



SENECA

Azienda Servizi alla Persona

**BILANCIO ANNUALE ECONOMICO
PREVENTIVO 2016**

Relazione illustrativa

INTRODUZIONE

L'anno 2015 ha segnato per Asp Seneca il passaggio definitivo ad un'attività aziendale sempre più orientata alla gestione per obiettivi, al benessere organizzativo, alla trasparenza.

Gli indirizzi strategici hanno puntato sull'appartenenza solidale e sulla partecipazione etica del personale e, all'interno di queste, sono state identificati gli obiettivi operativi.

Le linee strategiche per il triennio 2016 – 2018 non modificano, ma si aggiungono a quelle dell'anno 2015 coerentemente con l'impegno al miglioramento continuo che l'azienda è impegnata a perseguire.

Responsabilità e innovazione diventano come diretta conseguenza le linee di intervento indicate per il 2016.

Responsabilità che non può essere data per scontata ed è lo strumento indispensabile per concretizzare l'appartenenza solidale e la partecipazione etica, **innovazione** per anticipare risposte ai nuovi bisogni e per ripensare risposte coerenti con le risorse a disposizione.

FATTORI DI CONTESTO

Le aziende che operano nel campo dei servizi alla persona si confrontano con una realtà nella quale la crisi economica non ancora superata sta pesantemente incidendo sull'assistenza che sono chiamate a garantire. La domanda assume connotati e caratteristiche diverse. Ci troviamo sempre più a provare a rispondere a bisogni con più elevata complessità assistenziale e a nuovi bisogni in parte riconducibili a fragilità sociale.

Dall'altro lato della medaglia vi è la richiesta di standard di qualità sempre più elevati, di interventi di formazione delle risorse umane sempre più onerosi dal punto di vista economico e organizzativo.

Le previsioni di crescita e di invecchiamento della popolazione, dal canto loro, obbligano a pensare a risposte nuove e flessibili. L'offerta di servizi deve sempre più tener conto di questa evoluzione demografica e prevedere nuove risposte per le persone da assistere, pensando anche al sostegno delle loro famiglie.

FATTORI INTERNI

Asp Seneca in quanto azienda pubblica di servizi alla persona vive la problematicità di chi, mentre è chiamato a essere azienda e ad assumere comportamenti coerenti, è azienda pubblica e, in quanto tale, eticamente chiamata a rispondere a bisogni in aumento e in continua evoluzione con le risorse a disposizione, scevra da comportamenti opportunistici.

In questo contesto realizzare la propria mission comporta la capacità di essere *agile*, di *saper leggere il presente e immaginare il futuro con un approccio strategico e lungimirante*¹.

In concreto richiede:

- ricerca del miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti alle persone
- innovazione nell'offerta dei servizi che devono essere sempre al passo con l'evoluzione rapidissima dei bisogni e l'ampliamento della platea degli utenti da servire
- valorizzazione del capitale umano dell'azienda
- allocazione efficiente delle risorse.

Sono le azioni che ASP Seneca mette in campo da sempre aggiungendo di anno in anno nuovi passi verso nuovi obiettivi.

La pubblica amministrazione lancia da tempo allarmi sulla sostenibilità del sistema di welfare, spesso sottovalutati.

Non vogliamo correre il rischio del pastore che grida "al lupo al lupo" quando il lupo non c'è: se diciamo che è sempre più difficile coniugare bisogni e risorse a disposizione, sempre più difficile "chiudere" il bilancio² documentiamo una situazione che si evolve, *leggiamo il presente immaginando il futuro*.

Asp Seneca serve anziani, minori e disabili.

I **minori** in carico aumentano di anno in anno, prosegue la campagna di sensibilizzazione all'affido, vi sono casi in cui la sola risposta adeguata rimane l'inserimento in comunità. Lavoriamo sulla prevenzione ma è evidente che campagne di sensibilizzazione all'affido, piuttosto che interventi del servizio educativo domiciliare, se possono dare risultati, li producono in tempi medio lunghi e non sono la risposta per ogni bisogno.

L'impatto sulla sostenibilità economica del servizio è importante, un dato fra tutti sembra indicare con chiarezza l'andamento del fenomeno:

conto	consuntivo 3° trimestre 2014	consuntivo 3° trimestre 2015	scostamento 3° trimestre 2014 - 2015	% scostamento	previsione scostamento 2014-2015	% scostamento previsto 2014 -2015
Servizio gestione minori	€ 332.479	€ 530.898	+ € 198.419	+ 59,7%	+ € 354.995	+ 80,73%

Si tratta di un dato in parte certo in quanto ricavato da consuntivo dei primi 9 mesi del 2015, mentre la previsione per il 4° trimestre porta a prevedere un costo annuo per inserimenti in comunità pari a 794.729.

¹ Carlo Mochi Sismondi in *Riformare la PA al tempo di Uber* 11.11.2015 Cantieri della PA Digitale

² Su questo tema si veda il box Azzeramento IRAP a pagina 6

Aumentano i **disabili** assistiti dall'azienda e la richiesta di sollievo e sostegno delle loro famiglie. I tirocini formativi, anche valutando il minor impatto economico dei tirocini inclusivi comportano una previsione di incremento di costi al momento non interamente sostenibile da questo bilancio.³

Anziani I nodi più critici divengono quelli relativi al costo del personale addetto all'assistenza. Asp Seneca ha lavorato molto sul miglioramento del senso di appartenenza e del benessere organizzativo. Ha ottenuto risultati tangibili relativamente alla contenimento del ricorso alla **malattia** il cui costo si riduce costantemente dal 2012 a oggi, pur in presenza di un incremento del personale dipendente in gran parte riconducibile all'aumento dei posti letto della Casa residenza di sant'Agata Bolognese.

anno	valorizzazione costi sostituzione personale assente per malattia
2012	€ 252.437
2013	€ 249.349
2014	€ 236.182
2015 consuntivo 3 [^] trimestre + previsione 4 [^] trimestre	€ 233.267

Registra al contrario un incremento preoccupante dei costi per la sostituzione del personale assente per **l'assistenza a famigliari disabili** la cui entità si desume dalla tabella che segue

anno	valorizzazione costi sostituzione personale assente per assistenza famigliari disabili
2012	€ 19.928
2013	€ 8.133
2014	€ 54.606
2015 consuntivo 3 [^] trimestre + previsione 4 [^] trimestre	€ 114.256

Discorso a parte merita l'andamento del costo per la sostituzione delle **maternità**. Se è evidente che si tratta di un costo su cui è impossibile fare previsioni, occorre valutare l'impatto che può comportare l'ingresso di personale giovane e, con la conseguente riduzione dell'età media delle risorse umane di ASP Seneca, la probabilità di aumento del relativo costo

Di seguito, a riprova di quanto sostenuto la dinamica di andamento del costo dal 2012 a oggi.

³ Su questo tema si veda il box Azzeramento IRAP nella pagina successiva

anno	valorizzazione costi personale assente per maternità
2012	€ 25.439
2013	€ 45.146
2014	€ 128.702
2015 consuntivo 3 [^] trimestre + previsione 4 [^] trimestre	€ 53.847

Sembra utile precisare che

- a) il personale dei servizi in accreditamento deve essere necessariamente sostituito per garantire il rispetto dei requisiti di personale richiesti dal sistema,
- b) l'incremento esponenziale del costo di cui alla tabella valorizzazione assistenza famigliari disabili è riconducibile per la quasi totalità al ricorso di poche persone al congedo fino a due anni consentito dal d.lgs.151/2001.

Azzeramento IRAP per ASP

A proposta di bilancio elaborata per l'approvazione dell'Amministratore unico giunge la conferma dell'azzeramento dell'IRAP per le ASP e i privati che gestiscono, per il pubblico, servizi alla persona.

Si tratta di un intervento importante che può contribuire a riequilibrare le diseguaglianze retributive e di costo dell'ora lavorata che permangono nell'ambito dei gestori di servizi alla persona.

