193,48 unità di personale FTE (Full Time Equivalent), così suddivise per aree di attività:

<b>PERSONALE PER AREA</b>	<b>N. UNITA' FTE</b>
Assistenziale Anziani	150,37
Assistenziale Disabili	3,99
Assistenziale Minori e Famiglia	11,68
Assistenziale Servizio Sociale Territoriale	7,85
<b>ASSISTENZIALE TOTALE</b>	<b>173,89</b>
<b>AMMINISTRATIVA</b>	<b>19,59</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>193,48</b>

per tipologia contrattuale:

<b>PERSONALE PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE</b>	<b>N. UNITA' FTE</b>
Direttore Generale	1,00
Personale dipendente	166,25
Personale Interinale	23,65
Personale in comando	2,58
<b>Totale complessivo</b>	<b>193,48</b>

e per genere:

<b>PERSONALE PER GENERE</b>	<b>N. UNITA' FTE</b>
Femmine	163,48
Maschi	30,00
<b>Totale complessivo</b>	<b>193,48</b>

### **La Carta dei valori e dei comportamenti del personale di Asp Seneca**

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

- Responsabilità
- Accoglienza
- Ascolto e comunicazione
- Collaborazione
- Coraggio



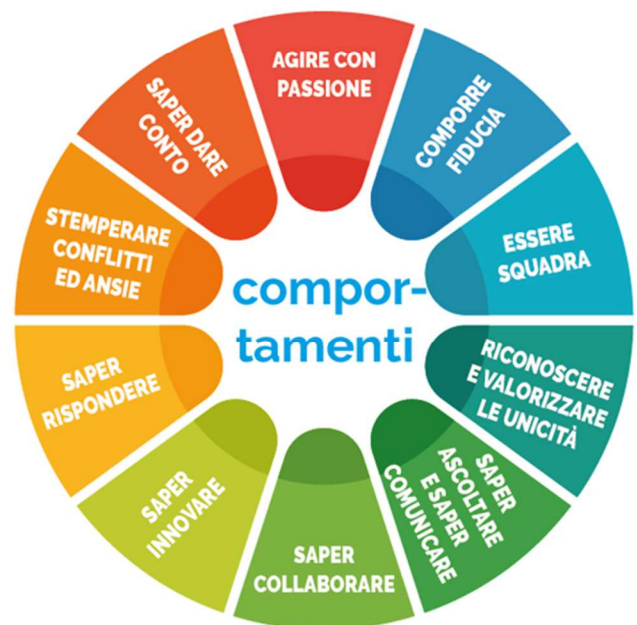
SENECA  
Azienda Servizi alla Persona

- Cura
- Merito
- Rispetto e fiducia
- Tempo
- Visione e innovazione



SENECA  
Azienda Servizi alla Persona

## CARTA DEI VALORI E DEI COMPORTAMENTI



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

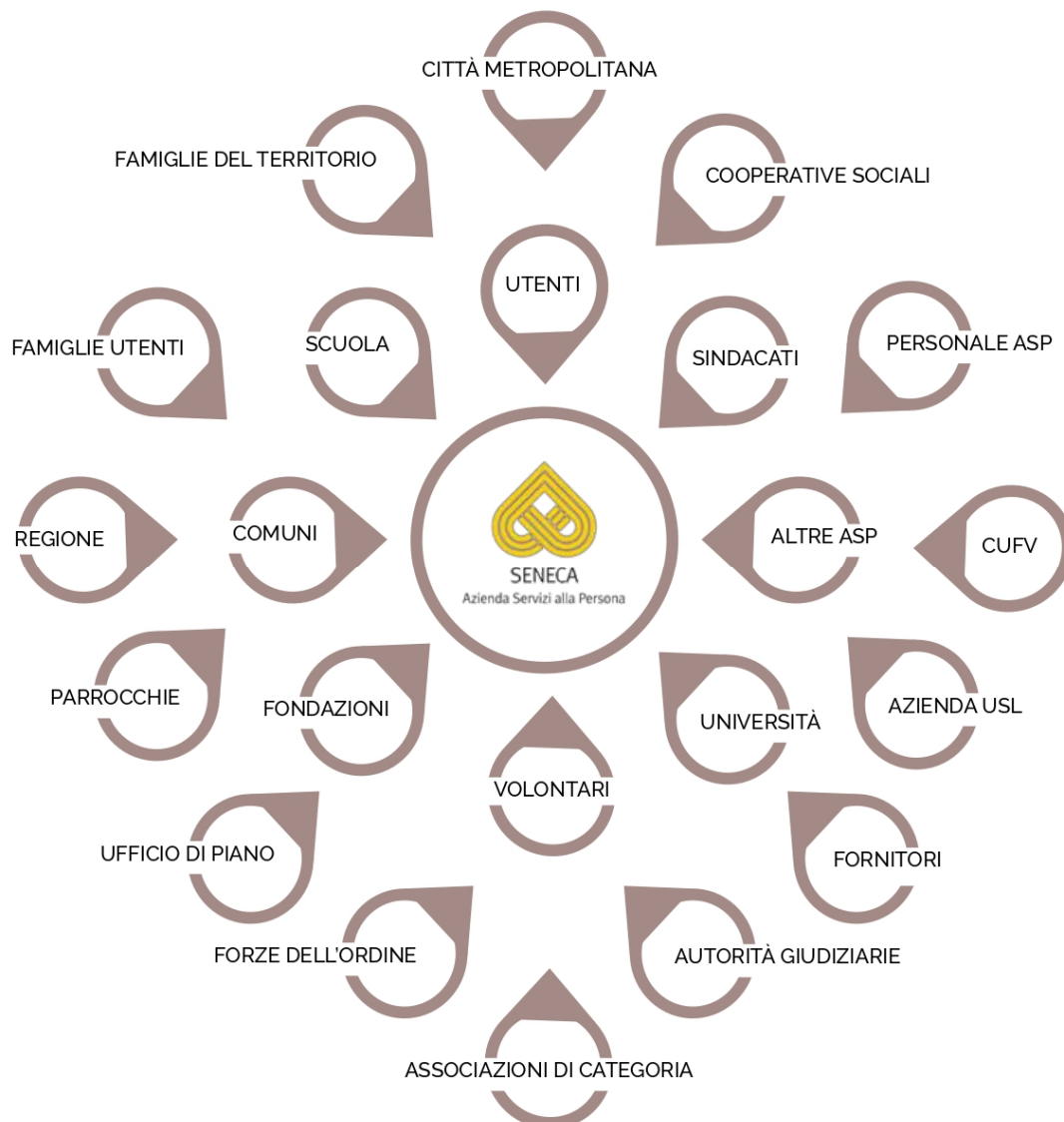
- Orientamento al cittadino e al collega
- Essere squadra
- Comunicazione e ascolto
- Tensione al risultato
- Gestione progetti e processi
- Guida coordinamento e gestione dei conflitti
- Innovazione e gestione del cambiamento
- Sviluppo e gestione del cambiamento
- Pensiero strategico



- Auto-organizzazione
- Flessibilità
- Partecipazione e impegno lavorativo
- Programmazione
- Delega
- Orientamento all'efficacia

## Le relazioni

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







## SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1. Valore pubblico

Con il PIAO si avvia un importante tentativo di disegno organico del sistema pianificatorio nella Pubblica Amministrazione che ha il merito di aver evidenziato la molteplicità di strumenti di programmazione spesso non dialoganti ed altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti. Inoltre, il PIAO enfatizza un tema fondamentale: la valutazione del **Valore pubblico generato**, definito come **l'incremento del benessere reale** (economico, sociale, ambientale, culturale..) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dal **migliore utilizzo da parte della Pubblica Amministrazione delle proprie risorse tangibili** (finanziarie, tecnologiche..) e **intangibili** (capacità organizzativa, valorizzazione del personale, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità delle scelte..).

Il Valore pubblico non fa solo riferimento al miglioramento degli impatti esterni prodotti diretti a cittadini, utenti e stakeholder, ma anche alle condizioni interne all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto (lo stato delle risorse, il clima organizzativo).

Un ente crea Valore Pubblico in senso stretto quando, grazie alla propria azione è in grado di migliorare le diverse **prospettive del benessere** rispetto alla loro situazione di partenza; in senso ampio quando, coinvolgendo e motivando le persone che ne fanno parte, **cura la salute delle risorse** e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti misurabili.

In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici (performance individuale) e obiettivi operativi trasversali (performance organizzativa) come la semplificazione, la digitalizzazione, il benessere organizzativo e la partecipazione.

La creazione di **Valore pubblico in Asp** si lega alla qualità dell'organizzazione che sa mettere in sinergia le azioni di tutti i suoi componenti per soddisfare le esigenze sociali dell'intera comunità.

Per fare questo è necessario **superare la cultura dell'adempimento** e soprattutto utilizzare i luoghi e gli strumenti della comunicazione cogliendone tutte le opportunità di sinergia.

Il Valore pubblico è **l'incremento del benessere reale** (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che un'Azienda pubblica deve saper creare nei riguardi della collettività mobilitando al meglio le proprie risorse. **Non deve riguardare solo il miglioramento degli impatti diretti ai cittadini e agli stakeholder, ma deve modificare profondamente l'organizzazione dell'Ente. Infatti se non si crea Valore pubblico all'interno come si può produrre all'esterno?** Il Valore pubblico quindi **non s'inventa ma si progetta**. Asp Seneca intende descrivere le strategie per la creazione di Valore pubblico ed i relativi indicatori di impatto, valutando le performance per il contributo individuale, organizzativo o istituzionale che riescono a dare al Valore pubblico stesso, inizio e meta dell'azione amministrativa e politica dell'Azienda.

