



AZIENDA SOCIALE SUD EST MILANO

Ente capofila Distretto Sociale Sud Est Milano

RELAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI DIREZIONE 2014

Obiettivo 1	Impostazione ed elaborazione Piano di valutazione efficacia del Piano di Zona 2012-2014
Indicatori	<p>Prodotto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - n° riunioni e gruppi di lavoro / n° partecipanti: - distrettuali: 14 – media partecipanti da verbali singole riunioni: 17 - A.S.S.E.MI.: 16 - media partecipanti da verbali singole riunioni : 6 - n° documenti e analisi dati (sistema della conoscenza) elaborati nel corso della valutazione: preparatori: 16 pubblici e diffusi: 3 (più uno del CdA) - elaborazione documento distrettuale di valutazione: sì, inviato con mail a tutti i cointeressati in data 30/12/2014 - elaborazione documenti aziendali a corredo della valutazione distrettuale: 12 - individuazione priorità emerse per il triennio 2015 – 2017: sì, contenute nel documento conclusivo e poi inserite integralmente nel documento successivo di Piano <p>Processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rispetto dei tempi definiti: compiutamente - coinvolgimento nelle attività: il coinvolgimento dei vari protagonisti distrettuali è stato molto ampio, in discordanza con l'andamento del triennio, che mostrava fatiche e limiti nella partecipazione - condivisione delle valutazioni intermedie: due riunioni dedicate dal Tavolo Tecnico, con condivisione delle fasi successive del percorso - condivisione con stakeholders e decisori delle valutazioni intermedie e finali: si è realizzato internamente un costante confronto con il presidente CdA, che ha presenziato alle attività del Tavolo Tecnico. La condivisione con gli stakeholders si è realizzata con la partecipazione diretta ai lavori. - La fase della restituzione collettiva ai decisori è stata posizionata al 15 gennaio 2015.
Risultato atteso 2014	Chiusura documento valutazione di Piano al 31 / 12 / 2014
Tempistica di realizzazione	<u>1 settembre – 30 dicembre 2014</u> Step intermedi: - validazione piano di valutazione c/o Tavolo Tecnico distrettuale - in A.S.S.E.MI.: costruire parallelamente una valutazione dell'attuazione aziendale degli obiettivi di Piano, delle gestioni associate, delle esperienze innovative, volto al miglioramento ed all'inserimento di obiettivi nel futuro PdZ - presentazione documento complessivo di valutazione
Target di	Popolazione Distretto Sociale Sud Est Milano: valutazione dell'attuazione e dell'efficacia