La manovra, di cui non si conoscono ancora i dettagli, porta ad ASP Seneca un azzeramento di costi al momento previsti in questo bilancio e libera risorse che potranno essere destinate al finanziamento di interventi che questo bilancio, per tutte le motivazioni riportate in questa relazione, non ha potuto prevedere.

Di seguito i dati della previsione di minor costo IRAP e le proposte di interventi da finanziare:

minor costo per azzeramento IRAP anno 2016	- € 332.307,00
interventi da finanziare – conti da integrare	integrazione per
tirocini SERT – disabili - minori	+ € 30.000
servizi per minori (comunità)	+ € 170.000
manutenzione impianti	+ € 80.000
integrazione conto costo personale - sostituzioni	+ € 50.000

Variazione aliquota IVA dal 4 al 5 %

All'azzeramento dell'IRAP si aggiunge la previsione contenuta nell'art.1, comma 546 del Ddl di Stabilità 2016, approvato dal Senato e in discussione alla Camera, di un incremento dell'aliquota IVA "per le prestazioni socio-sanitarie, assistenziali ed educative rese dalle cooperative sociali e dai loro consorzi, in appalto o convenzione, a favore di determinate categorie deboli (anziani e inabili, minori, tossicodipendenti e altro)" *

Ciò comporta una previsione di maggiori costi stimati in relazione all'IVA a carico nel 2014 di € 10.779, al momento non previsti in questo bilancio.

**fonte Il Sole 24 ORE mercoledì 25 novembre 2015*

1 – CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

Asp Seneca è un'azienda multi settore e multi servizi nelle aree anziani, diversamente abili, famiglia-minori e adulti, opera su tutti i territori dei sei comuni che compongono il distretto Pianura Ovest.

Nella tabella che segue i servizi gestiti

servizi in gestione diretta - affidati direttamente
case residenza anziani
case residenze anziani – accoglienza per sollievo
centri diurni anziani
centri diurni anziani San Giovanni in Persiceto accoglienza sabato e festivi
centro socio ricreativo Decima di San Giovanni n Persiceto
trasporto sociale San Giovanni in Persiceto
interventi famiglia e minori
servizio educativo domiciliare
laboratori protetti
tirocini formativi minori
tirocini formativi disabili
tirocini formativi sert
progetto SAP
contributi mobilità e adattamento domestico
corsi di formazione per assistenti famigliari con tirocinio presso strutture aziendali
disponibilità per messa alla prova ai fini sospensione processo penale
servizi gestiti in regime di sub committenza
assistenza domiciliare
servizio pasti a domicilio
casa residenza dimissioni protette
servizi residenziali disabili
interventi per il sollievo famigliare
servizi semiresidenziali disabili
gruppo appartamento famigliare

Per meglio comprendere oltre alle tipologie le dimensioni dei servizi gestiti si riportano nella tabella che segue i numeri dell'utenza servita direttamente o in rapporto di subcommittenza nel corso del 2014

servizio/unità operativa	numero utenti transitati
casa residenza anziani	306
casa residenza dimissioni protette	321
centri diurni	117
assistenza domiciliare	541
centro socio ricreativo san Giovanni in Persiceto	11
disabili	180
minori	645
trasporto sociale san Giovanni in Persiceto	247
totale utenti transitati	2.368

2 – RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Di seguito viene rappresentata la previsione delle risorse per l'anno 2016:

BILANCIO PREVENTIVO 2016	
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 11.355.855,00
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	€ 11.055.377,00
Rette convenz. Case Protette	€ 3.576.456,00
Rette convenz. Case Protette Ric. Soll.	€ 108.342,00
Rette assistenza domiciliare Comuni	€ 221.618,00
Rette Utenti Centri Diurni	€ 264.730,00
Rette Comuni Centri Diurni	€ 181.647,00
Rette Comuni integr. oneri CD	€ 39.635,00
Rette disabili	€ 57.000,00
Rette servizio pasti	€ 115.831,00
Rette trasporto	€ 23.582,00
Rimb. oneri a ril. san. Case Protette	€ 3.085.757,00
Rimb. oneri a ril. san. CP Ric. Soll.	€ 93.604,00
Rimb. oneri a ril. san. Centri Diurni	€ 308.117,00
Rimborso spese bolli	€ 8.010,00
Rimborsi attività socio sanitarie	€ 944.679,00
Altri ricavi	€ 2.026.369,00
COSTI CAPITALIZZATI	€ 137.616,00
Quota per util.cont.in c/cap. e don. vin	€ 137.616,00
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	€ 0,00
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	€ 65.842,00

Fitti attivi	€ 49.042,00
Altri rimborsi diversi	€ 16.800,00
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	€ 97.020,00
Contributi in c/esercizio dalla Regione	€ 60.000,00
Contributi c/esercizio dalla Provincia	€ 37.020,00
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-€ 10.986.584,00
ACQUISTI BENI	-€ 279.788,00
Medicinali e mater. per medicazioni	-€ 14.120,00
Presidi per incontinenza	-€ 113.830,00
Altri presidi sanitari	-€ 19.075,00
Materiale igiene ospiti	-€ 37.821,00
Beni socio - sanitari	-€ 14.211,00
Mater. per pulizie	-€ 2.778,00
Materiale cartaceo	-€ 16.132,00
Materiale per lavanderia	-€ 3.977,00
Canc.stamp. e mater. di consumo	-€ 17.400,00
Massa vestiario	-€ 5.660,00
Materiale guardaroba	-€ 90,00
Materiale per picc.manutenz.	-€ 850,00
Vettovaglie	-€ 500,00
Carburanti e lubrificanti	-€ 9.044,00
Materiale per animazione	-€ 3.550,00
Altri beni tecnico economali	-€ 20.750,00
ACQUISTI DI SERVIZI	-€ 5.053.611,00
Acq. serv. per gest. attività inferm.	-€ 718.282,00
Acq. serv. per gest. attività riabilit.	-€ 42.532,00
Acq.serv. att. socio-sanitarie	-€ 758.656,00
Servizio di ristorazione	-€ 981.659,00
Servizio disinfestazione ed igienizz.	-€ 331.573,00
Servizio lavanderia e lavanolo	-€ 263.516,00
Servizio smaltimento rifiuti	-€ 750,00
Serv. barb.parrucch.podologia	-€ 11.000,00
Servizio animaz./shiatsu	-€ 5.400,00
Spese di trasporto utenti	-€ 118.736,00
Consulenze mediche	-€ 5.855,00
Consulenze amministrative	-€ 12.344,00
Consulenze tecniche	-€ 87.731,00
Consulenze legali	-€ 26.318,00
Serv. ag. di lavoro interinale	-€ 18.650,00
Borse Lavoro	-€ 115.350,00
Contr. affidi, interv.educ. e diversi	-€ 104.000,00
Serv. gest. minori	-€ 625.372,00
Vacanze disabili e SAP	-€ 37.000,00