### 2.2. Performance

Questo ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di *performance management*, di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. È finalizzato, in particolare, alla **programmazione degli obiettivi strategici e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti saranno rendicontati nella relazione di cui al predetto D.lgs 150. Tutto nasce dal pensiero e dall'indirizzo strategico.**

#### 2.2.1. Il pensiero strategico e l'indirizzo strategico 2024-2026 di Asp Seneca

Grazie al PIAO Asp Seneca deve rivelarsi e guardare alla meta del Valore pubblico percorrendo la strada del pensiero strategico che dura un triennio e sostiene la vita di un'organizzazione pubblica,



che si mette alla prova, muta i suoi passi, ha l'opportunità di mettere a punto la propria rotta per raggiungere la propria destinazione. **Il pensiero strategico rappresenta l'irriducibile responsabilità del capitale umano di Asp Seneca** da cui non si può prescindere tanto è determinante per ogni attività di questo Ente. Le donne e gli uomini di Asp devono sentirsi coinvolti pienamente nella creazione di Valore pubblico e parteciparne grazie al proprio spirito d'iniziativa e al proprio apporto creativo. Il coinvolgimento e la partecipazione costituiscono la base di tutti gli obiettivi e il respiro di tutte le attività che servono a realizzare il Valore pubblico. Da essi derivano i comportamenti, i pensieri e gli atteggiamenti che possono essere appresi, migliorati e sviluppati in ciascun individuo che fa parte di Asp. Ma dove può accadere tutto questo? **Nella squadra e nell'essere squadra.** La squadra è fatta dalle differenze tra le persone che si integrano per creare un solo insieme. Spesso questo lavoro di integrazione è nelle mani e nella responsabilità dell'allenatore, in un'organizzazione del dirigente, che ha come obiettivo non solo quello di migliorare le competenze di ogni singolo giocatore e orientare gli sforzi di tutti verso la stessa direzione, ma anche quello di trovare il collante per aggregare e amalgamare queste singolarità. Una squadra è una cosa sola. Ogni membro della squadra ha il proprio obiettivo ma il mezzo per realizzarlo è la squadra. Se qualcuno ha difficoltà, tutti hanno difficoltà. Se qualcuno si mostra nella sua vera personalità, tutti, nel tempo, faranno la stessa cosa. In questo contesto il leader crea speranze e orienta aspettative, coltiva il talento e migliora le competenze. Parla, dialoga, comunica. Una squadra non esiste senza un leader. È un ruolo fondamentale e ineluttabile. Ancora una volta il protagonista è il capitale umano che prende valore quando le persone, attraverso l'essere squadra, sono in grado di esprimere le potenzialità e le vocazioni di ciascuno.

### 2.2.2. La performance e la declinazione degli obiettivi strategici

Sono 4 gli asset strategici che Asp Seneca intende tracciare e perseguire per la creazione di Valore pubblico: **Semplificazione, reingegnerizzazione e valutazione delle competenze, Digitalizzazione, Senso di appartenenza, partecipazione alla vita aziendale e benessere organizzativo, Investire nella prevenzione.** Questi si rivolgono sia all'esterno (territorio, cittadini, utenti) che all'interno (personale dipendente) dell'Ente e hanno durata triennale (2024-2026). Il punto d'arrivo di tutto ciò è la creazione di Valore pubblico che Asp potrà portare sia all'esterno che all'interno di essa (Vedi Allegato 1 "Scheda obiettivo strategico 2024-2026 valore pubblico").

Con il **PIAO 2024-2026** Asp intende fornire ulteriori strumenti alla propria squadra, riscoprendo le relazioni, valorizzando il ruolo e le responsabilità dei singoli tramite la formazione e l'innovazione, validando e applicando le procedure che sono base dell'attività ed elemento che accomuna tutti i processi. Occorre mettere la persona al centro perché il capitale umano è la risorsa potente grazie alla quale è possibile raccontare un'azienda che sa che le persone valgono per quel che sono e per quello che possono dare.

### 2.2.3. Il ciclo della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che gli obiettivi strategici siano triennali e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio in coerenza con quelli di bilancio. Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Gli obiettivi devono essere rilevanti, specifici e misurabili, determinanti per miglioramenti futuri, commisurabili ai valori di riferimento, confrontabili.

Si distinguono in:

- Strategici: triennali, con un impatto sulla collettività, trasversali tra i servizi di Asp.
- Operativi: di breve periodo, rientrano negli strumenti programmatici annuali.

Tutti gli obiettivi hanno natura trasversale e coinvolgono più Unità organizzative dell'Ente. 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 deve essere misurato attraverso il monitoraggio trimestrale degli indicatori di impatto e di risultato, come definiti nelle singole schede di obiettivo.

- Indicatori di impatto: capaci di soddisfare i bisogni della collettività, misurano gli effetti delle politiche aziendali.
- Indicatori di risultato: di efficienza, di efficacia.

Valutare la coerenza e il collegamento dei bilanci con gli strumenti della programmazione è compito del Controllo di Gestione. 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. Per ciascun obiettivo operativo vengono individuate le azioni che ne permettono il raggiungimento e sono corredate da 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;
- gli indicatori per i quali non è stato definito alcun target non possono essere presi in considerazione. Tuttavia nel caso in cui il valore dell'indicatore è pari a 0 esso 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.

Gli indicatori che avranno target non coerenti, non rappresentativi o non significativi, non saranno presi in considerazione ai fini della determinazione della performance e la motivazione dovrà essere specificata. 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.

Il ciclo della performance di Asp Seneca è determinato da tutte le attività necessarie a dare vita agli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione, il loro monitoraggio e la loro valutazione, i comportamenti professionali individuali messi in pratica per raggiungerli; costituisce un processo che collega e intreccia strettamente la pianificazione strategica alla programmazione operativa e alla performance individuale. Interconnette obiettivi aziendali e apporto individuale. Un corpo unico che si costruisce lavorando insieme, rispettando le stesse regole, valorizzando al meglio il contributo che ogni persona può apportare.

Quali sono gli strumenti che possiede Asp Seneca?

- il **PIAO**, che riassume il pensiero strategico e organizzativo aziendale legato alla valorizzazione e alla crescita del personale, alla ricerca del valore, alla trasparenza e all'accessibilità;
- il **dizionario dei comportamenti e il manuale di valutazione**, che guidano il personale dell'azienda tramite la descrizione dei comportamenti attesi, del loro grado di attivazione e degli indicatori che facilitano l'osservazione da parte del valutatore;
- il **colloquio di affidamento di comportamenti e i successivi colloqui di monitoraggio trimestrali**, realizzati dai responsabili nei confronti dei propri collaboratori. Attraverso questi momenti si riempiono di contenuti e di responsabilità i comportamenti dati.



#### 2.2.4. Gli obiettivi operativi

L'obiettivo strategico 2024-2026 vede come traguardo fondamentale lo sviluppo e la creazione di **Valore pubblico** che Asp Seneca vuole offrire al territorio e ai propri portatori d'interesse (utenti, famiglie, dipendenti, enti, fornitori ecc.). Per creare valore si deve partire, in primo luogo, dall'interno ritracciando i principi e le regole che l'Azienda segue, disegnando il percorso verso il futuro, evoluzione necessaria a cui Asp è chiamata periodicamente per l'erogazione di servizi di qualità. L'obiettivo strategico è stato declinato in quattro obiettivi operativi (Vedi Allegato 1 "Scheda obiettivo strategico 2024-2026 valore pubblico").

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026	OBIETTIVO OPERATIVO 2024
APPARTENENZA SOLIDALE E PARTECIPAZIONE ETICA	1. SVILUPPARE VALORE PUBBLICO	1.1 Semplificazione, reingegnerizzazione e valutazione delle competenze
		1.2 Digitalizzazione
		1.3 Senso di appartenenza, partecipazione alla vita aziendale e benessere organizzativo
		1.4 Investire nella prevenzione



### **Obiettivo 1.1. Semplificazione, reingegnerizzazione e valutazione delle competenze**

Cosa intendiamo per semplificazione? **Rendere trasparente e chiaro il lavoro grazie ad un sistema definito di ruoli e responsabilità** che portano a rafforzare sia la reputazione interna, grazie alla relazione di interscambio tra servizi, sia la reputazione esterna, grazie alla semplificazione dell'accesso degli utenti ai servizi dell'Ente.

Cosa intendiamo per reingegnerizzazione? **Ripensare e rivedere l'attuale organizzazione attraverso la revisione dei processi aziendali e delle dinamiche di lavoro, favorire le interrelazioni tra servizi** che, seppur nei diversi ambiti e diverse competenze, si incontrano per portare avanti l'obiettivo comune di Asp.

Cosa intendiamo per **valutazione delle competenze**? Attivare una dettagliata esplorazione delle capacità, delle destrezze, dei saperi e delle modalità operative allo scopo di comprendere le abilità operative, le soft skills, le predisposizioni personali e le modalità di interazione nel contesto lavorativo. La capacità di riconoscere e valorizzare le competenze diventa cruciale dal momento che non riguarda solo la semplice identificazione delle abilità di un individuo, ma tocca l'essenza stessa di come le organizzazioni operano. Valutare le competenze non è solo una prassi amministrativa, è un processo che ha profonde ripercussioni sulla crescita individuale e collettiva, sull'efficienza organizzativa e sull'innovazione.