riferimento	<p>della pianificazione sociale, socio-sanitaria, socio-educativa e di comunità prevista dal PdZ 2012 – 2014</p> <p>Intero sistema di programmazione partecipata del Distretto Sociale Sud Est Milano (Dirigenti e Apicali Comuni componenti il Distretto, aderenti accreditati e qualificati del III settore, rappresentanza cittadini e fruitori per singoli target)</p>
Concorso PO e dipendenti	<p>Come si rileva dalla relazione descrittiva, la Posizione Organizzativa preposta non ha concorso all'attività, per assenza per maternità.</p> <p>L'obiettivo è stato perseguito e coordinato direttamente dal Direttore, con il supporto di una figura (professional) a tempo parziale proveniente da uno dei Comuni soci.</p> <p>Per effetto di obiettivi collegati, tutti i dipendenti hanno concorso alla realizzazione, sperimentando anche un lavoro trasversale fra differenti servizi. Di supporto ai necessari collegamenti ed alle sintesi di redazione le colleghe delle Aree in staff (progettazione e supporto al sistema e comunicazione sociale e sviluppo di comunità).</p> <p>Le relazioni gestionali dei servizi resi in forma diretta sono state predisposte entro il 30 novembre (anziché come di consueto al 31/12), al fine di facilitare i lavori di valutazione.</p>
Conseguimento	<p>L'obiettivo è stato raggiunto pienamente, nonostante le condizioni di difficoltà organizzativa e di assenza del titolare della funzione di coordinamento.</p> <p>Particolare attenzione si è prestata, per le condizioni date, nel tenere ben vigilato il differente posizionamento richiesto, <u>nella distinzione fra un ruolo programmatico ed uno di natura gestionale erogativa, più proprio al Direttore.</u></p> <p>In questo senso si è proposta una batteria di dati attivabili e organizzati secondo un sistema della conoscenza distrettuale, alcuni strumenti di lavoro (griglie, analisi swot....), ed una possibile scansione temporale dei lavori, che consentisse a tutti i tavoli di vedersi almeno 2 volte, ed al Tavolo Tecnico di riunirsi almeno 4 volte per il monitoraggio dell'attività e per la sua validazione.</p> <p><u>L'obiettivo risultava essenziale per lo scorrimento triennale di Piano,</u> secondo le linee regionali già parzialmente indicate dal percorso condiviso da Ambiti e ASL con CERGAS Bocconi, che poi sono state confermate dalla DGR 2941 del 19/12/2014.</p> <p>Il lavoro ha avuto incipit a settembre 2014, anche in assenza di indirizzi regionali.</p> <p>Le proposte per la valutazione sono state validate dal Tavolo Tecnico in data 8 ottobre.</p> <p>Come da descrittivo, i lavori sono proseguiti sino a fine novembre 2014.</p> <p>L'azienda ha messo a disposizione dei lavori, per singola area di interesse, tutti i dipendenti A.S.S.E.MI., sulla scorta di obiettivi aziendali definiti in primis in documenti singoli per area di lavoro, e successivamente raccolti in un unico documento di valutazione e di individuazione obiettivi per il triennio 2015 – 2017. Ciò ha permesso di distribuirsi sui vari tavoli garantendo una presenza costante e attiva, supportata da una precedente condivisione di verifiche e obiettivi, <u>senza creare alcuna turbativa sul versante erogativo.</u></p> <p>Molto positivo il crescere di una <u>capacità di rappresentanza</u> di tutta l'attività e dei singoli obiettivi dell'Azienda da parte del personale, che ha oggettivamente portato <u>all'inserimento nel documento finale di molte delle priorità e delle azioni di miglioramento individuate.</u> Altrettanto, la gestione più indiretta da parte del Direttore ha promosso il potenziamento della partecipazione comunale e di una assunzione condivisa di responsabilità. Il Documento è stato inserito come primo capitolo della parte distrettuale del Piano di Zona senza modifiche.</p> <p>Il lavoro condotto sul Sistema della Conoscenza distrettuale è confluito in un maggiore dettaglio anche del Piano Programma 2015 dell'Azienda.</p>

Obiettivo 2	<p>Revisione degli indici di relazione di performance per garantire maggiore chiarezza, trasparenza ed efficacia alle informazioni fornite dall'Azienda</p> <p>In negoziazione dell'obiettivo, veniva richiesta anche una revisione dei documenti di accountability dell'Azienda, in primis Relazione al Bilancio Consuntivo e Piano Programma, a favore di trasparente ed efficace comunicazione ai decisori.</p>
Indicatori	<p>Avvio analisi per la successiva costruzione del Piano delle performance – redazione con obiettivi annuali - Proposta ipotesi di indice complessivo ed indicatori con riferimento alla relazione sulle performance aziendali</p> <p>Assegnazione obiettivi connessi ai collaboratori interessati</p> <p>Verifiche intermedie</p> <p>Redazione dell'indice possibile per relazione sulle performance e sugli obiettivi di miglioramento</p> <p>Elaborazione indici ed indicatori per Relazione al Bilancio d'Esercizio e per Piano Programma</p> <p>Proposta al CdA di un nuovo assetto dei dati e delle comunicazioni contenute nei documenti di illustrazione al Bilancio (Preventivo e di Esercizio)</p> <p>Condivisione con Assemblea Consortile</p>
Risultato atteso 2014	<p>Costruzione di un'ipotesi di indici e contenuti ad inserirsi in relazione sulle performance</p> <p>Restyling Relazione al Consuntivo</p> <p>Restyling Piano Programma (indice e contenuti per il 2015)</p>
Target di riferimento	<p>CdA, Decisori soci, cittadinanza, stakeolders, dipendenti, Direttore</p>
Concorso PO e dipendenti	<p>Per le peculiari condizioni dell'organico aziendale 2014, non è stato possibile un concorso diretto da parte dei dipendenti, fatta salva la tenuta dei dati di impatto e processo routinaria.</p> <p>Come consuetudine, a fine 2014 e supportati dal pregresso lavoro di valutazione necessario all'obiettivo 1, ogni servizio o Area ha consegnato e commentato i propri dati di impatto e di natura organizzativa.</p>
Autovalutazione conseguimento	<p>Per il 2014, si era convenuto con OIV un calendario delle attività adeguato ad implementare un sistema di pianificazione e valutazione delle performance, oltre ad obiettivi di approfondimento metodologico, volti alla successiva modifica del vigente sistema di valutazione del personale. Parallelamente, con l'approssimarsi della scadenza di rendicontazione del Bilancio d'Esercizio, il CdA ha evidenziato la necessità che la Relazione connessa già fungesse da complessiva restituzione – ai soci ed agli stakeolders - non solo dell'andamento contabile e di operatività annuale, ma si strutturasse con modalità comunicative dei dati di impatto e dei processi produttivi di ogni singolo servizio reso dall'Azienda: dati e confronti (su base annuale e pluriennale) che già si consegnavano attraverso gestionali, ma che in Relazione al Bilancio d'Esercizio apparivano sacrificati. Il concetto base richiesto era che la relazione B.E. offrisse una panoramica completa e meglio organizzata. Su questo elemento ci si è concentrati nell'immediatezza.</p> <p>Nel mese di marzo sono intervenute le dimissioni di un membro dell'organo per incompatibilità, mai sostituito dal CdA, e rientrate per cessazione delle cause ostative a ottobre 2014.</p> <p>Parallelamente il calendario inizialmente condiviso è stato disatteso nell'attribuzione degli obiettivi al Direttore (avvenuto in data 26 settembre 2014), e conseguentemente nell'attribuzione ai dipendenti.</p> <p>Non è dunque stato possibile provvedere ad un complessivo lavoro sulla relazione sulle performance, non avendo avuto luogo l'impostazione del Piano nei tempi individuati (fine marzo 2014), ed inizialmente condivisi. Si è però sistematizzato un indice dei principali elementi espositivi da includere, e si sono condivisi con i dipendenti in</p>

