



SENECA

Azienda Servizi alla Persona

Allegato D

**BILANCIO ANNUALE ECONOMICO
PREVENTIVO 2017**

Relazione illustrativa

Allegato D alla Deliberazione di Assemblea dei Soci n. 7 del 16.12.2016

PREMESSA

La qualità dei servizi offerti da ASP Seneca è misurata con sempre maggiore attenzione

- dall'Amministratore unico attraverso l'ascolto dei Soci, degli utenti e delle loro famiglie, del Comitato utenti, familiari e volontari,
- dalla direzione aziendale attraverso i questionari di soddisfazione degli utenti, la valutazione dei reclami e dei suggerimenti, l'analisi degli indicatori di qualità dei servizi, gli esiti dei questionari sul benessere organizzativo, i colloqui con il personale dell'azienda.

Il bilancio sociale e la relazione sulla gestione allegati al bilancio consuntivo 2016 ne daranno conto.

INTRODUZIONE

In questa sede illustriamo il bilancio come strumento di pianificazione e programmazione con particolare riferimento agli obiettivi strategici, ai suoi contenuti economici, alle opportunità che l'azienda è impegnata a cogliere e alle concrete minacce alle quali è esposta.

L'anno 2016 ha confermato per Asp Seneca 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 2017 – 2019 non modificano, ma si aggiungono a quelle dell'anno 2016 coerentemente con l'impegno al miglioramento continuo che l'azienda è impegnata a perseguire.

Responsabilità e innovazione che hanno rappresentato le linee di intervento indicate per il 2016 restano anche per il 2017 le priorità dell'attività di ASP insieme all'attenzione alla trasparenza, che lungi dal costituire un adempimento richiesto dalle norme si coniuga come dare conto ai portatori di interesse del proprio agire.

Responsabilità che non può essere data per scontata ed è lo strumento indispensabile per concretizzare l'appartenenza solidale e la partecipazione etica.

Innovazione per confermare ASP Seneca come azienda impegnata ad anticipare risposte ai nuovi bisogni e a ripensare continuamente servizi coerenti con le risorse a disposizione.

Dare conto in una logica di massima trasparenza dei risultati raggiunti e di quelli non raggiunti in termini di qualità dei servizi erogati, di quantità e qualità delle risorse impiegate, delle politiche del personale attuate, degli scenari che si aprono per l'azienda.

FATTORI DI CONTESTO

Il settore sociale e socio-sanitario è interessato da dinamiche evolutive che occorre interpretare alla luce dei fenomeni di carattere socio-demografico ed economico e del cambiamento delle condizioni di contesto finanziario-economico e gestionale in cui operano sia i soggetti decisori-committenti sia le aziende pubbliche. Occorre dare risposte ai nuovi bisogni che emergono e per fare questo si impone di ripensare quelli a cui rispondiamo da tempo.

Invecchiamento della popolazione, flussi migratori e mobilità geografica, disoccupazione giovanile e non, aumento delle famiglie unipersonali sono solo alcuni dei fenomeni che occorre attenzionare per prevederne evoluzione e conseguenti nuovi bisogni.

Nel territorio regionale assistiamo a uno scenario nel quale il pubblico è committente nelle aree del sociale e sociosanitario e produttore di servizi per lo più solo in via residuale.

Il contesto di Terred'acqua affida ad ASP Seneca la sub committenza e una più ampia gestione di servizi. La scelta è vincente sotto diversi punti di vista:

- la gestione diretta è fondamentale per il know how della funzione di sub committenza
- consente un esercizio più competente e sicuro del ruolo di supporto all'ente locale per le scelte di indirizzo che è chiamato a compiere,
- un'azienda più grande e completa nel portafoglio di servizi che offre può meglio sfruttare economie di scala e specializzazione.

FATTORI INTERNI

Qualità dei servizi ed efficienza si ottengono investendo nello sviluppo delle competenze del personale. Asp Seneca, consapevole di questa relazione, investe moltissimo su questo aspetto per costruire nuove competenze del personale che opera nei servizi, del personale dei servizi amministrativi e di coloro che hanno ruoli di responsabilità. La consapevolezza che il cambiamento non si ottiene con direttive dall'alto induce sempre più ad ampliare l'azione di coinvolgimento del capitale umano dell'azienda.

Il pensiero strategico che ispira questo bilancio disegna un circolo virtuoso che si estende all'appartenenza, alla partecipazione, alla responsabilità, all'innovazione. Un circolo trattenuto dall'impegno al dare conto. Dare conto che è dell'azienda e di ogni persona che presta attività per l'azienda.

Asp Seneca serve anziani, disabili e minori.