**La semplificazione** si basa sulla chiarezza di responsabilità, ruoli, azioni, tempi e linguaggi. Rende più agevole ed efficace lo svolgimento delle attività aziendali, accresce le relazioni di interscambio tra servizi, semplifica l'accesso da parte dell'utenza e degli stakeholders, migliora la reputazione interna ed esterna dell'Ente. Il progetto di semplificazione di Asp Seneca è cominciato molto presto quando l'Azienda volle cogliere in pieno l'opportunità dettata dall'accreditamento socio-sanitario regionale, nello scopo di garantire la continuità assistenziale, la qualità e la gestione unitaria dei propri servizi.

**Obiettivo:** la realizzazione di un unico sistema integrato consentirà di evitare duplicazioni o sovrapposizioni di procedure, prevenire o eliminare possibili conflitti tra servizi, creare sinergie tra alcune importanti fasi gestionali come per esempio la formazione, gli acquisti, la gestione finanziaria che interessa tutti i servizi di Asp.

**Nel 2023** sono state revisionate le principali procedure dei servizi residenziali e una parte dei servizi amministrativi.

**Nel corso del 2024** si concluderà il processo di redazione delle procedure ancora in sospeso per i servizi Minori, Disabili, Servizio Sociale Territoriale, servizi Amministrativi e Sicurezza.

**Entro la fine del 2024** saranno oggetto di verifica sia le procedure dei servizi accreditati che quelle dei servizi non accreditati applicate da almeno 6 mesi. La semplificazione dei processi tramite la messa in pratica delle procedure porterà alla reingegnerizzazione complessiva delle pratiche, infatti grazie alla revisione dei processi è possibile ripensare e riprogettare l'intera organizzazione aziendale.

**Impatto:** la semplificazione, la reingegnerizzazione e la valutazione delle competenze agevolano profondamente la gestione aziendale, favoriscono la relazione tra gli uffici rendendola nel tempo più matura. Favoriscono e potenziano le abilità e le specifiche professionalità nell'ottica del progressivo miglioramento e della qualificazione dei servizi. Allo stesso tempo agevolano l'accesso dei cittadini utenti e degli stakeholder. Infine determinano spunti decisivi per la riorganizzazione.

**Monitoraggio:** avviene attraverso la verifica periodica dell'andamento dell'obiettivo, del suo impatto e del grado di partecipazione dei dipendenti.



## **Obiettivo 1.2. Digitalizzazione**

Cosa intendiamo per digitalizzazione? Implementare i processi e i servizi digitali utili al miglioramento dell'organizzazione interna aziendale e nelle relazioni con i cittadini/utenti esterni. Digitalizzazione per Asp Seneca è la possibilità di stare al passo dei cambiamenti che coinvolgono tutta la società fino alle sue radici. Agisce internamente impattando sugli obiettivi aziendali e sui processi interni, ma anche esternamente su un miglioramento dell'esperienza digitale del cittadino che usufruisce dei servizi dell'Ente. Il processo di digitalizzazione dovrà dare un valore aggiunto all'utente, superiore rispetto a quello prodotto dal sistema analogico, quindi è necessario che sia di facile accesso e utilizzabile da qualsiasi dispositivo. I dati gestiti internamente dovranno seguire principi di apertura, trasparenza e interoperabilità, sia con le altre pubbliche amministrazioni che con gli utenti.

**Obiettivo:** nel 2024 si getteranno le basi per gli anni futuri tramite interventi strutturali necessari e l'analisi dei processi che potranno essere in seguito digitalizzati. Senza questi interventi basilari e un'analisi reale di quello che può essere cambiato e digitalizzato non sarà possibile dare continuità alla crescita aziendale nel medio periodo. Il prossimo triennio sarà fondamentale per una graduale **introduzione di nuovi programmi e processi digitali**, permettendo così all'organizzazione di assorbirli e metabolizzarli al suo interno, ma anche dando modo agli utenti di abituarsi a un nuovo approccio con Asp Seneca. Nel triennio 2024-2026, quindi, è necessario percorrere concretamente la strada della digitalizzazione. Le attività messe in campo potranno favorire:

- la trasparenza e l'accesso alle informazioni da parte dei cittadini;
- l'informatizzazione nell'ambito socio-sanitario;
- l'ottimizzazione dell'utilizzo dei software informatici in uso all'azienda.

**Impatto:** questi nuovi processi cambieranno il modo di lavorare di tutta l'organizzazione stabilendo nuove modalità gestionali. Saranno questi cambiamenti a spingere Asp Seneca a **migliorare sempre di più il rapporto verso i partner e i cittadini, facendo aumentare la sua presenza sul territorio**. La digitalizzazione spingerà verso un'innovazione e una flessibilità che dovranno essere accompagnate da un gruppo di lavoro solido, collaborativo e comunicativo che non rallenti o blocchi il processo di crescita e cambiamento dell'intera organizzazione.

**Monitoraggio:** avverrà attraverso la verifica della effettiva fruizione dei processi digitalizzati all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

## **Obiettivo 1.3. Senso di appartenenza, partecipazione alla vita aziendale e benessere organizzativo**

Il senso di appartenenza corrisponde all'attaccamento emotivo del lavoratore nei confronti della propria azienda, attaccamento nato dalla condivisione dei valori e degli ideali appartenenti all'organizzazione. Si nutre dello scambio efficace tra datore di lavoro e dipendenti e più in generale tra colleghi e produce atteggiamenti e comportamenti positivi nei singoli. Si tratta di un aspetto psicologico da non sottovalutare che è in grado di produrre un significativo vantaggio per l'Ente. In un mondo sempre più frammentato, le persone si rivelano l'elemento chiave alla base del successo di qualsiasi azienda, **il capitale umano è un elemento strategico che va sostenuto e coltivato** creando le condizioni ideali per favorire un efficace senso di appartenenza aziendale. **Sono le persone a fare davvero la differenza in qualsiasi realtà organizzativa** ed è per questo che per Asp Seneca diventa importante definire e creare positive esperienze di lavoro perché i dipendenti possano liberare a pieno il proprio potenziale. Aumentare il senso di appartenenza delle risorse umane implica **creare un ambiente di lavoro piacevole in cui le persone desiderano rimanere**. Uno degli elementi su cui è necessario concentrarsi è quindi la creazione di una cultura aziendale votata alla **collaborazione** e capace di **unire il personale attorno ad obiettivi e progetti condivisi**. In poche



parole, si tratta di favorire le condizioni ideali allo svilupparsi del senso di appartenenza aziendale. Per quanto riguarda la creazione di Valore pubblico, conseguente alla programmazione di performance aziendale, nel 2024 ancora una volta Asp Seneca sceglie di **puntare sul proprio personale**, favorendo lo scambio e la comunicazione tramite la creazione di **progetti** che potranno coinvolgere gruppi di lavoro impegnati sul **tema “green” del rispetto, della cura e della responsabilità ecologica**, tramite il potenziamento di azioni di **welfare aziendale** che possano migliorare il benessere dei lavoratori e favorire la conciliazione tra vita privata e professionale, tramite la realizzazione di un evento che tratti della centralità del lavoro in ambito sociale .

**Obiettivo:** il senso d’appartenenza, la comunicazione interna ed il coinvolgimento compongono i gesti che caratterizzano Asp Seneca, il loro obiettivo è far sì che i dipendenti si sentano motivati, considerati e parte integrante della squadra. È soltanto così che il personale potrà dedicare con passione e convinzione le proprie energie al raggiungimento di un obiettivo condiviso.

**Impatto:** far sì che Asp Seneca sia riconosciuta all’interno per la capacità di riposizionare la sua presenza con il suo personale, con “i suoi clienti” e più in generale con la comunità di Terred’acqua. Tutto questo contribuisce a creare un miglior clima aziendale, aumentare la motivazione e il senso d’appartenenza delle persone, a migliorare in generale la percezione all’esterno dei servizi resi.

**Monitoraggio:** sarà utile verificare periodicamente l’andamento dell’obiettivo, il suo impatto e il grado di partecipazione dei dipendenti alle azioni di coinvolgimento messe in campo da Asp Seneca.

#### **Obiettivo 1.4. Investire nella prevenzione - le famiglie e il disagio in Terred’acqua**

Gli attuali fenomeni sociali mostrano un progressivo aumento delle manifestazioni del disagio giovanile, che emerge in età sempre più precoce e coinvolge non solo il minore, ma anche l’intero sistema familiare. I bambini e ragazzi vivono in contesti sempre più vulnerabili, sui quali se si interviene in modo tempestivo e con strumenti di aiuto ben definiti, vi è una maggior probabilità di ridurre i rischi a cui possono venir esposti.

Asp Seneca, consapevole che la prevenzione, l’intercettazione precoce dei segnali di disagio ed il sostegno alle famiglie fragili rappresentino la strada da percorrere per gestire e limitare le manifestazioni di disagio, mantiene sempre viva la **collaborazione interistituzionale con le scuole di Terred’acqua**, al fine di condividere la metodologia di lavoro nelle situazioni di minori a rischio di dispersione scolastica e di disagio, puntando su una continua formazione agli insegnanti. In particolare l’intento è quello di diffondere e condividere sempre di più la metodologia del **Programma PIPPI**.

Il lavoro di rete interistituzionale ha coinvolto non solo le scuole ma anche l’Azienda USL, con cui si sono condivisi percorsi formativi e modalità di collaborazione. In particolare è nato un gruppo di lavoro per definire un **protocollo operativo di integrazione con il Servizio per le Dipendenze Patologiche (SerDP)**.