Spese telefoniche ed internet	-€ 21.860,00
Energia elettrica	-€ 173.122,00
Gas e riscaldamento	-€ 53.245,00
Acqua	-€ 25.900,00
Manutenzioni terreni	-€ 16.700,00
Manutenzioni e riparazioni fabbricati	-€ 48.000,00
Manut. e riparaz. imp., macchinari e att	-€ 187.400,00
Manutenzione e riparaz. automezzi	-€ 5.300,00
Altre manutenzioni e riparazioni	-€ 29.000,00
Canoni manut. hardware e software	-€ 29.990,00
Comp. Cons. amm.ne	-€ 26.040,00
Comp. dell'Organo di revisione	-€ 8.000,00
Costi assicurativi	-€ 51.453,00
Costi di pubblicità	-€ 1.200,00
Aggiornamento e formaz. personale dip.	-€ 52.039,00
Altri servizi	-€ 59.638,00
CONTRIB. EROGATI AD AZIENDE NO PROFIT	€ 0,00
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-€ 227.738,00
Affitti passivi	-€ 176.634,00
Noleggi	-€ 51.104,00
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-€ 5.144.222,00
Competenze fisse	-€ 3.864.130,00
Oneri su compet. fisse e variabili	-€ 1.028.676,00
Inail	-€ 58.015,00
Lav.inter. e altre forme di coll. sanit.	-€ 5.500,00
Lav.inter. e altre forme di collab.amm.v	-€ 110.000,00
Costi pers.Asl distacc. in Asp	-€ 38.473,00
Rimborso spese per formazione e agg.	-€ 500,00
Rimborsi spese trasferte	-€ 4.600,00
Altri costi personale dipendente	-€ 34.328,00
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-€ 202.129,00
Amm.to software e altri diritti di util.	-€ 5.612,00
Amm.to altre immobiliz. immateriali	-€ 4.086,00
Amm.to fabbricati del patrimonio indisponibile	-€ 88.075,00
Amm.to fabbricati del patrimonio disponibile	-€ 18.942,00
Amm.to impianti, macchinari	-€ 8.679,00
Amm.to attrezz. socio-ass., sanitarie	-€ 45.177,00
Amm.to mobili e arredi	-€ 26.308,00
Amm.to macchine d'ufficio, computers	-€ 4.366,00
Amm.to altri beni	-€ 884,00
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	€ 0,00
ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI	€ 0,00
ALTRI ACCANTONAMENTI	€ 0,00

ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-€ 79.096,00
Spese postali e valori bollati	-€ 10.588,00
Spese di rappresentanza	-€ 2.000,00
Spese condominiali	-€ 12.970,00
Oneri banc. postali e sp. tesoreria	-€ 4.000,00
Abbonamenti, riviste e libri	-€ 4.928,00
Altri costi amministrativi	-€ 3.600,00
ICI	-€ 8.088,00
Tributi a consorzi di bonifica	-€ 2.106,00
Imposta di registro	-€ 1.000,00
Imposta di bollo	-€ 8.010,00
Tassa smaltimento rifiuti	-€ 21.138,00
Tassa di proprietà automezzi	-€ 518,00
Abbuoni passivi	-€ 150,00
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-€ 24.523,00
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	€ 0,00
Proventi da partecipaz.	€ 0,00
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	€ 0,00
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	-€ 24.523,00
Interessi passivi su mutui	-€ 23.493,00
Interessi passivi bancari	-€ 1.000,00
Oneri finanziari diversi	-€ 30,00
D) RETTIFICHE VALORE DI ATT. FINANZIARIA	€ 0,00
RIVALUTAZIONI	€ 0,00
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	€ 0,00
PROVENTI STRAORDINARI	€ 0,00
ONERI STRAORDINARI	€ 0,00
I) IMPOSTE E TASSE	-€ 342.965,00
IMPOSTE SUL REDDITO	-€ 342.965,00
Irap	-€ 326.912,00
Irap altri soggetti	-€ 5.395,00
Ires	-€ 10.658,00
U) UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	€ 1.783,00
UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	€ 1.783,00
Utile o Perdita di esercizio	€ 1.783,00

Il conto economico che precede ricalca, in forma più dettagliata, quello regionale.

I dati dell'esercizio 2016 sono stati determinati dalla direzione generale con il supporto dei responsabili dei servizi affari generali, controllo di gestione, finanziari e politiche del personale con riferimento

- agli indirizzi dell'Assemblea dei soci anche in relazione all'indicazione di non gravare la committenza di nuovi costi,
- alle proposte di budget e ai piani di struttura presentati dai responsabili dei servizi,
- alla sostenibilità economica delle proposte di budget e dei piani di struttura,
- all'esito del riesame dei dati aggiornati al 30/09/2015 e degli indicatori forniti dal servizio controllo di gestione e dalla centrale acquisti,
- attraverso un processo partecipato che ha visto il coinvolgimento di Laboratorio Seneca e delle OO.SS/RSU,
- a seguito di ascolto delle proposte emerse nell'ambito degli incontri con il CUFV e i famigliari degli utenti.

2a	Valore della produzione
-----------	--------------------------------

Rette

Case residenze

La previsione è stata formulata in conformità alle previsioni del contratto di servizio in essere fino al 31.1.2016 e comunque fino alla stipula di nuovo contratto:

- la **retta** a carico utente/Comune è stata determinata in € **50,05** giorno
- la retta a carico utente/Comune in caso di **mantenimento del posto letto** è stata determinata in € **22,52** giorno
- la percentuale di copertura del posto letto secondo il dato 2014 (pari al 98,72%)

CASE RESIDENZE	presenze medie considerate	rette a carico utente/Comune	rette mantenimento posto letto utente/Comune
Crevalcore	65,16	€ 50,05	€ 22,52
San Giovanni in Persiceto	59,54	€ 50,05	€ 22,52
Sant'Agata Bolognese	77,41	€ 50,05	€ 22,52
totale presenze medie 202,11 su 204 posti letto			

Centri diurni

La previsione è stata formulata in conformità alle previsioni del contratto di servizio in essere fino al 31.1.2016 e comunque fino alla stipula di nuovo contratto:

- la retta a carico utente/Comune è stata determinata in € **29,35** giorno
- la copertura dei posti è stata prevista con riferimento al numero dei posti accreditabili indicati nel prospetto che segue

CENTRI DIURNI	Comune sede del servizio	posti autorizzati	posti convenzionati	posti accreditabili
Centro diurno	Anzola Emilia	20	10	17
Centro diurno	Calderara di Reno	20	12	15
Centro diurno	Crevalcore	20	12	15
Centro diurno	Sala Bolognese	10	3	8
Centro diurno	San Giovanni in Persiceto	10	2	4
Totale		80	39	59

Le rette sono state calcolate considerando l'andamento storico delle presenze e delle assenze degli ospiti nei centri.

Oneri a rilievo sanitario

Anche questa previsione è stata formulata in conformità alle previsioni del contratto di servizio* come segue:

CASE RESIDENZE	ORS* 2015	quota aggiuntiva**	Adeguamento DGR 292/2014	totale da FRNA
Crevalcore	€ 39,35	€ 4	€ 0,55	€ 43,90
San Giovanni in Persiceto	€ 38,90	€ 4	€ 0,55	€ 43,45
Sant'Agata Bolognese	€ 37,83	€ 4	€ 0,55	€ 42,38

*oneri a rilievo sanitario

**per maggior costo del lavoro per 100% personale con contratto pubblico e aliquota IRAP all'8,5% (maggiore del 3,9%, preso a riferimento dal sistema tariffario)

CENTRO DIURNO	ORS* 2015 livello base	quota aggiuntiva **	Adeguamento DGR 292/2014	totale livello base	ORS 2015 livello disturbi del comportam.to	quota aggiuntiva **	Adeguamento DGR 292/2014	totale livello disturbi del comportam.to
Anzola Emilia	€ 21,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 23,35	€ 27,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 29,35
Calderara di Reno	€ 21,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 23,35	€ 27,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 29,35
Crevalcore	€ 21,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 23,35	€ 27,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 29,35
Sala Bolognese	€ 21,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 23,35	€ 27,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 29,35
San Giovanni in Persiceto	€ 21,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 23,35	€ 27,00	€ 2,00	€ 0,35	€ 29,35

*oneri a rilievo sanitario

**per maggior costo del lavoro per 100% personale con contratto pubblico e aliquota IRAP all'8,5% (maggiore del 3,9%, preso a riferimento dal sistema tariffario)

Rimborsi spese

In tale voce è stato previsto il rimborso da parte dell'azienda USL del costo del **personale sanitario** (infermieri e fisioterapisti) calcolato moltiplicando il monte ore corrispondente al rapporto personale/ospiti derivante dal case-mix per il costo di riferimento regionale (€ 25,00 personale infermieristico, € 21,00 personale riabilitativo).

Il parametro personale infermieristico/ospite è determinato nel rapporto 1/10,50 per tutti i ricoveri. Il parametro fisioterapisti /ospiti è 1/60.