I **minori** in carico

Dopo un trend di aumento del numero dei minori in carico registrato negli ultimi anni, nel 2016 essi restano costanti. Aumentano i nuovi casi ma aumentano le dimissioni dal servizio. Il dato testimonia un personale fortemente impegnato a pensare e a creare le condizioni per le dimissioni e a lavorare sulla prevenzione del disagio in una logica di rete.

Se il saldo nuovi casi presi in carico – dimissioni è da considerare rassicurante, al contrario la complessità dei casi in carico preoccupa sia in termini di impegno di *social care*, sia in termini di risorse da destinare. A sostanziale parità di minori in carico, assistiamo a un aumento considerevole dei casi complessi e problematici che si accompagna a un aumento preoccupante delle giornate di accoglienza in comunità ed a un maggior costo per giornata. Ciò espone l'azienda a sostenere oneri che sempre più rischiano di non trovare compensazione nelle risorse a disposizione. I maggiori investimenti sulla prevenzione, in particolare un aumento, previsto in questo bilancio, delle risorse destinate al sostegno educativo e modalità più flessibili di gestione dello stesso sembrano essere una risposta adeguata e vincente. E' evidente tuttavia che i possibili effetti di queste politiche si registrano 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 e confermare la lettura che ne diamo:

PERIODO	utenti minori	utenti madri	giornate inserimento comunità	costo medio per utente	costo medio per giorno di inserimento
novemestre 2015	46	15	8.520	€ 8.703,25	€ 62,31
novemestre 2016	48	15	10.490	€ 13.006,11	€ 78,11
differenza	2	0	+ 1.970	+ € 4.302,87	+ € 15,80

Aumentano i **disabili** assistiti dall'azienda e la richiesta di sollievo e sostegno delle loro famiglie. L'aumento di posti deliberato per i servizi semiresidenziali va nella direzione di ampliare l'offerta di servizi a supporto della domiciliarità. L'occupazione dei 6 posti del GAP (gruppo appartamento Villa Emilia) rimane molto alta a conferma della validità della scelta effettuata dalla committenza. Nel corso del 2016 sono stati rinnovati i contratti di servizio e aggiornati i costi degli stessi.

Nei primi mesi dell'anno in corso verrà esperita la procedura per l'affidamento del servizio "GRUPPO APPARTAMENTO VILLA EMILIA". Non sono ipotizzabili maggiori costi a questo titolo.

Al contrario, l'ampliamento del numero di posti semiresidenziali, gli oneri derivanti dai nuovi contratti di servizio, l'aumento dell'aliquota IVA dal 4 al 5% decorrente dal 1 luglio 2016 comportano una previsione di maggiori costi per € 29.600.

Anziani

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

ASP Seneca fa sua questa domanda e

- attiva in forma sperimentale presso la casa residenza di Sant'Agata Bolognese un centro diurno aperto fino a 12 ore al giorno per 365 giorni l'anno, con un'offerta di servizio estremamente variegata e flessibile
- propone un ampliamento dell'attuale accreditamento (59 posti) dei servizi semiresidenziali al totale dei posti autorizzati (80) per rispondere con maggiore flessibilità alla variabilità della domanda
- forte della esperienza maturata come gestore si candida a gestire i nuovi servizi che la pianificazione territoriale potrà richiedere.

OPPORTUNITA' E MINACCE

Azzeramento IRAP per ASP

In fase di chiusura del bilancio di previsione 2016 è giunta conferma dell'azzeramento dell'IRAP per le ASP e i privati gestori di servizi alla persona per il pubblico. In quel momento non venivano chiariti i dettagli della manovra e con tale vuoto informativo venivano ipotizzati minori costi per l'azienda per € 332.307.

Nei mesi successivi la Regione ha chiarito i termini della manovra: non azzeramento dell'IRAP, ma compensazione dei maggiori costi sostenuti (8,5% a fronte del 3,9% degli altri soggetti gestori) a valere sulle giornate di presenza presso le strutture residenziali e semiresidenziali.

Ne deriva che la manovra interessa solo il personale delle case residenze e dei centri diurni, mentre ne resta escluso tutto il personale che opera nei restanti servizi gestiti dall'azienda.

Ne consegue che una riduzione delle giornate di presenza comporta una riduzione dei trasferimenti. L'anomalia è evidente: si compensano maggiori costi del personale con risorse paramtrate sulle presenze degli ospiti.

I valori stimati del novemestre restituiscono un costo comunque non compensato del personale addetto all'assistenza pari ad € 20.832.

Ma vi è di più: il maggior costo del personale che afferisce a servizi altri rispetto alle strutture residenziali non trova alcuna compensazione. Parliamo di un costo pari a € 25.472.