Per quanto riguarda il sostegno alle famiglie in difficoltà Asp Seneca ha aderito al **Programma PIPPI**, progetto coordinato dal Laboratorio di Ricerca e Intervento Familiare dell’Università di Padova che propone linee d’azione innovative nel campo dell’accompagnamento della genitorialità vulnerabile e persegue la finalità di innovare le pratiche di intervento nei confronti delle famiglie cosiddette neglienti al fine di ridurre il rischio di





maltrattamento e il conseguente allontanamento dei bambini dal nucleo familiare. Il suo obiettivo è la protezione della relazione genitore-figlio all'interno della quale i genitori esercitano in modo positivo il loro ruolo e le loro responsabilità dando risposte adeguate ai bisogni fisici, psicologici ed educativi dei figli. **Protezione della relazione genitori/figli all'interno delle famiglie "fragili", integrazione di più soggetti per prevenire gli allontanamenti.**

Nello 2021 PIPPI è diventato un LEPS (Livello Essenziale delle Prestazioni Sociali) del Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2021-2023, configurandosi come lo **strumento più appropriato a livello nazionale per rispondere al bisogno di ogni bambino di crescere in un ambiente stabile, sicuro, protettivo**, per contrastare l'insorgere di situazioni che favoriscono le disuguaglianze sociali, la dispersione scolastica, le separazioni inappropriate dalla famiglia, tramite l'individuazione di azioni di carattere preventivo, che accompagnino non il solo bambino, ma anche l'intero nucleo familiare.

In Asp Seneca L'implementazione del programma PIPPI prevede tre implementazioni: la prima che andrà a concludersi nel mese di giugno 2024, ha visto il coinvolgimento di 10 famiglie del territorio sulle quali gli operatori delle varie Equipe Multiprofessionali hanno sviluppato interventi di aiuto mirati, attivando in particolare i dispositivi previsti dal programma (collaborazione con la scuola, interventi educativi domiciliari, gruppo genitori, vicinanza solidale). Come previsto dal Programma, nel 2024 verrà avviata la seconda implementazione che vedrà il coinvolgimento di ulteriori 10 famiglie del territorio che verranno supportate secondo la metodologia prevista.

Un altro strumento fondamentale per la prevenzione del disagio messo in campo da Asp è rappresentato dal **Centro per le famiglie Casa Isora**, inaugurato a dicembre 2020. Si tratta di una scelta strategica finalizzata a promuovere il benessere delle famiglie e sviluppare le risorse e le competenze genitoriali. I Centri per le famiglie sono uno snodo importante per il



loro approccio innovativo per orientare le famiglie rispetto ai bisogni che esprimono. In quest'ottica, la sua azione si concretizza attraverso interventi di informazione e di supporto, di promozione dello sviluppo di comunità, incoraggiando e sostenendo il protagonismo delle famiglie nella partecipazione e l'iniziativa sociale. Le sue principali aree di attività sono la **promozione del benessere delle famiglie, l'integrazione e il potenziamento dell'attività dei servizi, la promozione della cultura della partecipazione, dell'accoglienza, della solidarietà e del mutuo aiuto tra le famiglie**. Nel 2024 il Centro per le famiglie si propone di diventare sempre più un punto di riferimento per le famiglie del territorio e per i cittadini che progettano una genitorialità.

**La scelta strategica di investire nella prevenzione e nel Centro per le Famiglie** permette di affrontare l'attuale incremento di situazioni familiari complesse, cogliere i primi segnali, promuovere e sostenere le potenzialità dei genitori. Rendere partecipi la famiglia significa evitare la presa in carico da parte di più servizi che operano nell'ottica di sola cura e non anche di benessere.

**Obiettivo:** far fronte al crescente disagio delle famiglie con figli attraverso il rafforzamento della rete interistituzionale per la tutela e la protezione dei minori e puntando sulla prevenzione e la promozione delle risorse genitoriali e del territorio. Promuovere il Centro per le Famiglie sul territorio, rendendolo un punto di riferimento per i Comuni di Terred'acqua rispetto alla





prevenzione verso le famiglie a rischio povertà educativa, economica e sociale, lavorando sul loro benessere, valorizzando le loro competenze, promuovendo il loro protagonismo.

**Impatto:** lavorando per la prevenzione, fin dai primi segnali di rischio/fragilità, ci si aspetta inizialmente un mantenimento dello stato attuale legato all'emergenza sociale, educativa ed economica. Con il rafforzamento del servizio, si possono ridurre gli accessi e prese in carico nei servizi di secondo livello. Nel 2024 verranno avviate nuove attività presso il Centro per le famiglie, quali il servizio di Counselling genitoriale, cicli di incontri tematici con un'osteopata, una nutrizionista e dei Corsi di primo soccorso. Inoltre verrà effettuata la seconda edizione della Rassegna Adolescenza, che già nel 2023 aveva riscontrato un'ottima adesione da parte delle famiglie.

**Monitoraggio:** verrà effettuato tramite ricognizione a cadenza trimestrale dello stato di avanzamento delle diverse azioni con analisi quali-quantitativa sul grado di raggiungimento dei target prefissati.

I quattro obiettivi operativi si legano all'obiettivo "Valore Pubblico" provocando i seguenti **impatti**:

Obiettivo operativo 2024	Impatto sull'Obiettivo Strategico 2024-2026 "VALORE PUBBLICO"
Obiettivo 1 - Semplificazione, reingegnerizzazione e valutazione delle competenze	Semplificare e reingegnerizzare per chiarire responsabilità, ruoli, azioni, tempi e linguaggi, per rendere più agevole ed efficace lo svolgimento delle attività aziendali, per accrescere le relazioni di interscambio con il territorio nell'ottica di garanzia di erogazione di servizi di qualità. Misurare le competenze per favorire e potenziare le abilità e le specifiche professionalità nell'ottica del progressivo miglioramento e della qualificazione dei servizi.
Obiettivo 2 - Digitalizzazione	Semplificare attraverso la digitalizzazione delle attività e dei processi per favorire l'accesso dell'utenza ai servizi, potenziare l'interscambio con gli stakeholders, migliorare la reputazione interna ed esterna dell'Ente
Obiettivo 3 - Senso di appartenenza, partecipazione alla vita aziendale e benessere organizzativo	Favorire il senso di appartenenza, la partecipazione attiva e il benessere organizzativo attraverso azioni di comunicazione, comportamenti di responsabilità ecologica e progetti di welfare
Obiettivo 4 - Investire nella prevenzione	Far fronte al crescente disagio delle famiglie con figli attraverso il rafforzamento della rete interistituzionale per la tutela e la protezione dei minori e puntando sulla prevenzione e la promozione delle risorse genitoriali e del territorio.

### 2.2.5. Gli obiettivi individuali

Così come indicato nel sistema di valutazione adottato da Asp Seneca, il principale fattore oggetto di valutazione della performance individuale è il raggiungimento di uno o più specifici obiettivi, detti anche obiettivi individuali. Tali obiettivi devono essere chiari, concreti, misurabili e vengono assegnati al personale di Asp previo colloquio tra il valutatore e il valutato. La valutazione dipende quindi dal livello di raggiungimento di obiettivi o risultati attesi, definiti entro un preciso arco temporale, in base a criteri di misura detti anche indicatori o output.

Nel 2024 Asp Seneca assegna a tutto il personale obiettivi che si legano all'obiettivo operativo di semplificazione, reingegnerizzazione e valutazione delle competenze e hanno il fine di qualificare



maggiormente i servizi, attraverso la misura delle capacità acquisite e la realizzazione di audit documentali che potenziano le abilità e le specifiche professionalità.

Benchè non inserito negli obiettivi operativi del 2024, Asp Seneca intende tenere in grande considerazione come risultato a cui tendere le “Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni”, secondo quanto riportato dall’art. 4-bis del d.l. n. 13/2023 convertito con modificazioni dalla L. 41/2023. Infatti, dal momento che in Asp Seneca è presente una figura dirigenziale che non ha potere di spesa e non gestisce capitoli di bilancio, risulta non scontata l’applicazione di tale disposizione, malgrado ciò saranno compiute azioni necessarie a ridurre i tempi di pagamento delle fatture in un’ottica di progressiva qualificazione della PA nei rapporti con i propri fornitori, di miglioramento e semplificazione dei processi amministrativi e contabili.

### **2.2.6. Il processo relativo al ciclo della performance**

Il ciclo della performance collega la pianificazione e la definizione degli obiettivi con la misurazione dei risultati nella loro globalità (performance organizzativa) e relativi al singolo dipendente (performance individuale). Tale processo vede coinvolta Asp Seneca nel suo complesso e viene portato a conoscenza degli stakeholders. Il sistema di misurazione e valutazione della performance sostituisce definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva. La valutazione diviene ricerca e attenzione continua verso la generazione di valore che 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;
- sviluppare il senso di appartenenza;
- diffondere stili di direzione omogenei, assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi;
- migliorare la qualità dell’organizzazione rispetto ai risultati attesi;
- orientare e sviluppare le competenze del sistema attraverso le competenze dei singoli;
- stimolare la competitività interna come strumento di miglioramento;
- valorizzare la differenza che consente di trovare 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 determinante: monitora l’andamento degli obiettivi, mette a nudo le debolezze dell’organizzazione, dà l’opportunità alla Direzione di adottare aggiustamenti. La rimodulazione degli obiettivi consente al circuito di essere virtuoso, di consegnare all’organizzazione nuove energie per poter raggiungere gli obiettivi strategici e operativi. La valutazione partecipata è una frontiera della gestione dell’organizzazione di Asp che trova in questo tempo di cambiamento la sua ragione di essere.

### **2.3. Rischi corruttivi e trasparenza**

Si rimanda alla relativa sezione allegata al presente documento.

## SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3. Lo sviluppo organizzativo

Ogni organizzazione deve evolversi sapendo accettare, assecondare, padroneggiare e vivere le contraddizioni insite nel proprio cambiamento. E allora come si preannuncia un'organizzazione che deve agire sapendo che le proprie azioni valgono solamente se sapranno determinare Valore pubblico? In questo senso dovrà essere **in continua evoluzione** perché creare Valore pubblico è estremamente complesso e le azioni di ogni componente dell'organizzazione dovranno essere orientate, capite e monitorate verso la meta finale.