Le sostituzioni del personale sanitario, in conformità alle previsioni della Regione Emilia Romagna contenute nella circolare n. 7 del 25 giugno 2007, vengono garantite dal 26° giorno di assenza per ciascun episodio. Questa circostanza condiziona pesantemente le scelte dell'azienda in ordine al tipo di rapporto contrattuale da privilegiare per il personale sanitario in quanto comporta che, in caso di assenza del personale sanitario prolungata e/o breve, essendo impraticabile la riduzione del servizio, il costo per la sostituzione del personale assente deve essere sostenuto dal bilancio di ASP Seneca.

Altri ricavi

Si tratta dei trasferimenti dai Comuni soci per la gestione dei servizi

- minori e famiglia
- disabili
- oggetto di subcommittenza, più volte indicati.

I costi dei servizi per minori e disabili trovano copertura attraverso la liquidazione da parte dei Comuni soci di quota capitaria determinata per gli anni dal 2008 al 2011 in € 22,80 per abitante.

Nel rispetto degli indirizzi dei soci, Asp dal 2012 ha ridotto la previsione di entrata da quota capitaria da € 22,80 per abitante ad € 22,40 per abitante.

Proventi e ricavi diversi

A questa voce afferiscono i **canoni di locazione** del patrimonio immobiliare disponibile dell'Azienda. Trattasi della locazione di un un fabbricato urbano in S. Giovanni in Persiceto e di un locale adibito a negozio nello stesso Comune.

Contributi in conto esercizio

In tale voce sono stati previsti i trasferimenti dalla Provincia a sostegno dei progetti rivolti a minori e da Azienda USL per i programmi di mobilità e autonomia nell'ambiente domestico a favore di persone con disabilità (progetto finanziato dalla Regione Emilia Romagna L.29/97)

2b	Costi della produzione
-----------	-------------------------------

In **tavola 1** vengono rappresentati i volumi di spesa per macro centri di attività

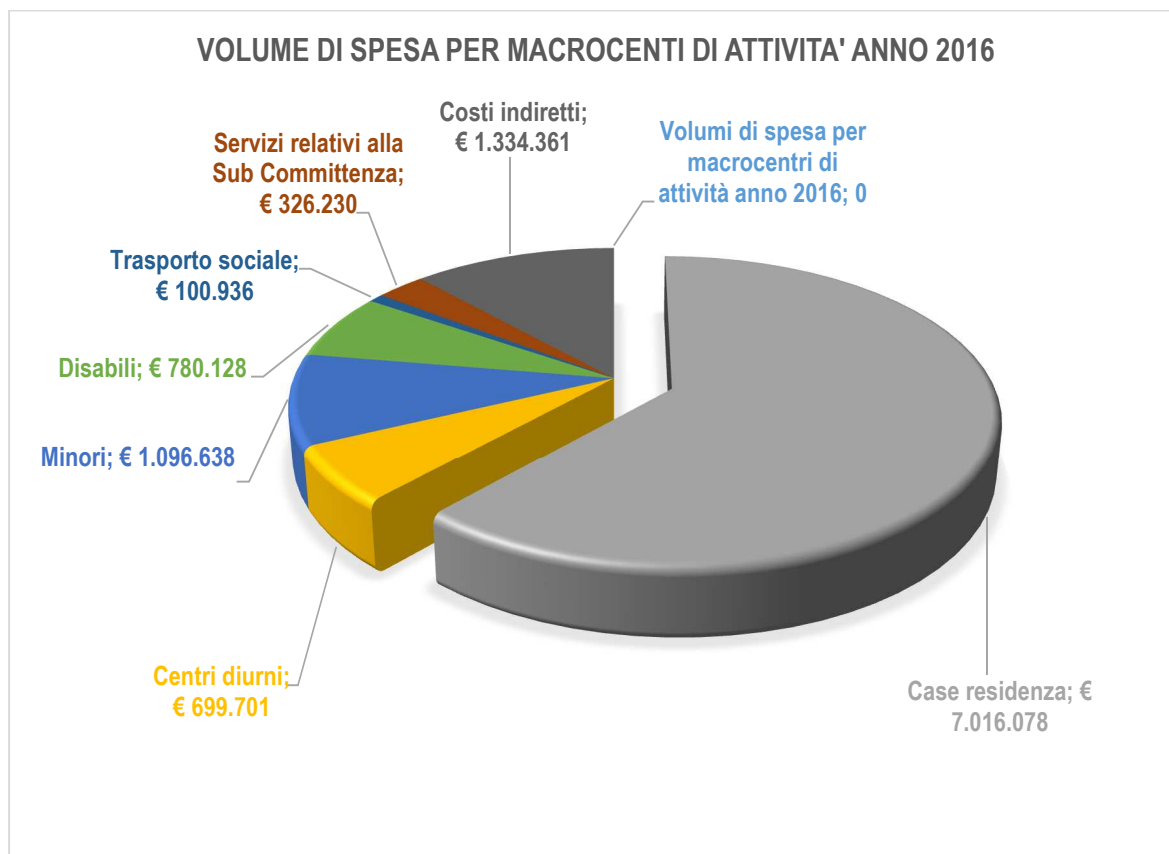


Tavola n. 1

In **tavola 2** vengono rappresentati i volumi di spesa per macro centri di attività comprensivi dell'attribuzione dei costi indiretti

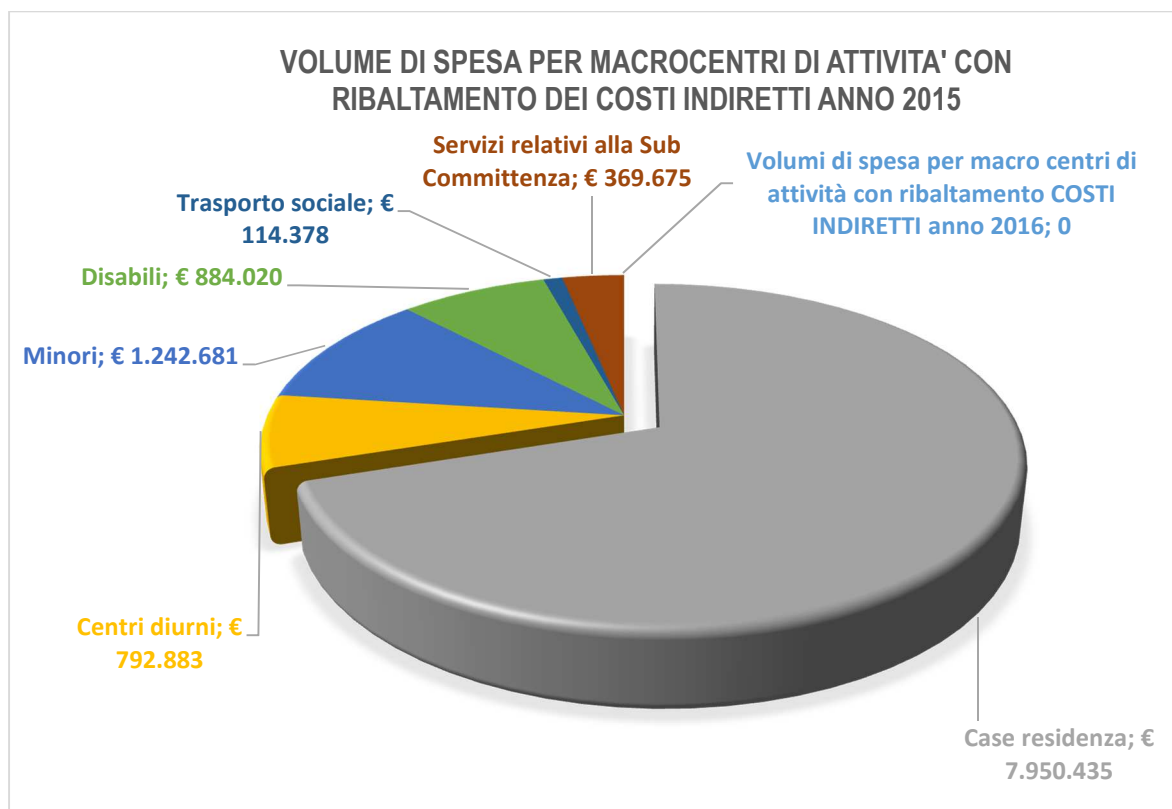


Tavola n. 2

Acquisto di beni socio-sanitari

In tale voce sono confluiti i costi relativi all'acquisto dei beni necessari alla cura ed all'igiene della persona, in particolare medicinali e materiale per medicazione, presidi per incontinenza, detersivi per l'igiene, guanti, carrelli, carrozzine e materiale antidecubito in genere.