Ne deriva un costo per IRAP non compensato pari ad € 46.304.

Contratto personale Enti locali

Nei giorni immediatamente precedenti l'approvazione della proposta di bilancio dell'Amministratore unico giunge la comunicazione di una intesa con le organizzazioni sindacali relativa al rinnovo del contratto collettivo nazionale che stima gli aumenti medi in € 85 mensili. Occorre considerare da un lato che gli eventi successivi e le dimissioni del Presidente del Consiglio ad oggi rendono quantomeno incerta la conferma dell'accordo, dall'altro che una sentenza della Corte Costituzionale potrebbe riconoscere la decorrenza di parte degli aumenti da luglio 2015.

Certo è che comunque si evolva l'attuale situazione, un preaccordo è stato siglato, sono state indicate delle cifre dalle quali difficilmente si potrà discostarsi.

La stima dei costi per ASP Seneca, con i vuoti informativi e tutte le incertezze a cui si è fatto riferimento, porta a un costo su base triennale di circa € 226.000.

Gli elementi che portano a questa valorizzazione si fondano su queste considerazioni:

se l'aumento è previsto mediamente in € 85 medi e il range di aumento è inversamente proporzionale al reddito, ciò comporta che il personale con inquadramenti e redditi più bassi (gli OSS) si potrebbe vedere riconosciuto un aumento più alto, che si può stimare in circa € 100.

Il personale inquadro in B 3 giuridico rappresenta oltre il 65% del capitale umano di ASP Seneca. Ciò porta a una previsione di costi per il triennio di € 143.000

Per il restante personale è realistico pensare ad un aumento non inferiore a € 50-60, da cui deriva una previsione di maggiori costi nel triennio di € 42.000.

A queste somme sono da aggiungere gli oneri a carico ente.

Ad oggi manca ovviamente qualsiasi previsione circa la gradualità dell'aumento che ASP stima nel 30% per il primo anno.

Va detto che informazioni ricavate dalla stampa specializzata ipotizzano che gli aumenti previsti possano essere legati alla presenza in servizio e destinati a incrementare il salario accessorio. Tutti questi elementi portano estrema incertezza sulla reale portata degli aumenti e suggeriscono cautela nella stima che potrebbe essere errata per eccesso o per difetto.

Il Bilancio di previsione proposto, che è stato elaborato in epoca antecedente l'intesa e senza conoscerne i dettagli, contiene un budget a questo titolo per € 35.000. Tale costo era stato determinato con riferimento alle previsioni di uno stanziamento per il rinnovo dei contratti che fonti governative stimavano in circa € 300.000.000. I numeri dell'intesa riportano stanziamenti molto più alti.

Per gli esercizi precedenti restano accantonati a fondo rischi "oneri futuri del personale" € 12.000 sul 2015, mentre gli stessi oneri sono valorizzati nel bilancio infrannuale 2016 per € 30.000.

Nuovi servizi

Prosegue nel 2017 la gestione in capo ad ASP Seneca dello sportello sociale del Comune di Sala Bolognese. L'affidamento del servizio, previsto come eventualità negli atti costitutivi dell'azienda, è previsto in forma sperimentale per un anno. La concomitanza della valutazione da parte dei Comuni soci della fattibilità dell'affidamento della gestione di tutti gli sportelli ad Asp Seneca o all'Unione Terred'acqua, ha suggerito all'azienda un investimento importante nella sperimentazione della gestione già affidata da Sala Bolognese sia in termini di risorse umane dedicate, di servizi amministrativi a supporto, di adeguamento dei sistemi informativi e tecnologici. La valutazione del primo periodo di gestione ASP Seneca effettuata in condivisione con il Comune di Sala Bolognese è da ritenersi positiva sia in termini di soddisfazione del committente che di quasi nullo impatto del cambiamento vissuto dagli utenti. Il personale del servizio esprime apprezzamento per le azioni messe in campo da ASP Seneca per attenuare gli inevitabili disagi del trasferimento della gestione.

Ciò fa ritenere che l'eventuale affidamento ad ASP Seneca degli sportelli sociali dei Comuni soci, se richiederà un impegno importante e una revisione della macro e della micro struttura dell'azienda, potrà essere affrontato da un'organizzazione e da personale forte dell'esperienza già maturata.