Per evolversi e rispondere alle richieste e sollecitazioni che provengono dall'esterno, dal rapido cambiamento del tempo e dalle tecnologie, Asp Seneca dovrà comportarsi come un vero e proprio **network, in grado di governare le interdipendenze che collegano gli individui e le parti che la compongono**, grazie ad una gestione fondata sulla **cooperazione**, in grado di governare la vasta ragnatela di connessioni che nascono fra i componenti della propria organizzazione.

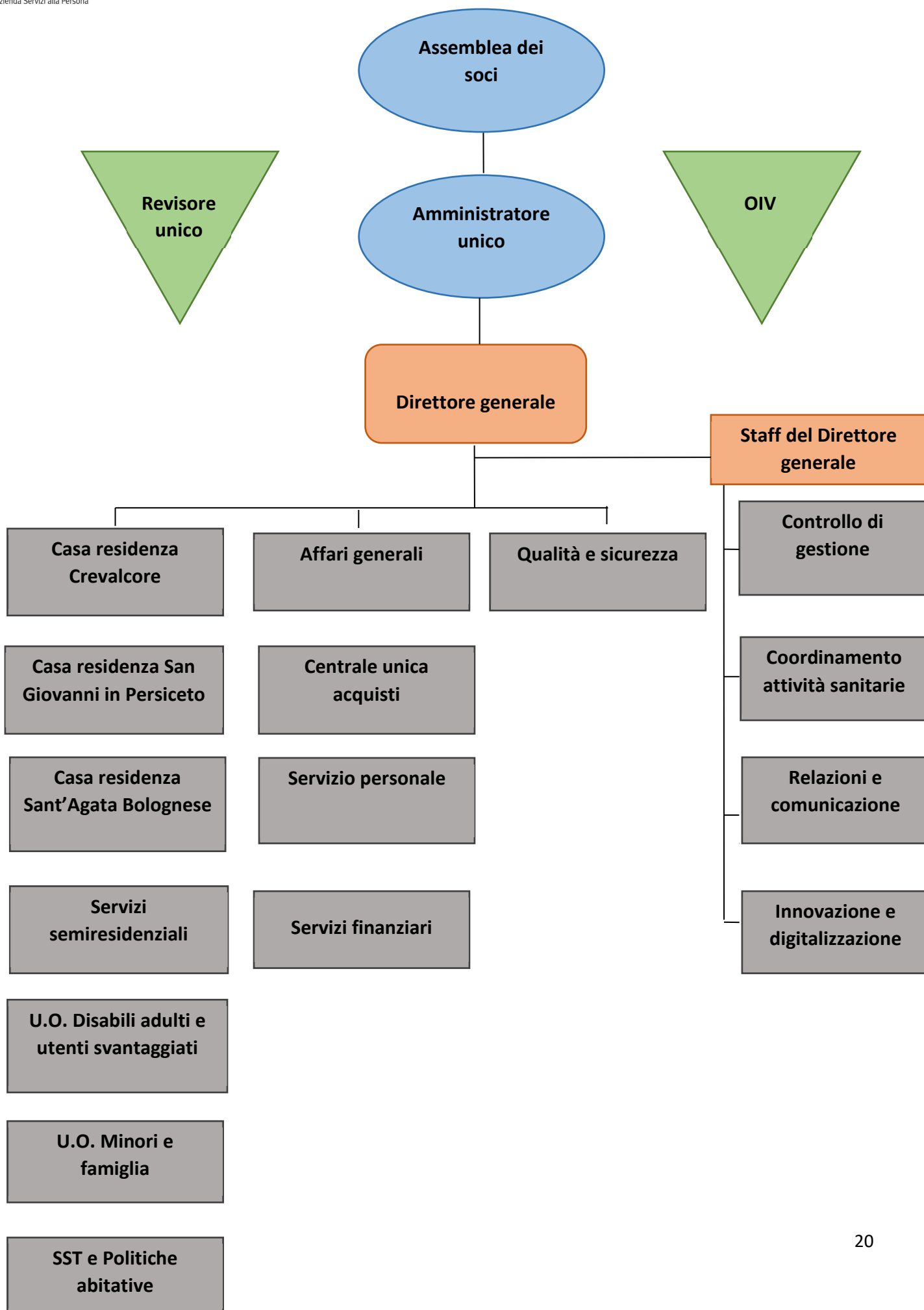
#### 3.1. Struttura organizzativa

L'assetto organizzativo di Asp Seneca poggia sui principi generali indicati dallo Statuto (in particolare dal titolo IV), così come declinati nel Regolamento sull'Ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi. Tale regolamento risale al 2012 e, pur avendo subito negli anni alcune modifiche e integrazioni, si è mantenuto invariato per la parte che attiene all'articolazione organizzativa (art. 10), conservando piena attualità. Questo proprio perché è stato pensato fin dall'inizio in termini molto flessibili, prevedendo che nel tempo l'organizzazione potesse modularsi in maniera differente, in conformità alle esigenze del momento e in funzione dell'evoluzione della struttura.

Il regolamento dà infatti la possibilità di attivare, oltre alle unità organizzative semplici (siano esse preposte allo svolgimento di funzioni di supporto – staff – o di funzioni finali – line), delle unità organizzative sovraordinate (servizi funzionali e/o aree) oltreché delle unità di progetto per il perseguimento di obiettivi di particolare rilevanza strategica per l'azienda.

È indubbio che in questi anni Asp Seneca sia cresciuta, in termini di volume e tipologia di servizi svolti, di risorse investite e di personale impiegato. Tutto ciò ha portato ad una ridefinizione delle unità organizzative dell'Ente in termini di consistenza di personale e responsabilità. Nel 2022 è stato infatti istituito il servizio **Innovazione e digitalizzazione** nell'intento di snellire i flussi di lavoro, facilitare le attività e le procedure, comunicare e condividere informazioni in tempo reale, in un ambiente connesso e collaborativo. Per questo servizio è stato poi nominato e scelto tra il personale in forza all'azienda, un **team leader** incaricato di guidare la **transazione digitale e l'integrazione omogenea dei sistemi e dei processi**. Ancora nel 2022 è stato istituito il servizio Centrale unica acquisti, scorporandolo per complessità e non omogeneità delle funzioni garantite dal Servizio Affari generali e dotandolo di una propria autonomia organizzativa.

Di seguito è riportato l'organigramma di Asp Seneca che si approva in questo documento con la modifica della dicitura del Servizio politiche del personale a Servizio personale.





## 3.2. Organizzazione del lavoro agile

### 3.2.1. Lo stato dell'arte

In questa sezione sono indicati, in coerenza con il contratto nazionale 2019/2021, la strategia, le modalità organizzative e gli strumenti tecnologici che permettono l'attuazione del lavoro agile (e anche del lavoro da remoto) all'interno di Asp Seneca. Il lavoro agile, introdotto dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, è una modalità di lavoro che, attraverso lo sfruttamento della flessibilità spaziale e temporale e favorendo l'orientamento ai risultati, si pone l'obiettivo di conciliare le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, consentendo ad un tempo il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata. Con la norma sopra citata, il legislatore ha previsto una specifica modalità di svolgimento del lavoro subordinato conferendogli, da un lato, autonoma disciplina e, dall'altro, differenziando tale nuova modalità di prestazione dal telelavoro, che già riscontrava una normativa di riferimento nel settore pubblico (a partire dalla legge 16 giugno 1998, n. 191, e poi con d.P.R. 8 marzo 1999, n. 70). Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica il lavoro agile ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'articolo 87, comma 1, del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la legge 24 aprile 2020, n. 27. In questa maniera si è sicuramente consentito di garantire la continuità del lavoro in sicurezza per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati dalle Amministrazioni. Con la stipula del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto funzioni locali triennio 2019/2021, firmato in data 16/11/2022, si è per la prima volta regolata e definitivamente normata anche a livello pattizio la disciplina del lavoro a distanza al Titolo VI del citato CCNL (Capo I – Lavoro Agile e Capo II – Altre forme di lavoro a distanza).

Con la Delibera di Amministratore Unico n. 6 del 22.06.2022 è stato approvato il **Regolamento per la disciplina dello smart working** al fine di definire nello specifico diritti ed obblighi del lavoratore, con particolare riguardo all'organizzazione del lavoro (orari, pause, reperibilità, monitoraggio dell'attività). L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione di un accordo individuale fra il responsabile di servizio e il dipendente di assegnazione, nel quale vengono definiti:

- le attività da svolgere,
- le strumentazioni tecnologiche da utilizzare,
- il numero di giornate da svolgere in modalità agile,
- i luoghi in cui svolgere l'attività lavorativa,
- le fasce di contattabilità e il diritto alla disconnessione,
- le modalità di monitoraggio dell'attività svolta,
- la durata dell'accordo e il recesso.

Il dettaglio sui contenuti dell'accordo individuale è riportato all'art.7 del Regolamento per lo smartworking. Il lavoratore, nell'ambito dell'orario indicato come fasce di contattabilità, deve essere disponibile e contattabile, al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e garantire il coordinamento con i colleghi.



### **3.2.2. I fattori abilitanti e le misure organizzative del lavoro agile**

Un'efficiente ed efficace organizzazione del lavoro in modalità agile richiede la sussistenza di imprescindibili **fattori abilitanti**:

- a) l'adozione di idonee misure organizzative;
- b) l'utilizzo di piattaforme tecnologiche;
- c) l'acquisizione delle necessarie competenze professionali da parte del personale coinvolto.