Acquisto di beni tecnico-economici

In tale voce sono confluiti i costi relativi all'acquisto di beni di consumo ed in particolare: materiale cartaceo, detersivi per lavanderia, cancelleria, massa vestiario, materiali per pulizie ecc.

Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria

Tale voce comprende i costi sostenuti per l'acquisto dei servizi infermieristici e fisioterapici necessari all'interno della Case Residenza (costi rimborsati dall'Azienda Usl) - *si veda sezione ricavi voce rimborsi*

Servizi esternalizzati

All'interno di questa voce sono compresi tutti i costi relativi ai servizi esternalizzati (ristorazione, pulizie, lava-nolo, smaltimento rifiuti, barbiere, parrucchiera e podologo)

Trasporti

Tale voce comprende sia i costi dei trasporti generici sia quelli sostenuti nell'interesse degli ospiti per i quali è necessario l'utilizzo dell'autoambulanza.

Inoltre sono stati considerati gli oneri relativi al trasporto sociale del bacino d'utenza del Comune di San Giovanni in Persiceto.

Consulenze socio-sanitarie e assistenziali

Trattasi del compenso per il medico competente (sicurezza sui luoghi di lavoro).

Altre consulenze

In questa voce confluiscono tutte le altre consulenze che non hanno diretta attinenza con l'attività di servizi alla persona. Trattasi dei costi relativi all'apporto di soggetti che hanno con Seneca un rapporto di prestazione occasionale o con partita IVA: consulenza fiscale e tributaria, pensionistica, documento sicurezza, consulenze tecniche (l'organico di Seneca non prevede personale tecnico), sicurezza sul lavoro, consulenza legale.

Lavoro interinale e altre forme di collaborazione

A questa voce afferiscono i soli costi del servizio riconosciuti all'agenzia di lavoro interinale. Il costo del personale è previsto al conto "salari e stipendi". Il ricorso al contratto di somministrazione è limitato a pochi ruoli per i quali non è possibile al momento prevedere una copertura stabile.

Acquisto servizi minori/disabili

In questa voce sono compresi i costi per i tirocini, i contributi per gli affidi, gli interventi educativi, il servizio gestione minori e le vacanze disabili e SAP.

Affitti passivi

E' stata imputato in tale voce il costo sostenuto per la quota annuale dovuta al Comune di Crevalcore per l'utilizzo dell'immobile sede della Casa Residenza e il canone di locazione relativo ad alcuni spazi di Villa Emilia di proprietà dell'azienda USL

Noleggi

Comprende il costo per il contratto di noleggio di attrezzature strumentali allo svolgimento dell'attività quali fotocopiatrici, computer, lavatrici, essiccatoi, lavastoviglie automobili in uso ai servizi minori e disabili.

Salari e stipendi

Il costo del personale è stato inserito negli importi trasmessi dal servizio Politiche del Personale con riferimento al personale della dotazione organica.

Il costo per la sostituzione del personale assente per vario titolo (maternità, malattia, infortunio, congedo parentale, assistenza a famigliari disabili etc.) è stato stimato sulla base dei dati storici

1. per il personale dei servizi in accreditamento integrando la resa media del personale (ore annue effettivamente prestate) della quota residua per il raggiungimento delle 1500 ore annue che costituiscono il parametro che l'azienda USL applica per determinare le unità OSS.

Esempio di calcolo fabbisogno personale addetto all'assistenza.

Per gli utenti che richiedono maggiore assistenza è previsto un rapporto di un operatore ogni 2 anziani non autosufficienti classificati in categoria A e/o B.

La resa dell'operatore è valutata il 1500 ore annue e su questa si costituisce il monte ore di assistenza che il servizio deve erogare.

per 10 anziani non autosufficienti classificati A o B è richiesta l'assistenza di 5 operatori

$$5 \text{ operatori} \times 1500 \text{ ore annue} = 7.500 \text{ ore annue da erogare}$$

Si tratta di una resa "virtuale" molto alta che tiene conto delle assenze per ferie e di un numero di assenze a qualsiasi titolo pari a 15 giornate annue. Le rese più basse (più realistiche) sono compensate con l'assunzione da parte del soggetto gestore di personale a tempo determinato.

Così se ipotizziamo una resa di 1.400 ore annue per erogare 7.500 ore dovranno essere impiegati 5,36 operatori in luogo dei 5 "virtuali" da parametro.

7.500 (ore da erogare) : 1.400 (resa media operatore) = 5,36 operatori necessari

I dati storici di ASP Seneca fotografano

- a) un incremento costante delle maternità conseguente alla riduzione dell'età media del personale*
- b) un preoccupante ricorso agli istituti previsti per l'assistenza ai disabili che comporta sia oneri economici che organizzativi*
- c) un incremento lieve ma costante della resa media del personale registrato negli anni 2013 e 2014 confermato dal report al 30 settembre 2015.*

Quest'ultimo dato induce a continuare le politiche per il benessere organizzativo che l'azienda ha avviato fin dall'atto della sua costituzione.

I ritorni in miglioramento della qualità del servizio sono scientificamente dimostrati.

Per valutare i ritorni in termini organizzativi ed economici basti un esempio: 15 ore annue di maggiore resa del personale addetto all'assistenza, che corrispondono a due giornate lavorate in più a persona, riducono il turn over del personale, producono un minor costo diretto di circa € 30.000 oltre a minori costi indiretti per procedure reperimento personale, contratti a tempo determinato, cedolini stipendi etc. sostenuti dal servizio Politiche del Personale.

2. per il personale incaricato di posizione organizzativa, il personale dell'area amministrativa e del servizio minori e disabili è prevista la sostituzione solo in caso di assenze per lunghi periodi.

Oneri sociali

Questa voce ricomprende la parte di oneri contributivi a carico dell'azienda ed è in strettissima relazione con la voce precedente; l'IRAP, pur essendo calcolata con il metodo retributivo (aliquota del 8,5 % sulla retribuzione lorda di dipendenti e assimilati), non è compresa in questa voce ma viene inserita (secondo lo schema di bilancio regionale) nelle imposte sul reddito (voce 22 del bilancio).

Altri costi per il personale dipendente

Tale voce residuale comprende i costi per i buoni pasto e le spese di trasferta.

Ammortamenti e svalutazioni

A tale voce afferiscono gli ammortamenti, calcolati secondo quanto previsto dallo schema di regolamento regionale sia per i beni mobili che immobili acquistati in corso d'esercizio. Parte di tale costo viene sterilizzato dalla voce di ricavo "Quota per utilizzo contributi in conto capitale".

Accantonamenti ai fondi rischi

Le risorse destinate agli accantonamenti sono previste all'interno della normativa contabile e allo schema di regolamento di contabilità regionale al fine di costituire fondi per rischi e oneri a fronte di perdite e/o debiti di cui non è possibile determinare la liquidabilità.

Tali fondi sono destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio siano indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza.

Sulla base di tali premesse appare evidente che la determinazione degli importi da accantonare può essere fatta solo in sede di chiusura di bilancio.