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
centri diurni	Sant'Agata Bolognese accoglienza flessibile
centro socio ricreativo	Decima di San Giovanni in Persiceto
trasporto sociale	San Giovanni in Persiceto
sportello sociale	Sala Bolognese
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	

RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Di seguito viene rappresentata la previsione delle risorse per l'anno 2017:

BILANCIO PREVENTIVO 2017	
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 11.717.297,00
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	€ 11.436.372,00
Rette convenz. Case Protette	€ 3.562.856,00
Rette convenz. Case Protette Ric. Soll.	€ 107.964,00
Rette assistenza domiciliare Comuni	€ 246.300,00
Rette Utenti Centri Diurni	€ 283.306,00
Rette Comuni Centri Diurni	€ 188.789,00
Rette Comuni integr. oneri CD	€ 48.252,00
Rette disabili	€ 78.514,00
Rette servizio pasti	€ 123.382,00
Rette trasporto	€ 22.943,00
Rimb. oneri a ril. san. Case Protette	€ 3.235.040,00
Rimb. oneri a ril. san. CP Ric. Soll.	€ 95.883,00
Rimb. oneri a ril. san. Centri Diurni	€ 305.568,00
Rimborso spese bolli	€ 8.500,00
Rimborsi attività socio sanitarie	€ 1.023.098,00
Altri ricavi	€ 2.105.977,00
COSTI CAPITALIZZATI	€ 122.510,00
Quota per util.cont.in c/cap. e don. vin	€ 122.510,00
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	€ 0,00
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	€ 58.340,00
Fitti attivi	€ 48.800,00
Altri rimborsi diversi	€ 9.540,00
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	€ 100.075,00
Contributi in c/esercizio dalla Regione	€ 60.000,00
Contributi c/esercizio dalla Provincia	€ 34.000,00
Contributi dai Comuni dell'ambito distr.	€ 6.075,00
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-€ 11.318.755,00
ACQUISTI BENI	-€ 274.315,00
Medicinali e mater. per medicazioni	-€ 17.500,00
Presidi per incontinenza	-€ 107.209,00
Altri presidi sanitari	-€ 18.075,00
Materiale igiene ospiti	-€ 34.594,00
Beni socio - sanitari	-€ 16.466,00
Mater. per pulizie	-€ 1.173,00
Materiale cartaceo	-€ 11.994,00
Materiale per lavanderia	-€ 4.292,00
Canc.stamp. e mater. di consumo	-€ 18.957,00

Massa vestiario	-€ 13.865,00
Materiale guardaroba	-€ 90,00
Materiale per picc.manutenz.	-€ 850,00
Vettovaglie	-€ 400,00
Carburanti e lubrificanti	-€ 5.700,00
Materiale per animazione	-€ 4.050,00
Altri beni tecnico economali	-€ 19.100,00
ACQUISTI DI SERVIZI	-€ 5.105.655,00
Acq. serv. per gest. attività inferm.	-€ 658.989,00
Acq. serv. per gest. attività riabilit.	-€ 45.511,00
Acq.serv. att. socio-sanitarie	-€ 760.191,00
Servizio di ristorazione	-€ 984.066,00
Servizio disinfestazione ed igienizz.	-€ 307.082,00
Servizio lavanderia e lavanolo	-€ 205.569,00
Servizio smaltimento rifiuti	-€ 3.700,00
Serv. barb.parrucch.podologia	-€ 11.000,00
Servizio animaz./shiatsu	-€ 3.640,00
Spese di trasporto utenti	-€ 117.000,00
Consulenze mediche	-€ 7.405,00
Consulenze amministrative	-€ 13.400,00
Consulenze tecniche	-€ 109.549,00
Consulenze legali	-€ 28.640,00
Serv. ag. di lavoro interinale	-€ 11.700,00
Borse Lavoro	-€ 102.600,00
Contr. affidi, interv.educ. e diversi	-€ 135.121,00
Serv. gest. minori	-€ 760.561,00
Vacanze disabili e SAP	-€ 37.000,00
Spese telefoniche ed internet	-€ 23.234,00
Energia elettrica	-€ 148.626,00
Gas e riscaldamento	-€ 74.076,00
Acqua	-€ 26.396,00
Manutenzioni terreni	-€ 16.500,00
Manutenzioni e riparazioni fabbricati	-€ 35.000,00
Manut. e riparaz. imp., macchinari e att	-€ 189.400,00
Manutenzione e riparaz. automezzi	-€ 6.700,00
Altre manutenzioni e riparazioni	-€ 26.000,00
Canoni manut. hardware e software	-€ 48.522,00
Comp. Cons. amm.ne	-€ 26.040,00
Comp. dell'Organo di revisione	-€ 8.000,00
Costi assicurativi	-€ 48.925,00
Costi di pubblicità	-€ 2.400,00
Aggiornamento e formaz. personale dip.	-€ 61.550,00
Altri servizi	-€ 61.562,00
CONTRIB. EROGATI AD AZIENDE NO PROFIT	€ 0,00
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-€ 235.186,00