	<p>occasione dell'impostazione della valutazione complessiva del PdZ 2012 – 2014 (obiettivo 1): infatti la natura e le attività della Azienda sono interconnesse con la programmazione distrettuale, e il lavoro sul sistema della conoscenza distrettuale, inserito in redigendo PdZ, ha orientato alla sistematizzazione di una batteria di dati e valutazioni annuali su tutte le gestioni associate, in correlazione con alcune specifiche rilevazioni demografiche ed economiche. Esse sono confluite da un lato nella bozza elementare di Relazione, trasmessa in allegato, e successivamente hanno trovato collocazione nelle valutazioni per il futuro triennio.</p> <p>Si è invece provveduto a individuare una nuova modalità di relazione al Bilancio d'Esercizio ed al Bilancio Preventivo (indice Piano Programma), condivisi con il CdA.</p> <p>Per quanto riguarda la Relazione BE 2013 si è condiviso con il Presidente del CdA il metodo di redazione, la tipologia di raffronti economico – contabili, di prodotto, di incidenza sulle popolazioni target e di distribuzione complessiva di ricavi e costi.</p> <p>Tale relazione è stata poi prodotta ed approvata dal CdA il 14 aprile 2014, con soddisfazione per il restyling, confermata poi dall'Assemblea Consortile in data 9 maggio 2014.</p> <p>Nella medesima seduta CdA 14 aprile 2014, si analizzano anche i documenti corredanti il Bilancio Preventivo 2014, e soprattutto l'esposizione e l'efficacia comunicativa del documento di Piano Programma, con le medesime finalità. Si sono proposte modifiche sostanziali di natura espositiva, maggiormente concentrata sulle esigenze strategiche e sulle scelte operate conseguentemente nel progetto di Bilancio, optando per una parte introduttiva di natura riassuntiva delle scelte a proporsi ed a una maggiore connessione fra budgettistica analitica e complessive strategie di erogazione, organizzative, occupazionali e d'innovazione. Ovviamente tale innovazione è stata introdotta nel 2015.</p> <p>Si mettono a disposizione i dati aggregati di attività aziendale, suddivisi per Settore e per singolo servizio. Alcune delle impostazioni modificate nel perseguire l'obiettivo sono rinvenibili altresì nel PdZ 2015 – 2017 già redatto.</p> <p>Si ritiene dunque l'obiettivo non compiutamente raggiunto, per l'esistenza di notevoli condizionamenti allo sviluppo congruente e sostenibile delle attività necessarie.</p> <p>Il lavoro sulla ridefinizione degli strumenti di accompagnamento informativo e comunicativo al CdA ed ai Soci è invece concluso, con riscontri positivi in termini di condivisione e comprensione dei dati e dei processi esposti.</p>
<p>Cause di scostamento</p>	<p>Interruzione attività OIV per dimissioni non sostituite.</p> <p>Slittamento nelle tempistiche di attribuzione degli obiettivi.</p> <p>Severe difficoltà di organico, meglio sintetizzate in descrittivo, fra cui assenza del Responsabile Amministrativo sino al 1 settembre.</p> <p>Necessità, per il Direttore Generale, di surrogare funzioni ed attività interne presidiate con fatica, o non presidiate, fra cui tutta l'attività dell'Area Azioni di Sistema, scoperta dalla fine di maggio 2014 e prossima all'istruttoria del Piano di Zona 2015 – 2017.</p>