2c	Proventi e oneri finanziari
-----------	------------------------------------

Interessi passivi ed altri oneri finanziari

Nella previsione di costo per interessi sono stati considerati gli interessi passivi relativi alla remunerazione del mutuo acceso per l'acquisto dell'immobile di Villa Emilia ubicato nel comune di San Giovanni Persiceto.

l) Imposte e tasse

Le imposte sul reddito ricomprendono oltre all'IRAP*, che viene quantificata col metodo retributivo, l'IRES che, essendo l'ASP un ente pubblico non commerciale, viene determinata sulla base di:

- ❖ redditi da terreni
- ❖ redditi da fabbricati

**per le considerazioni su annunciata abolizione IRAP si veda il box Azzeramento IRAP a pagina 5*

3 – PRIORITA' DI INTERVENTO

I nuovi passi di ASP Seneca avviati nel 2015 continuano nel 2016 e consentono, se non un raggiungimento pieno dell'obiettivo, una significativa marcia di avvicinamento.

La tenuta del bilancio, così come proposto, è strettamente connessa a un miglioramento del senso di appartenenza delle persone che sono l'azienda. Esso è favorito da una serie di azioni e interventi concepiti nell'ambito degli obiettivi strategici del Piano della Performance.

Proviamo a sintetizzarli:

- un Piano della Performance condiviso e costruito con l'apporto del personale dell'azienda,
- la prosecuzione del progetto STARE BENE, che si propone di migliorare il benessere all'interno dell'organizzazione,
- le azioni di miglioramento avviate a partire dai bisogni espressi dal personale in sede di compilazione del questionario sul benessere organizzativo, rese più responsabili attraverso
- i ritorni trimestrali a tutto il personale sull'andamento della gestione, sugli indicatori di attività, sulle dimensioni delle assenze, sui costi delle manutenzioni,
- una migliore rappresentatività del personale dell'azienda da parte di laboratorio Seneca, ottenuta grazie allo svolgimento delle elezioni che hanno visto tante candidature e oltre il 70% di votanti,
- il coinvolgimento di OO.SS./RSU e laboratorio Seneca nella ricerca di soluzioni organizzative condivise che permettano ad ASP di rimanere in salute organizzativa e economica.
- un progetto per ogni persona, sia esso progetto di riallocazione, di formazione, di riconversione, di riqualificazione.

Si tratta di percorsi di crescita che richiedono investimento in termini di impegno e di risorse e che, come è normale che accada, all'inizio non sono esenti da rischi.

A cammino abbondantemente avviato possiamo affermare che prendersi cura delle persone che fanno ASP Seneca ha favorito una relazione di crescita e di sviluppo, di fiducia e di rispetto reciproco che ha prodotto un miglioramento della qualità del servizio offerto a clienti esterni e interni, un aumento della produttività del personale e consentito un consistente recupero di efficienza.

La strategia

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

La tensione al miglioramento continuo e la responsabilità di tutte le persone che fanno ASP Seneca sono ingredienti fondamentali dei programmi dell'azienda.

Occorre dedicarsi alla visione da realizzare, ma è necessario trovare le risorse che servono per sostenere le attività dell'azienda. Seneca può ambire a un'alta qualità dei servizi che gestisce e al miglioramento del benessere all'interno dell'organizzazione a patto che tutte le persone che ne fanno parte abbiano piena consapevolezza quotidiana di ciò che fa, di come lo fa e di come utilizza le sue risorse umane e finanziarie.

L'azienda fin dai suoi primi anni di vita ha implementato il controllo di gestione, nel tempo lo ha migliorato e rodato. Oggi il controllo di gestione costituisce una guida delle scelte strategiche dell'organo politico e dell'attività aziendale in generale, ma soprattutto lancia segnali di pericolo consentendo di invertire la rotta quando è necessario o di pianificare azioni correttive in tempo utile.

Oltre il 60% del volume di bilancio di ASP Seneca è rappresentato dall'attività di gestione dei servizi residenziali e semiresidenziali per anziani. La componente risorse umane ne rappresenta il maggior costo, così come la sola garanzia di qualità dell'offerta.

Ne deriva che la responsabilità delle persone che fanno ASP Seneca diviene il completamento logico dell'agito 2015 e la priorità dell'intervento per l'anno 2016

La responsabilità

La responsabilità delle persone che fanno ASP Seneca non può essere data per scontata e, poiché il turn over fa sì che le persone cambino, occorre rinnovarla per ottenere e/o mantenere appartenenza solidale e partecipazione etica.

L'esercizio dei diritti e dei doveri assume un senso diverso nel momento in cui è coniugato con il sentirsi appartenenti e con la consapevolezza che i comportamenti di ciascuno contribuiscono a determinare il successo, ma anche la sopravvivenza dell'azienda.

Quando parliamo di sopravvivenza pensiamo anche alle minacce alla sostenibilità economica e organizzativa che un esercizio poco responsabile dei diritti può produrre.

Le assenze del personale per assistenza a disabili, per congedi parentali oggi estesi ai 12 anni di età dei figli fruibili anche a ore, oltre che rappresentare un costo (incomprendibilmente) ancora a carico dell'azienda, mettono in crisi l'organizzazione e pregiudicano l'efficace funzionamento dei servizi.

La linea di intervento uno: essere responsabili.

Nel mese di ottobre si sono tenute le elezioni di Laboratorio Seneca. Chi è stato eletto ha accettato il compito di provocare la partecipazione attiva, etica e responsabile dei colleghi. Le OO.SS. e le RSU, pur nel rispetto dei ruoli, sono da sempre partner di Seneca nelle Politiche del Personale.

Insieme a questi soggetti la Direzione e il Comitato di Direzione opereranno nella ricerca di una maggiore responsabilizzazione delle persone che fanno Asp Seneca. Essa potrà produrre

- il mantenimento della qualità dei servizi offerti,
- benessere organizzativo e migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro
- efficienza ed economicità della gestione dei servizi.

Il miglioramento continuo

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

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

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

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

Linea di Intervento due: lo spirito di iniziativa e l'apporto creativo

Innovazione – ASP Digitale

Il Codice dell'Amministrazione digitale mentre chiede alle amministrazioni di provvedere allo sviluppo del processo di digitalizzazione, prescrive una preliminare attività di razionalizzazione e semplificazione dei procedimenti amministrativi. Accanto a una prescrizione normativa che Seneca è chiamata a rispettare, vi è un'esigenza sempre più avvertita dalla Direzione di cambiare mentalità e approccio alle tematiche organizzative. Essa richiede a tutti i responsabili di servizio la messa in discussione di metodi e processi consolidati che sembrano non più applicabili ai contesti e ai carichi di lavoro attuali.

Il progetto "per un'ASP digitale" prodotto nel 2015 che verrà realizzato nel 2016 ha come obiettivo primario la realizzazione del protocollo informatico, la digitalizzazione degli atti, la predisposizione dell'albo online e l'archiviazione sostitutiva digitale dei documenti. Si tratta di adempimenti anche non del tutto tempestivi. Esso, tuttavia, assume un'importanza strategica nel momento in cui costituisce l'occasione per il raggiungimento di obiettivi più rilevanti quali

- l'estensione del sistema qualità ai servizi serventi e ai servizi minori e disabili,
- la semplificazione condivisa dei processi organizzativi da tradurre in processi informatici,
- l'omogeneizzazione dei comportamenti del personale e dei servizi,
- un recupero di efficienza di alcuni servizi amministrativi, in particolare del servizio Affari generali (segreteria- protocollo) e con questo

- la ritrovata disponibilità di risorse umane da dedicare al miglioramento dell'attività della centrale acquisti
- la riduzione dell'archivio cartaceo e con esso il superamento della necessità di investimenti per realizzare nuovi spazi dedicati

4. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNO DELLE RISORSE UMANE E MODALITA' DI REPERIMENTO DELLE STESSE

L'Azienda si avvale di una struttura operativa che all'1/1/2016 sarà costituita complessivamente di n. 166 unità dipendente , così definite per aree di attività

AREA	TIPOLOGIA DI PERSONALE	N.
AREA DIREZIONE GENERALE E AMMINISTRATIVA	Direttore Generale	1
	Responsabili servizi	5
	Personale dipendente	9
Totale Area		15
AREA ANZIANI	Responsabili servizi	3
	Personale dipendente	140
Totale Area		143
AREA MINORI	Responsabile servizio	1
	Personale dipendente	6
Totale Area		7
AREA DISABILI personale dipendente AZ UsI In convenzione	Responsabile servizio	1 in comando da AUSL
	personale	1
Totale Area		2
TOTALE	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato	166