Affitti passivi	-€ 178.185,00
Noleggi	-€ 57.001,00
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-€ 5.436.038,00
Competenze fisse	-€ 4.122.379,00
Oneri su compet. fisse e variabili	-€ 1.074.850,00
Inail	-€ 63.966,00
Lav.inter. e altre forme di collab.amm.v	-€ 70.000,00
Costi pers.AsI distacc. in Asp	-€ 70.870,00
Rimborsi spese trasferte	-€ 6.400,00
Altri costi personale dipendente	-€ 27.573,00
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-€ 186.921,00
Amm.to software e altri diritti di util.	-€ 6.796,00
Amm.to altre immobiliz. immateriali	-€ 4.086,00
Amm.to fabbricati del patrimonio indisponibile	-€ 88.074,00
Amm.to fabbricati del patrimonio disponibile	-€ 18.942,00
Amm.to impianti, macchinari	-€ 7.745,00
Amm.to attrezz. socio-ass., sanitarie	-€ 40.051,00
Amm.to mobili e arredi	-€ 17.128,00
Amm.to macchine d'ufficio, computers	-€ 3.216,00
Amm.to altri beni	-€ 883,00
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	€ 0,00
ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI	€ 0,00
ALTRI ACCANTONAMENTI	€ 0,00
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-€ 80.640,00
Spese postali e valori bollati	-€ 8.500,00
Spese di rappresentanza	-€ 2.000,00
Spese condominiali	-€ 14.862,00
Oneri banc. postali e sp. tesoreria	-€ 3.500,00
Abbonamenti, riviste e libri	-€ 6.370,00
Altri costi amministrativi	-€ 2.200,00
ICI	-€ 8.200,00
Tributi a consorzi di bonifica	-€ 2.134,00
Imposta di registro	-€ 750,00
Imposta di bollo	-€ 8.500,00
Tassa smaltimento rifiuti	-€ 23.136,00
Tassa di proprietà automezzi	-€ 338,00
Abbuoni passivi	-€ 150,00
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-€ 36.850,00
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	€ 0,00
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	€ 0,00
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	-€ 36.850,00
Interessi passivi su mutui	-€ 20.850,00
Interessi passivi bancari	-€ 16.000,00
D) RETTIFICHE VALORE DI ATT. FINANZIARIA	€ 0,00
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	€ 0,00

PROVENTI STRAORDINARI	€ 0,00
ONERI STRAORDINARI	€ 0,00
I) IMPOSTE E TASSE	-€ 359.130,00
IMPOSTE SUL REDDITO	-€ 359.130,00
Irap	-€ 331.911,00
Irap altri soggetti	-€ 17.019,00
Ires	-€ 10.200,00
U) UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	€ 2.562,00
UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	€ 2.562,00
Utile o Perdita di esercizio	€ 2.562,00

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

I dati dell'esercizio 2017 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 maggiori costi,
- alle proposte di budget e ai piani di struttura presentati dai responsabili dei servizi,
- all'analisi dell'andamento dei servizi gestiti dall'UO Minori e famiglia e delle possibili variazioni positive conseguenti agli interventi pianificati per l'anno in corso,
- alla sostenibilità economica delle proposte di budget e dei piani di struttura,
- all'esito del riesame dei dati aggiornati al 30/09/2016 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.

Valore della produzione

Rette

Case residenze

La previsione è stata formulata in conformità alle previsioni del contratto di servizio in essere:

- 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 2016 (pari al 98,50%)

CASE RESIDENZE	presenze medie considerate	rette a carico utente/Comune	rette mantenimento posto letto utente/Comune
Crevalcore	65,01	€ 50,05	€ 22,52
San Giovanni in Persiceto	59,10	€ 50,05	€ 22,52
Sant'Agata Bolognese	76,83	€ 50,05	€ 22,52
totale presenze medie 200,94 su 204 posti letto			

Centri diurni

La previsione è stata formulata in conformità alle previsioni del contratto di servizio in essere:

- 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 accreditati indicati nel prospetto che segue

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

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

La proposta di un ampliamento dell'accreditamento formulata a pag. 5, ove accolta non comporterà maggiori ricavi per l'azienda, ma potrà comportare una riduzione dei costi sostenuti oggi dai comuni soci per i posti autorizzati e non accreditati.