Obiettivo 3	Sviluppo attività di fundraising, presentazione nuovi progetti anno 2014
Indicatori	<p>N° attività progettuali sviluppate per attrarre fondi ulteriori e implementare innovazione e sostenibilità: di cui: dirette (presentate da ASSEMI): 5 indirette (presentate con partenariati o collaborazioni, solo se assicuranti incremento di capitale economico o sociale per il Distretto Sociale o direttamente per l'Azienda): 7 di cui: con coprogettazione formalizzata in atti: 7 di cui: finanziate / non finanziate: 9 su 12 finanziati diretti 3 Complessivi finanziamenti a progetto 2014 con confronto 2013 Diretti: 2014 : €. 250.460,33 2013: €. 39.254,50 Indiretti: 2014: €. 60.400,00 2013: €. 40.760, 25 Complessivi cofinanziamenti assicurati a progetto 2014 con confronto 2013 Diretti - 2014 : €. 33.474,25 2013: €. 6.920,00 Indiretti - 2014 : €. 13.800,38 2013: €. 22.700,00 I Cofinanziamenti sono comprensivi di valorizzazione di personale o strumenti.</p>
Risultato atteso 2014	Incrementare nel corso del 2014 l'attività progettuale dell'Azienda, ottimizzando le competenze interne ed il capitale sociale distrettuale.
Target di riferimento	Cittadinanza, fruitori dei servizi e degli interventi aggiuntivi Stakeolders, al fine di ottimizzare le coperture dei costi e rendere disponibili ulteriori risorse
Concorso PO e dipendenti	Alcuni progetti, soprattutto in area minori e famiglia, hanno visto un concorso costante e massivo sia dei coordinatori che degli operatori, che hanno altresì valutato i percorsi fatti e i risultati con appositi lavori di gruppo. Particolarmente coinvolta l'Area Progettazione, che ha nel tempo mostrato una crescita in autonomia, sia nella redazione, che nel monitoraggio costante delle progettazioni.
Autovalutazione conseguimento	<p>Nonostante non si sia raggiunto il 100% delle proposte presentate finanziate, il 2014 ha visto un consistente incremento dell'attività di progettazione, ed anche – a differenza degli anni precedenti – un incremento di partecipazione alle attività di alcuni dipendenti, ovviamente quelli strategicamente connessi agli obiettivi specifici. L'attività 2014 ha altresì permesso una valutazione della sostenibilità di tale attività, in relazione alle necessarie risorse umane, che si è poi tradotta in una modificazione dell'assetto delle aree in staff, condiviso dai decisori, con l'incremento di una unità di personale, a novembre 2014.</p> <p>Soprattutto per il concorso alle progettazioni in posizione di partner, si è potuto garantire al personale formazione di qualità, ricerca, e sperimentazione di metodiche innovative, con supervisione, a costo 0 per l'Azienda.</p> <p>Sono inoltre state fruite risorse in servizi o in assistenza indiretta dai fruitori target dei nostri servizi, in alcuni casi concorrendo a ridurre gli oneri connessi ai percorsi di trattamento.</p> <p>Si segnala che la coprogettazione più "attesa" dal territorio, e già approvata a pre progetto, poi ammessa e non finanziata, ha trovato comunque collocazione nel PdZ 2015 – 2017.</p> <p>L'obiettivo, secondo queste logiche, appare raggiunto.</p>