Le principali **misure organizzative** da adottare quali pre-condizioni per l'organizzazione del lavoro in modalità agile sono:

- 1) La «mappatura delle attività gestibili in modalità agile», intesa come la ricognizione, strutturata e soggetta ad aggiornamento periodico, dei processi di lavoro che possono essere svolti con modalità agile (da intendersi come alternanza tra attività in presenza e da remoto). Da questo punto di vista i processi che possono essere gestiti in modalità agile devono avere la duplice caratteristica della standardizzazione e della digitalizzazione delle procedure. In Asp Seneca Sono considerate attività "smartabili" cioè compatibili, anche parzialmente, con il lavoro da remoto tutte le attività amministrative, comprese quelle rese presso le Unità Minori e famiglia, Disabili adulti e utenti svantaggiati, Servizio Sociale Territoriale. Il lavoro prestato nei servizi residenziali e semiresidenziali dell'Ente, per la sua stessa natura, non può essere oggetto di smart working. Sulla base di queste considerazioni i responsabili di servizio competenti dovranno organizzare i propri uffici/servizi per assicurare lo svolgimento del lavoro agile, favorire la rotazione del personale e mantenere un'equilibrata alternanza tra attività in presenza ed in modalità da remoto, garantire di norma l'apertura dei servizi con personale in presenza.
- 2) Un piano di rotazione del personale, al fine di organizzare efficacemente l'alternanza tra lavoro agile e lavoro in presenza, assicurando l'adeguata qualità nell'erogazione dei servizi e il prevalente svolgimento della prestazione lavorativa presso le sedi dell'Ente da calcolarsi su base settimanale, mensile o plurimensile, a seconda delle disposizioni dei responsabili di servizio competenti.

### **3.2.3. Le piattaforme tecnologiche**

Le piattaforme tecnologiche dell'Ente per rendere possibile il lavoro agile devono garantire i più elevati livelli di protezione dei dati personali e delle informazioni trattate dal lavoratore, ponendosi allo stesso livello degli standard presenti per chi opera in presenza, grazie al contributo del Servizio Informatico. L'Amministrazione deve consentire ai lavoratori agili la raggiungibilità delle proprie applicazioni da remoto e assicurarsi che gli apparati digitali e tecnologici siano adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

### **3.2.4. Le competenze professionali**

Le competenze professionali richieste per svolgere efficacemente il lavoro in modalità agile sono di varia natura:

- competenze tecniche (adeguata conoscenza dell'attività da svolgere);
- competenze informatiche (conoscenza degli strumenti con cui comunicare con gli altri da remoto e delle modalità di utilizzo delle piattaforme informatiche dell'Ente);
- competenze gestionali (autonomia, flessibilità, capacità di organizzarsi e gestire il proprio tempo rispetto alle scadenze, capacità di monitorare l'attività svolta, ecc.).



Tali competenze devono essere rilevate e, ove carenti, sviluppate attraverso specifici interventi formativi e di sensibilizzazione, reiterati nel tempo.

### **3.2.5. L'impatto del lavoro agile sul sistema di misurazione della performance**

Un'adeguata organizzazione del lavoro agile deve garantire il mantenimento dei consueti livelli di qualità dei servizi resi e dei livelli di performance organizzativi delle Amministrazioni. Le verifiche sul mantenimento degli standard richiesti devono essere operate attraverso il sistema di misurazione e valutazione della performance. Il sistema, pur potendo rimanere strutturato con i consolidati indicatori di rilevazione della performance (in quanto nel lavoro agile i livelli di prestazione sono slegati dalla sede di lavoro e dal momento in cui si lavora), deve essere tuttavia oggetto di approfondito esame al fine di verificare la necessità/opportunità di apportare eventuali modifiche da apportare al sistema di misurazione della performance per garantire la misurazione dei livelli prestazionali delle attività e dei processi gestiti in modalità agile. I contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia. Il miglioramento rispetto all'efficienza e efficacia del servizio potrà essere rilevato solo dopo un congruo periodo di tempo, ma è obiettivo di Asp Seneca avviare, a consolidamento del lavoro agile avvenuto, il monitoraggio dell'impatto sulle performance complessiva dell'Ente.



### **3.3. Piano triennale dei fabbisogni del personale e la formazione**

Tramite il piano triennale del fabbisogno del personale e la formazione è possibile dare un senso alla valorizzazione del personale per la creazione di Valore pubblico. La Pubblica Amministrazione, deve coltivare una cultura nuova che la orienti non solo ad agire e a guardare alla meta ultima, ma anche a considerare i passi che farà, anticipandone gli effetti concreti e monitorandone tempi ed efficacia. Se le persone che la compongono non percepiranno d'essere riconosciute, motivate e valorizzate tutto ciò non potrà mai accadere.

#### **3.3.1. Il piano occupazionale e la programmazione dei fabbisogni delle risorse umane**

L'art. 39, comma 1, della Legge 27 dicembre 1997, n. 449, prevede, al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, che le Amministrazioni siano tenute alla programmazione triennale del fabbisogno di personale. Alle Asp si applicano le norme valevoli per l'organizzazione ed il funzionamento delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D. Lgs. n. 165/2001. Nel D. lgs.165/2001, all'art. 2 si stabilisce che le amministrazioni pubbliche definiscono le linee fondamentali di organizzazione degli uffici, all'art. 4 si stabilisce che gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico amministrativo attraverso la definizione di obiettivi, programmi e direttive generali.

Altre prescrizioni sono previste all'art. 6 del citato D. Lgs. n. 165/2001, tra le quali allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. In sede di definizione del piano triennale ogni amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter.

Dalle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", predisposte dal Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione (pubblicate in Gazzetta Ufficiale- Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018), si desumono i seguenti principi sottesi alla programmazione triennale del fabbisogno di personale:

- ripensamento degli assetti organizzativi in relazione all'efficace perseguimento degli obiettivi programmati;
- superamento della dotazione organica a favore di uno strumento programmatico modulabile e flessibile, per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione;
- revisione dei profili professionali in relazione alla necessità di determinare fabbisogni prioritari di nuove figure e competenze professionali.

La disciplina in materia di vincoli alle assunzioni ed alle spese di personale delle Asp è contenuta nell'art. 4 comma 12 bis del DL n. 66/2014, convertito con modificazioni in L. 89/2014 che ha interamente sostituito l'art. 18 comma 2 bis DL n. 112/2008, così come in precedenza modificato dall'art. 1 comma 557 L. 147/2013.

Tale disposizione prevede espressamente che le aziende speciali e le istituzioni che gestiscono servizi socio-assistenziali ed educativi, scolastici e per l'infanzia, culturali ed alla persona (ex-Ipab, espressione da intendersi riferita agli enti ad esse succeduti ex lege, rappresentati dalle Asp, vedi Deliberazione n. 170/2014 Corte dei Conti Emilia-Romagna) sono escluse dai limiti previsti nello





stesso comma (limiti che si riassumono nell'atto di indirizzo degli enti controllanti con la definizione di specifici criteri e modalità di attuazione del principio di contenimento dei costi del personale), essendo comunque tenute a rispettare l'obbligo di mantenere un livello di costi per il personale coerente con la quantità dei servizi erogati, e pertanto sono escluse dall'applicazione di divieti o limiti alle assunzioni di personale.

La vigente normativa prevede che possano procedere ad assunzioni di personale a qualsiasi titolo e con qualsivoglia tipologia contrattuale gli Enti che abbiano:

- rispettato i termini previsti per l'approvazione del bilancio di previsione, del rendiconto (art.9 comma 1-quinquies Decreto Legge 24 giugno 2016, n. 113);
- adottato il Piano della Performance (art. 10, comma 5, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- approvato il piano triennale dei fabbisogni di personale (art. 39, comma 1, Legge 27 dicembre 1997, n. 449, art. 6, Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165);
- verificato l'assenza di eccedenze di personale o di situazioni di sovrannumerarietà (art. 33, comma 1, Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165);

Prendendo a riferimento l'anno 2024, Asp Seneca ha rispettato tutti i vincoli di cui ai precedenti punti, considerato che il PTFP viene approvato come parte integrante del presente documento più generale e cioè il Piao.

Inoltre, al di là dell'esclusione delle Asp dall'applicazione di divieti o limiti all'assunzione di personale ed alla relativa spesa massima potenziale si applica pienamente a questo Ente l'art. 23, comma 2, del d.lgs. 75/2017 per cui "a decorrere dal 1 gennaio 2017, l'ammontare complessivo delle risorse annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, di ciascuna delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non può superare il corrispondente importo determinato per l'anno 2016."

La programmazione del fabbisogno di personale implica un'attività di analisi ed una rappresentazione delle esigenze sotto un duplice profilo:

- quantitativo: riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla missione dell'amministrazione, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica,
- qualitativo: riferito alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa, anche tenendo conto delle professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e degli obiettivi da realizzare.

Il piano dei fabbisogni deve essere coerente con l'attività di programmazione generale dell'Ente e deve svilupparsi, nel rispetto dei vincoli finanziari, in armonia con gli obiettivi definiti nel ciclo della performance, ovvero con gli obiettivi che l'Ente intende raggiungere nel periodo di riferimento (obiettivi generali ed obiettivi specifici, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009) e viene elaborato anche sulla base delle richieste formulate dai responsabili di servizio e in coerenza con la capacità assunzionale e gli stanziamenti di bilancio già approvati.