Oneri a rilievo sanitario

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

CASE RESIDENZE	ORS* 2016	quota aggiuntiva per maggior costo del lavoro	adeguamento DGR 273/2016**	totale da FRNA
Crevalcore	€ 40,59	€ 4	€ 1,75	€ 46,34
San Giovanni in Persiceto	€ 39,50	€ 4	€ 1,75	€ 45,25
Sant'Agata Bolognese	€ 39,09	€ 4	€ 1,75	€ 44,84

CENTRO DIURNO	ORS* 2017 livello base	quota aggiuntiva per maggior costo del lavoro	adeguamento DGR 273/2016**	totale livello base	ORS* 2017 livello disturbi del comportam.to	quota aggiuntiva per maggior costo del lavoro	adeguamento DGR 273/2016**	totale livello disturbi del comportam.to
Anzola Emilia	€ 21,35	€ 2,00	€ 1,35	€ 24,70	€ 29,35	€2,00	€ 1,35	€ 32,70
Calderara di Reno	€ 21,35	€ 2,00	€ 1,35	€ 24,70	€ 29,35	€2,00	€ 1,35	€ 32,70
Crevalcore	€ 21,35	€ 2,00	€ 1,35	€ 24,70	€ 29,35	€2,00	€ 1,35	€ 32,70
Sala Bolognese	€ 21,35	€ 2,00	€ 1,35	€ 24,70	€ 29,35	€2,00	€ 1,35	€ 32,70
San Giovanni in Persiceto	€ 21,35	€ 2,00	€ 1,35	€ 24,70	€ 29,35	€2,00	€ 1,35	€ 32,70

*oneri a rilievo sanitario

**per compensazione Irap

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 (€ 23,77 personale infermieristico, € 21,82 personale riabilitativo).

Il parametro personale infermieristico/ospite è determinato nel rapporto 1/10,70 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 Città metropolitana 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).