Obiettivo 4	Attivazione nuova sede III Polo Minori e Famiglia, garanzia di continuità del Servizio, relazione sullo stato dell'arte.
Indicatori	<p>Tempistica di individuazione nuova/e sede/i : precedente sede a liberarsi entro il 30 marzo – decisori approvano progetto di ridefinizione sedi proposto dal Direttore il 27 febbraio (dopo la valutazione tecnica di altre due opportunità, in data 13 febbraio) con relativi oneri di affitto e di ristrutturazione.</p> <p>Ricerca ed incarico Architetto consulente, come da deliberazione n° 2/2014 del 17 gennaio: valutazione curriculum e incarico 27 gennaio</p> <p>Contratto affitto nuova sede Spazio Neutro: 20 marzo – trasloco 26 marzo</p> <p>Contratto affitto nuova sede, via Marsala, 8, Melegnano: 24 marzo</p> <p>Individuazione con cottimo fiduciario impresa edile per ristrutturazione parziale sede individuata: 28 marzo</p> <p>Conclusione imbiancatura sede Spazio Neutro: 2 aprile</p> <p>Trasloco di ogni bene verso la nuova sede SMeF e presso magazzino aziendale: 8 e 9 aprile</p> <p>Conclusione lavori edili e di imbiancatura SMeF (eseguiti con parziale posizionamento beni mobili in sede stessa): 9 maggio</p> <p>Ripresa parziale attività presso sede (colloqui e riunioni, reti ecc... : 13 maggio</p> <p>Conclusione cablaggio telefonia impianti tecnologici: 18 giugno</p> <p>Autonomizzazione definitiva SMeF: 20 giugno</p> <p>Il SMeF III polo non ha mai interrotto l'attività, alternandosi nella vigilanza sul trasloco senza impatto sull'utenza.</p> <p>Ha ricevuto, previa capillare informazione sulla situazione ai bambini ragazzi e famiglia, presso la sede legale dal 8 aprile al 13 maggio, previa programmazione dell'utilizzo degli spazi da parte del Direttore e della Responsabile di Settore.</p> <p>In seguito ha svolto le attività di back office ancora presso la sede legale, ed ha trasferito l'attività diretta nella nuova sede, nei locali via via non interessati dai lavori.</p> <p>Dati attività presso sede legale:</p> <p>colloqui con utenza: 101</p> <p>incontri di rete con altri operatori: 38</p> <p>incontri tenuti dagli educatori: 5 Gli interventi di ADM sono proseguiti regolarmente, così come le visite domiciliari.</p> <p>Riunioni di équipe: 5</p> <p>incontri di formazione: 3</p>
Risultato atteso 2014	<p>Con riferimento alla delicatezza del servizio, ed alla tempistica determinata dai decisori, condurre a buon fine la ridefinizione delle sedi aziendali</p> <ul style="list-style-type: none"> - Senza interruzioni di servizio o disagi per i fruitori - Con procedure amministrative tempestive - Secondo gli oneri esposti ai soci a preventivo
Target di riferimento	Fruitori Servizio Minori e Famiglia, Spazio Neutro
Concorso PO e dipendenti	<p>Questo obiettivo ha permesso a dipendenti molto orientati all'erogazione ed alla pratica clinica di venire maggiormente a contatto con le esigenze di pianificazione e di organizzazione dell'azienda, contribuendo a individuare programmi e soluzioni.</p> <p>Ha inoltre evidenziato la capacità reattiva dell'Azienda alle "minacce", ed il pieno orientamento dell'organico al cittadino ed al bisogno: la complessa convivenza – per quasi tre mesi – negli spazi peraltro già essenziali e non adeguati della sede legale, ha mostrato grande capacità di organizzazione, di adattamento alle esigenze dei cittadini, di reciprocità fra le differenti aree e settori aziendali, mostrando compattezza sull'obiettivo.</p>

**Autovalutazione
conseguimento**

lo spostamento di sede del Servizio Minori e Famiglia III polo ha in realtà comportato la revisione complessiva delle sedi aziendali e lo spostamento di altri 2 servizi, il CAT – già programmato ed effettuato a gennaio, per ottimizzazione dei costi – e lo Spazio Neutro, ospitato anch'esso nella sede disdetta dal Comune di Melegnano.

La programmazione delle attività connesse all'obiettivo ne ha consentito il pieno raggiungimento.

Non si segnalano reclami dei fruitori riguardo alla soluzione ponte adottata, né da parte dei Comuni soci.

I tempi di risposta al cittadino o all'Autorità Giudiziaria non mostrano ritardi o scostamenti di rilievo.

La previsione economica prospettata ai soci, a risultato del Bilancio d'Esercizio risulta rispettata.



Il Direttore

Dott.ssa A.S. Cristina Gallione

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Cristina Gallione".