L'art. 6 del d.lgs. 165/2011, come modificato dall'art. 4 del d. lgs 75/2017, ha introdotto il superamento del tradizionale concetto di dotazione organica che adesso si sostanzia per gli Enti locali in un valore finanziario di spesa massima sostenibile (non per le Asp) e comunque per tutte le Pubbliche Amministrazioni rappresenta una fotografia del personale in servizio, alla quale si aggiunge la programmazione delle assunzioni programmate in un determinato periodo.

### **3.3.2. Le azioni di Asp Seneca**

Le assunzioni previste dall'esterno attraverso concorsi pubblici, saranno precedute dall'esperimento della procedura di mobilità obbligatoria prevista dall'art. 34 bis del d. lgs 165/2001



e non, fino al 31.12.2024, dalla mobilità volontaria. Per il triennio 2024-2026 si prevede di procedere alle assunzioni di personale flessibile (assunzioni a tempo determinato, lavoro somministrato, etc.) per rispondere a esigenze di:

- mantenimento degli standard gestionali, con particolare riferimento alle figure socio sanitarie;
- sostituzione di personale temporaneamente assente con diritto alla conservazione del posto;
- potenziamento temporaneo di specifiche strutture organizzative dell'Ente, al fine di attuare progetti di rilevanza strategica;

Occorre evidenziare che la parte preponderante, in termini di unità di personale contemplate dalla dotazione organica, è rappresentata dalla figura dell'Operatore Socio Sanitario, inquadrato in categoria Operatori Esperti. Il numero di Operatori Socio Sanitari necessari all'erogazione delle prestazioni assistenziali nel rispetto dei parametri previsti dal sistema di accreditamento viene annualmente rideterminato, in ragione della classificazione degli ospiti delle Case residenza effettuata da apposita commissione esterna all'amministrazione (così detto case mix). Considerato che è necessario prevedere per la gestione dei servizi sopra richiamati e in particolare le Case residenza un numero di operatori con contratto e tempo pieno e indeterminato, lasciando un minimo di flessibilità sulla copertura totale in caso di possibili riduzioni di copertura piena dei posti letto, in particolari momenti e per limitati periodi di tempo, per far fronte ad esigenze di sostituzione di personale assente, occorre procedere con assunzioni di personale a tempo determinato, non previsto stabilmente all'interno del fabbisogno dell'Ente. Relativamente e limitatamente al ruolo dell'OSS, sulla base dell'andamento storico degli ultimi anni, si prevede un fabbisogno pari a circa il 10% di personale per sostituzioni rispetto al fabbisogno totale per la gestione dei servizi residenziali e semiresidenziali anziani. In particolare per il 2024 si prevedono n. 90 OSS per le case residenza e 13 per il Centri diurni per un totale di n. 103 operatori dotazionali e circa 10 unità di personale OSS per sostituzioni.

È necessario evidenziare che Asp Seneca utilizza personale infermieristico ricorrendo alla somministrazione di lavoro per la quasi totalità di tale figura professionale e continuerà nel medio termine ad utilizzare questo strumento che non espone l'Azienda al rischio d'impresa, fatta eccezione per le figure di responsabilità delle Case residenza, per le quali è prevista la copertura con proprio personale dipendente a tempo indeterminato, ad eccezione di una Cra dove il ruolo oggi è coperto con interinale a seguito di una cessazione di una dipendente di ruolo. Si continua a ricorrere alla somministrazione di lavoro per le figure sanitarie di fisioterapista, meno un dipendente di ruolo ad esaurimento, e per la figura di psicologo nel servizio Minori.

Alla luce di queste valutazioni è stata elaborata una consistenza di personale al 31.12.2023 (Allegato 4 - Consistenza personale al 31.12.2023 e fabbisogno 2024-2026) e una previsione di assunzioni per il triennio 2024-2026, (Allegato 5 – Previsione assunzioni 2024).

La programmazione triennale dei fabbisogni delle risorse umane approvata, da ultimo, con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 6 del 5.04.2023 è coerente con i programmi di attività che derivano dagli indirizzi dei Soci e dell'Amministratore Unico:

- mantenimento della qualità dei servizi;
- utilizzo di modelli organizzativi sempre attenti all'efficienza;
- riduzione dei costi che possono derivare dall'implementazione del digitale e dall'innovazione.

L'assetto organizzativo dell'Ente prevede servizi presidiati da responsabili inquadrati in cat. D fino al 31/03/2023 e dall'1/04/2023 inquadrati nell'area dei funzionari di elevata qualificazione con attribuzione nella quasi totalità di elevate qualificazioni. L'attuale modello organizzativo, implementato nel corso del tempo sulla base delle esigenze emerse, vede il Direttore generale diretto interlocutore dei responsabili dei servizi che nel 2023 risultano essere 13, come da tabella riportata:

Affari generali	1
Case residenza	3
Centrale unica acquisti	1
Centri diurni	1
Coordinamento sanitario	1
Politiche del personale	1
Servizi finanziari	1
Controllo di gestione	1
Qualità e sicurezza	1
U.O. Minori e famiglia	1
U.O. disabili adulti, subcommittenza, SST	1
	13

Si precisa che attualmente tutti i servizi hanno un Responsabile, avendo assegnato alla fine del 2023 la responsabilità del Servizio affari generali (prima detenuta ad interim dal Direttore generale) a dipendente qualificata che mantiene la funzione in staff al Direttore di Responsabile delle relazioni e Comunicazione e che permane in capo al responsabile dell'Unità operativa Disabili anche la responsabilità della Subcommittenza e dell'SST.

La valorizzazione del personale, agita e non soltanto proclamata, è testimoniata dalle azioni intraprese e concluse nell'ultimo biennio, che hanno visto la copertura dei ruoli strategici di Responsabile del Servizio Personale, del Servizio Centrale Unica Acquisti, del Servizio di Digitalizzazione ed Innovazione e del Servizio Minori, attingendo dal personale in servizio, in esito a precisi percorsi di carriera e sulla base di curriculum di studi e professionale coerente; non deve sottacersi anche la copertura (attualmente legata ad una uscita temporanea) di n. 2 posti di Coordinatore di Cra, sempre con risorse interne; la Squadra del gruppo dirigente è consolidata e piena di competenze. Questa Azienda, coerentemente al quadro normativo di riferimento, applica l'istituto del lavoro agile a tutto il personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità, favorendo la sua rotazione ed assicurando una alternanza tra attività in presenza, certamente prevalente, ed in modalità agile. Il piano strategico di formazione dovrà necessariamente favorire la cultura digitale dal momento che la Pubblica Amministrazione ed Asp Seneca stessa, in un tempo dominato dall'accelerazione del cambiamento tecnologico, economico e sociale, sono chiamate ad adeguarsi alle trasformazioni del contesto di riferimento.

Per fare ciò sarà necessario tenere conto:

- delle competenze di cui dispone Asp con l'arricchimento del sistema di rilevazione dei fabbisogni e dei sistemi di selezione che valorizzano il personale interno;
- del rapporto di fiducia tra amministrazione, cittadini e utenti che deve comprendere la dimensione etica e i valori del servizio pubblico;
- del rendimento di ogni persona e dell'intera organizzazione;
- della gestione risorse umane che consideri la soddisfazione e la motivazione di ciascuno.

Per quanto riguarda le nuove assunzioni nel 2024 si procederà utilizzando le graduatorie finali dei concorsi pubblici approvate nel 2023 per reclutare n. 1 Assistente Sociale e n. 1 Istruttore Amministrativo per coprire le cessazioni previste e si procederà all'assunzione di n. 14 unità per sostituire cessazioni e per una maggiore copertura dotazionale nel profilo di Oss nella Case residenza e nei Centri diurni mediante scorrimento di graduatoria vigente ed attraverso un processo di stabilizzazione; è prevista una progressione verticale per n. 1 posto di Oss per dipendente di ruolo in possesso del titolo, sempre nel solco della qualificazione e valorizzazione del personale proprio.

### **3.4. Politiche e valorizzazione del personale**

Le politiche del personale di Asp Seneca, grazie all'attuazione del programma "Un progetto per ogni persona" tendono al benessere organizzativo, alla valorizzazione del capitale umano nella crescente consapevolezza che quest'ultima non può essere disgiunta dalla valutazione del potenziale di ciascuno e, nel contempo, dall'importanza di cogliere le diversità tipiche di ogni persona.

"Un progetto per ogni persona" si realizza nella ricerca all'interno dell'organizzazione di ruoli nei quali coniugare esigenze aziendali, aspettative del personale, risposte efficaci e tempestive alle prescrizioni del medico competente in materia di salute del personale. Queste risposte consentono a ciascuno di ricoprire un ruolo utile all'interno dell'azienda e di sentirsene parte. I temi dello sviluppo del senso di appartenenza e della partecipazione etica, dell'essere squadra pervadono quindi le politiche del personale di Asp. Per questo motivo può risultare utile delineare una sintesi delle azioni messe in campo dall'ente per la valorizzazione delle proprie risorse umane:

- un sistema di valutazione che assegna comportamenti personalizzati per ruolo e per caratteristiche individuali;
- la valutazione di tutto il personale, a partire dal Direttore generale e dai funzionari con elevata qualificazione, sulla base dei risultati raggiunti dall'intera azienda, anche come elemento di responsabilizzazione collettiva al lavoro di squadra, alla qualità dei servizi e alla sostenibilità economica dell'azienda.

Un sistema virtuoso quale quello descritto, in carenza di risorse da destinare alla diversità, si regge in questo momento sulla responsabilità solidale e partecipazione etica che l'azienda ha saputo sviluppare e ottenere. I temi della sicurezza sul lavoro (con forti investimenti in beni ed attrezzature), dello sviluppo del senso di appartenenza e della partecipazione etica pervadono tutte le politiche del personale di Seneca, prova sono i percorsi aziendali con il pieno coinvolgimento di tutto il personale per l'aggiornamento della Carta dei Valori nel 2023 e per la scrittura della Carta del Lavoro in Asp che si concluderà con una pubblicazione ed un evento pubblico nel 2024.