Costi della produzione

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

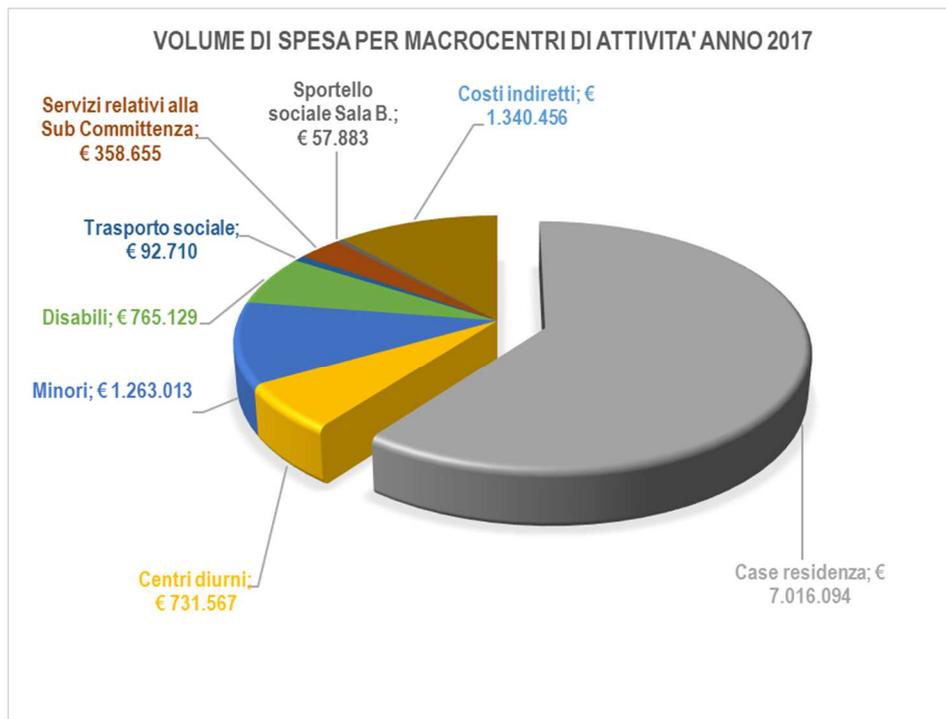


Tavola n. 1

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

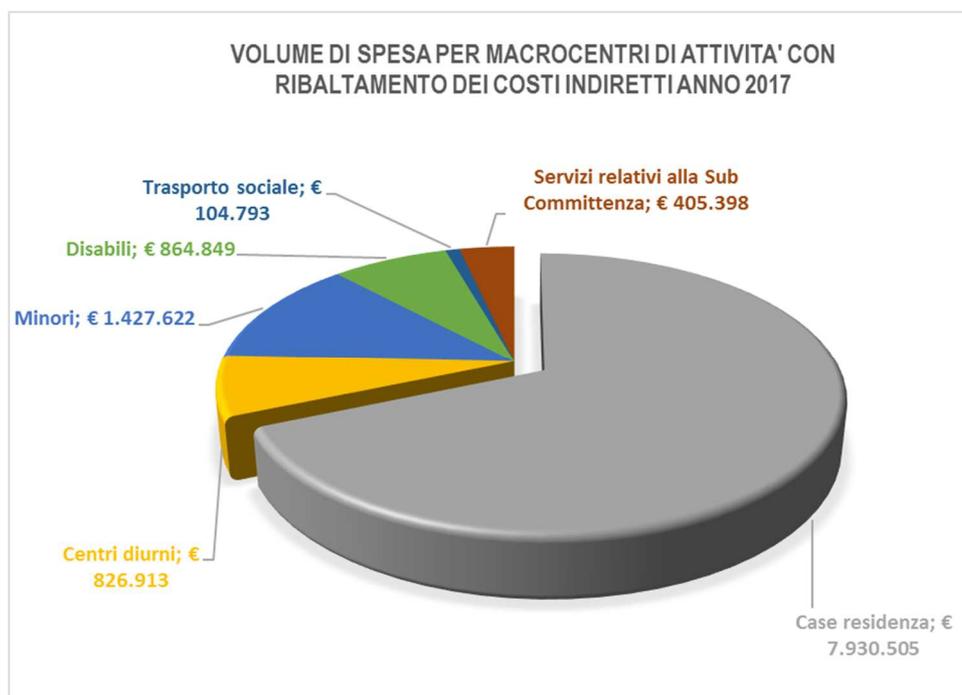


Tavola n. 2

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, detergenti 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 etc.

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 Casa Residenza (costi rimborsati dall'Azienda UsI) - *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 affidato dal 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, 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 itirocini, i contributi per gli affidi, gli interventi educativi, gli inserimenti dei minori in comunità 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

$$5 \text{ operatori} \times 1.500 \text{ ore annue} = 7.500 \text{ ore annue da erogare}$$

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.

$$7.500 \text{ (ore da erogare)} : 1.400 \text{ (resa media operatore)} = 5,36 \text{ operatori necessari}$$

I dati storici di ASP Seneca fotografano

- a) un andamento variabile delle maternità che dal 2017 potrà essere incrementata in relazione alla probabile riduzione dell'età media del personale conseguente alle assunzioni a tempo indeterminato previste per i mesi di marzo - aprile a seguito di completamento della procedura concorsuale in corso*
- 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, 2014, 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.

E' importante considerare anche il rovescio della medaglia. Non sottovalutare cioè che un eventuale peggioramento della resa del personale (che oggi è mediamente più elevata di quella registrata nei primi anni di attività di Asp Seneca e in altre aziende pubbliche) di sole 15 ore produrrebbe circa € 30.000 di maggiori costi.

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.

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.

I) 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

PRIORITA' DI INTERVENTO

I nuovi passi di ASP Seneca avviati nel 2015 continuati nel 2016 hanno consentito la tenuta del bilancio, anche in presenza di un contesto in cui a parità di risorse umane ed economiche aumentano i servizi offerti e le risposte che l'azienda è chiamata a dare.

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,
- 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

L'Amministratore Unico fa affidamento nel miglioramento continuo e nella responsabilità di tutti. Gli indirizzi proseguono idealmente quelli dei due anni precedenti a aggiornano lo spazio di azione dei prossimi anni. Gli anni 2015 e 2016 hanno puntato sull'appartenenza solidale e sulla partecipazione etica. La naturale evoluzione del percorso avviato si concretizza aggiungendo a queste linee il valore del **dare conto** che serve a trattenere e ad alimentare il circuito virtuoso

dell'appartenenza, della partecipazione, della responsabilità e dell'innovazione. Le priorità di intervento sono coerenti con la strategia e si concretizzano in:

1 - la responsabilità che non può essere mai data per scontata mentre è la sola via che può assicurare appartenenza solidale e partecipazione etica. Le linee di intervento sono proposte in condivisione con il personale dal Comitato di Direzione. In questo ambito occorre proseguire la riflessione sull'esercizio dei diritti e dei doveri che hanno sempre a che fare con la responsabilità. L'azienda è tenuta, particolarmente per alcune fattispecie di diritti, a prenderne atto e a garantirne l'esercizio. Il lavoratore conosce le difficoltà organizzative, ma non solo, che alcuni diritti producono e con questa consapevolezza può valutare fino a che punto e con quali modalità il proprio diritto possa essere esercitato.