Tutto il personale di Asp Seneca, compreso il personale parzialmente o temporaneamente inidoneo è incaricato di un ruolo “utile” all’azienda. All’interno di ASP Seneca non esistono ruoli inventati per “parcheggiare” persone. Esiste un percorso di mobilità interna che consente di individuare, all’interno dei servizi gestiti dall’azienda e dei ruoli definiti, il lavoro compatibile con le condizioni fisiche della persona. Questo risultato è il prodotto di un serie di azioni e comportamenti virtuosi:

- la prima: la disponibilità di colleghi idonei a più ruoli a percorsi di mobilità che consentano di liberare posti per colleghi che devono essere ricollocati. In genere parliamo di mobilità da casa residenza a centro diurno, o da centro diurno a un centro diurno con diversa dotazione organica e diversa tipologia di utenza.
- la seconda, l’investimento importante dell’azienda per l’acquisto di sollevatori a soffitto e altre attrezzature che consentono una più agevole movimentazione degli ospiti oltre a preservare la salute del personale dell’azienda, consente di superare quasi in toto il problema delle parziali inidoneità del personale addetto all’assistenza.

Il personale dell’azienda, salvo pochissimi casi per i quali si è fatto ricorso alla somministrazione di lavoro, è personale dipendente. In questo momento risultano vacanti 14 posti di OSS (operatore socio sanitario) per i quali è stato avviato il percorso di mobilità al quale seguirà l’espletamento del **concorso**. Nel corso del 2016 verrà bandito il concorso per la copertura di 3 posti vacanti di RAA (responsabile delle attività assistenziali).

Nella convinzione che il personale rappresenti il vero capitale dell’azienda, vengono sempre scoraggiati i percorsi di **mobilità** verso altri enti. Il regolamento per l’ordinamento generale degli uffici e dei servizi contiene una norma che impone l’obbligo di permanenza in azienda per almeno 5 anni dalla data dell’assunzione. Ciò consente alle persone di integrarsi e fare propri i **valori aziendali**, di limitare il turn over del personale, di capitalizzare l’intervento formativo effettuato da Asp Seneca.

INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE E INTERINALE SUL VOLUME DI SPESA COMPLESSIVO ANNO 2016

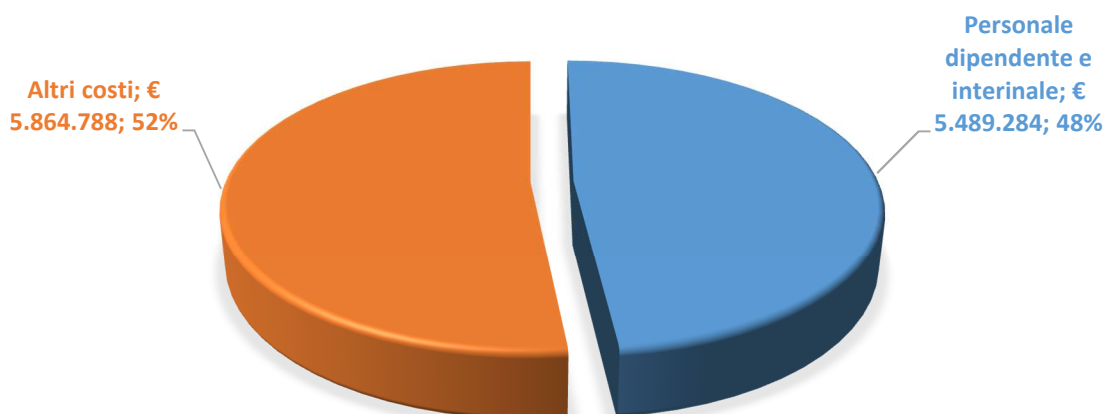


Tavola n. 3

In **tavola 4** viene rappresentato il costo del personale dipendente, suddiviso per centro di attività, rispetto al volume di spesa complessivo

INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE E INTERINALE SUDDIVISO PER CDA SUL VOLUME DI SPESA COMPLESSIVO ANNO 2016

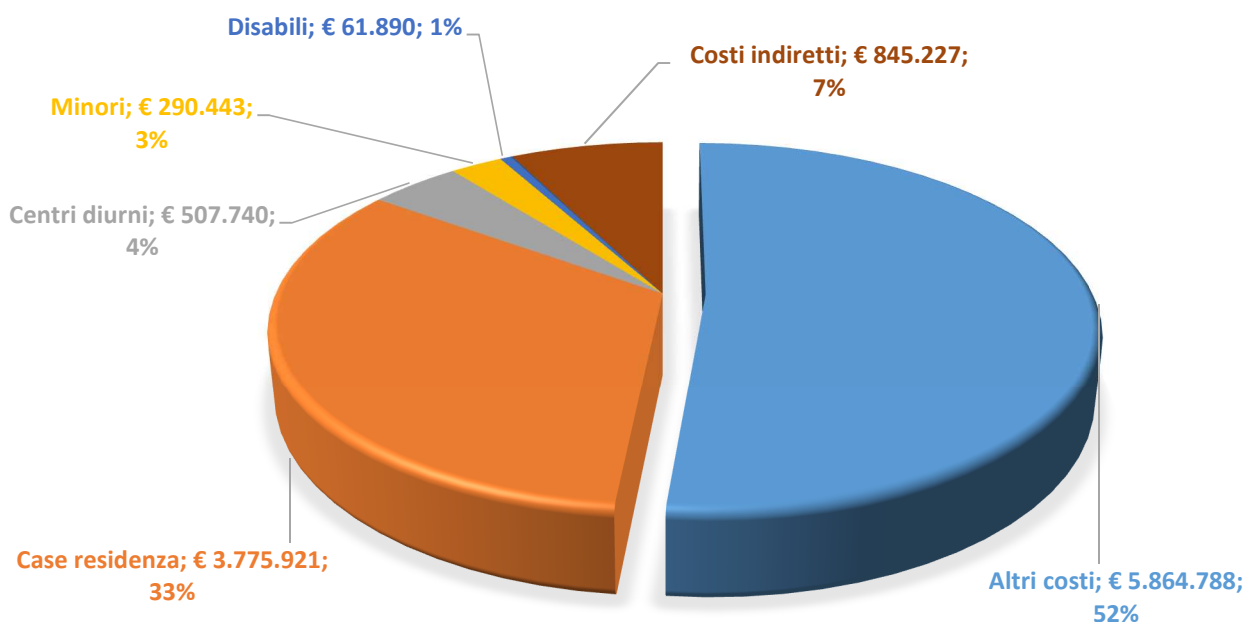


Tavola n. 4

Il Piano Formativo 2016

Le linee formative individuate per il personale di ASP Seneca per il triennio 2016 – 2018 muovono in continuità con il percorso avviato già dal 2010 e in coerenza con il progetto STARE BENE che ha coinvolto e coinvolge tutto il personale di ASP Seneca.

In particolare il piano si riconduce a:

- Piano della Performance e con questo
- Obiettivi strategici assegnati alla Direzione generale dall'Amministratore unico
- Obiettivi che il Direttore generale, in esito a questi, assegna ai Responsabili/Referenti di Servizio
- Obiettivi "permanenti" di ASP Seneca: crescita professionale e valorizzazione di tutto il personale dell'azienda – benessere organizzativo – sicurezza sui luoghi di lavoro - miglioramento continuo – innovazione e sviluppo

Il programma di formazione per l'esercizio 2016 assume la caratteristica di un piano strutturale che parte dalla valutazione delle conoscenze e competenze delle risorse umane e si estende all'analisi dei bisogni in relazione agli obiettivi strategici di ASP.

La formazione interesserà a diversi livelli tutto il personale dipendente.

Il Piano si realizza attraverso due modalità: la formazione interna e la formazione esterna.