### **3.5. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la formazione**

Asp Seneca ha sempre dato grande valore alla formazione del personale, nella consapevolezza che grazie a quest'ultima è possibile stimolare un clima di squadra e di collaborazione, migliorare la capacità di risolvere problemi in autonomia o in team, aumentare la motivazione e la produttività attraverso nuove competenze. Per questo motivo è stata creata una specifica procedura relativa alla formazione del personale che ha lo scopo di garantire che la qualità dei servizi erogati sia mantenuta ad un livello necessario per il soddisfacimento degli standard stabiliti ed il raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della performance e negli obiettivi specifici dei servizi attraverso:

- l'identificazione dei fabbisogni formativi del personale;
- la pianificazione e la programmazione degli interventi formativi;
- la definizione dei criteri e delle modalità di attuazione delle attività di organizzazione e gestione degli interventi formativi;
- la definizione delle modalità di monitoraggio e valutazione delle attività formative;
- l'addestramento e formazione di stagisti, tirocinanti e altre forme di inserimento lavorativo.

La procedura si applica a tutto il personale dei servizi di Asp, assunto a tempo indeterminato, determinato e somministrato con durata continuativa di almeno un anno.

L'Azienda da sempre dedica molte risorse alla formazione e continuerà a farlo nel triennio.

Il Ministro e il Dipartimento della Funzione Pubblica hanno ripetutamente (da ultimo la Direttiva del 23.03.2023) sottolineato la centralità della formazione e dello sviluppo del capitale umano per la



crescita ed il successo delle amministrazioni pubbliche, fissando un tetto complessivo individuale non inferiore alle 24 ore annue, con i dirigenti promotori di una adeguata partecipazione ad attività formative per il personale assegnato, anche a seguito di confronti informali; Asp ha già proceduralizzato la formazione aziendale che parte proprio da una ricognizione dei fabbisogni attraverso un questionario redatto da tutti i lavoratori prima dell'approvazione del piano di formazione annuale; il target delle 24 ore annue non è lontano da quanto già realizzato nel 23 (oltre 3.200 ore rivolto al personale).

Uno spazio importante è rappresentato dalla formazione sulla sicurezza che non è mai abbastanza e che necessita di continui aggiornamenti, anche e soprattutto relativamente al nuovo personale. Occorre che il personale acquisisca tutte le conoscenze necessarie, ma è importante che la sicurezza diventi una cultura e ogni operatore, quadro, dirigente sia attento a far rispettare gli adempimenti che essa richiede.

L'aggiornamento di tutte le procedure utilizzate presso i servizi accreditati e l'estensione del sistema qualità all'area amministrativa e, con essa, il completamento e la semplificazione delle procedure richiede un accompagnamento formativo di tutto il gruppo dirigente e di tutto il personale che vi afferisce che occuperà una parte del 2024, prima per la conclusione della redazione di tutte le procedure e successivamente per lo svolgimento degli audit, che diverranno, a cadenza periodica, strutturali.

Sono inoltre previsti:

- formazione continua per operatori delle CRA, con focus sul contrasto al burn-out degli Operatori (OSS in particolare) e loro qualificazione relazionale con gli ospiti e care giver con particolare riferimento all'approccio a quelli affetti da patologie dementigene;
- dovranno essere garantiti nuovamente specifici momenti di formazione ed aggiornamento tecnico professionale, tramite il ricorso a risorse interne, per gli animatori delle Case residenza, allo scopo di mantenere alto il livello del servizio reso e dei progetti rivolti all'utenza, qualificando sempre più le specifiche professionalità.
- formazione tecnica specifica sui temi in continua evoluzione in materia di appalti e personale, così come formazione per le professionalità soggette ad acquisire crediti formativi per l'espletamento delle loro funzioni.

Un ambito di progettazione importante è rappresentato dalla formazione digitale di base e avanzata che Asp ritiene a ben ragione prioritaria e strategica dal momento che persegue l'obiettivo di fornire ai dipendenti un set di competenze digitali comuni, definite come necessarie, per comprendere, accettare e adottare i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano, in modo da essere promotore dell'innovazione nella prospettiva del miglioramento del servizio, del rapporto con i cittadini e della qualità del proprio lavoro. Per la formazione delle competenze digitali del proprio personale, anche ai fini del perseguimento dei target fissati da PNRR, Asp oltre ad aderire alla piattaforma "Syllabus" del Dipartimento della funzione pubblica, nel 2024 realizzerà specifici corsi di formazione e aggiornamento digitale tenuti da qualificate risorse interne e non, nello scopo di coniugare la crescita e lo sviluppo dei singoli dipendenti con gli obiettivi di performance di innovazione. Sarà inoltre progettata e realizzata entro il 2024 una formazione specifica di base sul tema dell'anticorruzione trasparenza a P.O. e Responsabili di servizio, nonché a tutto il personale amministrativo dell'Ente.

Si prospetta un programma formativo denso, qualificato e oneroso, anche dal punto di vista della sostenibilità organizzativa, che richiede l'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività per valutarne da un lato l'efficacia, dall'altro il grado di apprendimento. Occorre pensare alla formazione come a un diritto-dovere del personale, diritto che parte da una valutazione del fabbisogno di ciascuno in relazione agli obiettivi di crescita del servizio a cui appartiene, dovere di impegnarsi perché la formazione produca un'opportunità di sviluppo sia personale che aziendale.



## SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

### Le fasi e i tempi del PIAO

Di seguito vengono riportate le tappe da percorrere per raggiungere i diversi obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione:

ATTIVITA'	Anno				Anno oggetto della valutazione						Anno successivo					
	2023				2024						2025					
	Giugno	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Aprile	Giugno	Luglio	Ottobre	Novembre	Gennaio	Febbraio	Aprile	Maggio	Giugno	Settembre
1. Individuazione linee strategiche di ASP Seneca	X															
2. Individuazione obiettivi strategici e operativi		X														
3. Comitati direzione per la verifica politica/tecnica ed economica degli obiettivi – negoziazione budget			X													
4. Validazione delle schede obiettivo				X												
5. Bilancio Annuale e pluriennale di previsione				X												
6. Adozione del Piano integrato di attività e organizzazione					X											
7. Primo report monitoraggio						X										
8. Bilancio consuntivo						X										
9. Relazione dell'OIV sul funzionamento del sistema						X										
10. Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione							X									
11. Assestamento di bilancio																
12. Secondo Report monitoraggio								X								
13. Terzo report monitoraggio									X							
14. Monitoraggio OIV assolvimento degli obblighi di pubblicazione										X						
15. Quarto report monitoraggio											X					
16. Rilevazione performance organizzativa											X					
17. Relazione dei dirigenti sulle attività svolte dall'Ufficio											X					
18. Redazione e pubblicazione scheda RPCT											X					
19. Valutazione performance individuale												X				
20. Presentazione Relazione sulla performance all'Organo politico													X			
21. Approvazione Relazione sulla performance Organo politico														X		
22. Validazione Relazione sulla performance OIV														X		
23. Erogazione premialità personale dipendente															X	
23. Erogazione premialità direzione																X

Il percorso si svolge dapprima all'interno dell'organizzazione, attraverso una sequenza di azioni e secondo fasi e tempi definiti.

L'indirizzo strategico dell'amministratore Unico è il punto di partenza (fase STRATEGIE) per individuare gli obiettivi strategici del triennio e i fabbisogni formativi.

Il Comitato di direzione rappresenta il luogo di partecipazione in cui si svolge la fase di PROGRAMMAZIONE. Si raccolgono le proposte dei diversi responsabili di servizio, che vengono vagliate con fine sia di migliorare la qualità dei servizi ai cittadini, di semplificare e reingegnerizzare i processi anche in materia di diritto d'accesso, sia in termini di investimento sul personale aziendale.

Il successivo percorso di verifica tecnica ed economica, volto a definire la sostenibilità delle azioni proposte (fase FORMULAZIONE DEL BUDGET), termina con l'inserimento di quanto accettato nel bilancio di previsione triennale.

La fase seguente consiste nello svolgimento della gestione (fase SVOLGIMENTO E MISURAZIONE DELL'ATTIVITA') secondo gli obiettivi prefissati e nella misurazione dei risultati effettivamente raggiunti. A supporto di tale monitoraggio il controllo di gestione cura la misurazione di efficacia, efficienza, economicità e la rilevazione degli effetti delle attività prodotte tramite un report (fase REPORTING E VALUTAZIONE) che ha cadenza trimestrale, elaborato successivamente ai risultati di obiettivo, i quali per ogni azione (identificata da uno o più indicatori) indicano lo stato di



avanzamento che permette di rilevare il grado di raggiungimento del target prefissato. Con l'analisi degli scostamenti e con l'azione di feedback si conclude il processo del controllo e si realizza quel meccanismo di retroazione che consente di valutare quanto realizzato, di porre in essere le eventuali azioni correttive e di procedere a programmare la gestione futura. Si tratta pertanto di un processo a carattere circolare e ricorrente.



Il percorso prosegue poi con il monitoraggio e l'orientamento da parte dell'Organismo indipendente di valutazione i cui compiti principali sono:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.
- È responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale: in particolare formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della performance organizzativa.
- In materia di trasparenza e prevenzione della corruzione si rimanda all'art. 1 della Legge 190/2012 così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (FOIA) nonché agli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione.

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 mentre il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", secondo le indicazioni di ANAC. In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale da OIV.