La **formazione interna** avviene con la partecipazione del personale ad attività formative realizzate presso la sede aziendale organizzate dal servizio Politiche del Personale e tenute da professionalità interne all'azienda con l'eventuale supporto di esperti esterni.

La **formazione esterna** avviene con la partecipazione del personale ad attività formative (seminari, convegni, giornate di studio) organizzate da altri enti o agenzie formative presso sedi esterne all'azienda.

Di seguito alcune indicazioni sugli interventi che si andranno a realizzare.

progetto **stare bene**

Asp Seneca è consapevole che solo il ben essere, lo stare bene di coloro che operano all'interno delle strutture e dei servizi che gestisce possono creare le condizioni perché gli utenti e il territorio stiano bene. Il progetto, che si pone l'ambizioso obiettivo di far star bene l'organizzazione, è stato avviato nel corso del 2013 e esteso progressivamente a tutta l'azienda. Esso prosegue nel 2016 attraverso l'accompagnamento dei gruppi di lavoro permanenti,

chiamati a divenire luoghi della condivisione, del coinvolgimento e della responsabilizzazione di tutto il personale che lavora per ASP.

progetto come parlo, come scrivo, come ascolto

In questi primi anni di vita di Asp Seneca si è operato per definire una linea comunicativa coordinata ed efficace dell'azienda, finalizzata a promuovere obiettivi e servizi in maniera chiara e trasparente. Al tempo stesso si è operato per uniformare stili e comportamenti all'interno delle strutture e servizi per trasmettere un'immagine condivisa.

Si ritiene ora necessario, alla luce del percorso intrapreso, verificare le modalità operative e confermare le finalità di Asp stabilite in questi anni per procedere ad una ridefinizione delle forme e dei contenuti, relativamente agli ambiti e agli strumenti comunicativi individuati.

Il progetto che si pone l'obiettivo di migliorare la comunicazione esterna (sito, relazione con utenti, portatori di interesse, territorio) e la comunicazione interna (relazione con il personale, intranet) è rivolto in una prima fase al personale amministrativo e ai responsabili di area/servizio e si sostanzia in:

- incontri con personale per l'introduzione degli elementi fondanti della comunicazione interna, come stimolo e risorsa, per consolidare il senso di appartenenza e la condivisione di obiettivi, valori e procedure operative, mediante confronto frontale, simulazioni, esercitazioni
- presentazione esempi di semplificazione di atti e documenti allo scopo di condividere l'elaborazione di un piccolo manuale con informazioni di base per redigere testi e utilizzare un linguaggio adeguato

Nella seconda fase il progetto verrà esteso a cascata al personale di Asp sui medesimi temi, con un'integrazione specifica che persegue l'obiettivo della

- sensibilizzazione sul tema della riservatezza di tutto il personale che opera nei servizi

sviluppo delle competenze professionali

L'obiettivo porta con sé il pensiero di una formazione permanente, che, tuttavia, deve rispondere a opportunità ed esigenze programmate ed essere coerente con l'attività svolta e i programmi dell'azienda. Ne consegue che le valutazioni di merito tecnico e congruità spettano ai responsabili di area/servizio e sono condivise con il Direttore generale.

sviluppo delle competenze manageriali

Per tutti i responsabili di servizio prosegue il percorso di formazione finalizzato a sviluppare specifiche competenze manageriali di direzione e governo aziendale.

Per alcuni Responsabili di Servizio sarà utile accrescere competenze proprie di chi ha responsabilità gestionali e di raggiungimento degli obiettivi. Il programma sarà sviluppato

collegando i contenuti formativi alla valorizzazione del ruolo che Asp intende promuovere e alle esigenze di cambiamento che ne scaturiscono.

sviluppo delle competenze informatiche

Si prevede l'organizzazione di un corso EXCEL evoluto per il servizi controllo di gestione, qualità, finanziario, politiche del personale e sub committenza e per responsabile progetto ASP Digitale

prevenzione rischi – sicurezza sui luoghi di lavoro – primo soccorso

Proseguono i corsi in materia primo soccorso e di sicurezza sui luoghi di lavoro. Questi ultimi sono previsti sia come formazione di base sia come aggiornamento. In particolare l'azienda assolve gli obblighi previsti dall'accordo Stato- Regioni.

5 - INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Gli indicatori e i parametri di verifica sotto elencati sono alcuni tra quelli che l'azienda tiene monitorati attraverso l'integrazione tra il sistema di gestione dell'accreditamento, il controllo di gestione, la contabilità analitica.

Essi sono rappresentati da quozienti tra valori e quantità, consentono *benchmark* tra centri di attività di ASP, tra centri di attività di altre aziende con organizzazioni simili, tra diversi periodi di gestione.

Per tutto quanto non previsto in questa sezione si rimanda al **Piano della Performance**, che prevede per ogni obiettivo indicatori e target di riferimento.

INDICI	RISULTATI ATTESI 2016
Esiti questionario per la rilevazione della soddisfazione degli utenti	Rispetto all'indicatore della media delle percentuali delle risposte "molto soddisfatto" o "soddisfatto" per ciascun item del questionario, il valore atteso è dell'80% (soglia individuata dalla "letteratura" in merito circa la soddisfazione di utenti di servizi in campo sociale e/o pubblici)
Case residenza copertura posti letto	Copertura posti letto > = 98,70%
Centri semiresidenziali anziani	Presenza media giornaliera nei 5 centri: > =56 Presenza media festiva Centro San Giovanni in Persiceto = 1,8

Numero richiami dalle ferie e giornate di gestione in emergenza	I richiami dalle ferie per il personale delle case residenze e dei centri diurni non dovranno superare 1 richiamo ad operatore (salvo quelli previsti per l'OSS di continuità) e la gestione del servizio in emergenza non dovrà superare le 10 giornate annue per struttura
Ferie godute dal personale	Per tutto il personale (comprese PO) giorni di ferie goduti pari al 100% dei giorni maturati
Livello di assenze personale turnista	Rendimento \geq 1400 ore annue
Costi generali	Costi per attività amministrativa (compresa sub committenza) \leq 7%
Numero degli affidi famigliari	Aumento del 10% degli affidi familiari rispetto al 2015
Giornate presenza minori in comunità	Riduzione - contenimento delle giornate di presenza di minori in comunità rispetto alle giornate presenza 2015
Benessere utenza disabile	Organizzazione di 2 iniziative di vacanze al mare
Redditività patrimoniale	Mantenimento dei valori di riferimento 2015
Situazione crediti	Proseguimento nella riscossione crediti maturati e non riscossi già avviata nell'anno 2015 – riduzione dei crediti al 5% del valore delle rette
Liquidità disponibile	Stabilizzazione e impostazione dei flussi che permettano di non ricorrere all'anticipazione di cassa, con eccezione del finanziamento dei lavori per la realizzazione dei 6 nuovi posti letto presso la struttura di Sant'Agata Bolognese

6 - PROGRAMMA INVESTIMENTI DA REALIZZARE

Negli anni passati Asp ha effettuato diversi interventi nelle strutture residenziali di proprietà. Nel corso del 2014 sono stati realizzati 6 nuovi posti letto in un'ala della struttura protetta di sant'Agata Bolognese e il parcheggio a servizio della casa residenza di San Giovanni in Persiceto. Gli interventi sono stati interamente finanziati da ASP. Ciò comporta che non sono previsti altri investimenti per l'esercizio.

7 – PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

ASP ha la proprietà di patrimonio

- immobiliare indisponibile, per cui si prevede il mantenimento di un buono stato d'uso attraverso interventi manutentivi periodici e/o urgenti,
- immobiliare disponibile che consiste in un immobile sito in San Giovanni in Persiceto che si compone di una parte abitativa con 13 mini-alloggi, uno spazio polifunzionale ed un negozio. Tali unità risultano tutte locate a prezzi di mercato, tenuto conto dello stato di fatto in cui si trovano, con scadenze molto lontane.

Al momento non sono previsti interventi di valorizzazione del patrimonio.