2 – lo spirito di iniziativa e l'apporto creativo. La capacità di iniziativa è tradurre le idee in proposte e saper partecipare alla loro realizzazione in modo creativo. Per un'azienda che guarda al futuro e vuole essere "attrezzata" per quel futuro creatività significa fare e/o pensare cose mai fatte e/o pensate, in ogni servizio ed in ogni ruolo ricoperto. L'innovazione ne diviene il risultato quasi scontato. Le linee di intervento sono proposte in condivisione con il personale dal Comitato di Direzione.

3 – il dare conto. La responsabilità incondizionata in capo a un singolo o a un servizio del risultato conseguito richiede la capacità di esprimere al meglio la propria competenza, di stare in gruppo, di agire nell'integrazione e nella proposta creativa. Per i responsabili si aggiunge la capacità decisionale. La stessa responsabilità si realizza nei confronti del collega o del servizio presso il quale si presta attività. L'accento non è posto sulla responsabilità delle attività svolte per raggiungere un risultato, ma sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che formano le aspettative su cui la responsabilità stessa si basa e sarà valutata.

4 - 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 dalle nuove competenze poste dal sistema di welfare e dalle nuove attività affidate dai committenti. 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 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.

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, iniziato nel 2016, verrà completato nel 2017. Esso oggi ha come obiettivo primario

- il completamento del sistema qualità per i servizi serventi e i servizi minori e disabili,
- l’utilizzo di nuovi sistemi informativi (per contabilità, controllo di gestione, centrale unica acquisti e personale) coerenti con le complesse attività e rilevazioni richieste a un’azienda di dimensioni medie
- 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 Affari generali-centrale unica acquisti e Politiche del Personale) oggi oberati da un carico di lavoro non più sostenibile,
- la dotazione di strumenti adeguati per le rilevazioni sempre più estese e “raffinate” richieste al controllo di gestione
- la riduzione dell’archivio cartaceo e con esso il superamento della necessità di investimenti per realizzare nuovi spazi dedicati

nello specifico

I **nuovi applicativi gestionali** con data di avvio dal primo gennaio 2017 utilizzeranno una soluzione altamente integrata di funzionalità e servizi.

Asp Seneca avrà a disposizione un sistema flessibile in grado di adeguarsi nel tempo alle mutate esigenze funzionali ed organizzative, attraverso un prodotto informatico ad alte prestazioni, integrato nelle funzioni, in grado di garantire l'esattezza e la coerenza dei dati e di ridurre i tempi di inserimento. Ciò velocizzerà la valutazione degli andamenti della azienda attraverso l'analisi di indicatori chiave di performance per ogni singolo di servizio.

Gli applicativi acquistati interessano le seguenti principali aree:

contabilità generale, contabilità analitica e cassa economale

gestione delle manutenzioni

gestione del magazzino

gestione e controllo del budget e cruscotto di business intelligence

gestione del personale, gestione giuridica, economica e previdenziale

gestione presenze assenze

gestione turni

portale personale

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

L'Azienda si avvale di una struttura operativa che all'1/1/2017 sarà costituita complessivamente di n. 166 unità dipendente , così definite per aree di attività

AREA	TIPOLOGIA DI PERSONALE	N. UNITA'
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 deciso dall'azienda che consente di individuare, all'interno dei servizi gestiti 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.

Alcuni dati rilevati nel corso della riunione periodica di prevenzione e protezione confermano quanto affermato più sopra. Nel corso del 2016 (fino ad oggi) sono state effettuate 195 visite ad altrettanto personale dell'azienda. Per 28 persone è derivato un giudizio di idoneità con prescrizioni. In molti casi si tratta di prescrizioni minime (es. guanti in lattice), in altri casi di prescrizioni che l'uso dei sollevatori a binario di cui sono dotate tutte le strutture residenziali consente di rispettare. I casi problematici stati sono veramente pochissimi.

Ciò conferma l'importanza di investire sempre più in attrezzature che riducano i rischi legati alla movimentazione degli assistiti e induce a dotare di tali ausili anche alcuni centri diurni. Si tratta di investimenti che, oltre a preservare la salute degli operatori, ripagano ampiamente in termini di redditività del personale.

Il personale dell'azienda, salvo pochissimi casi per i quali si è fatto ricorso alla somministrazione di lavoro, è personale dipendente. In questo momento sono in corso procedure concorsuali per la copertura di posti di OSS (operatore socio sanitario) e di personale amministrativo.

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. Non sempre le persone comprendono le ragioni del diniego del nulla osta alla mobilità, ancorchè questo non sia mai un fatto personale ma una politica del personale aziendale: curare e mantenere il proprio capitale umano.

INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE E INTERINALE SUL VOLUME DI SPESA COMPLESSIVO ANNO 2017



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 2017

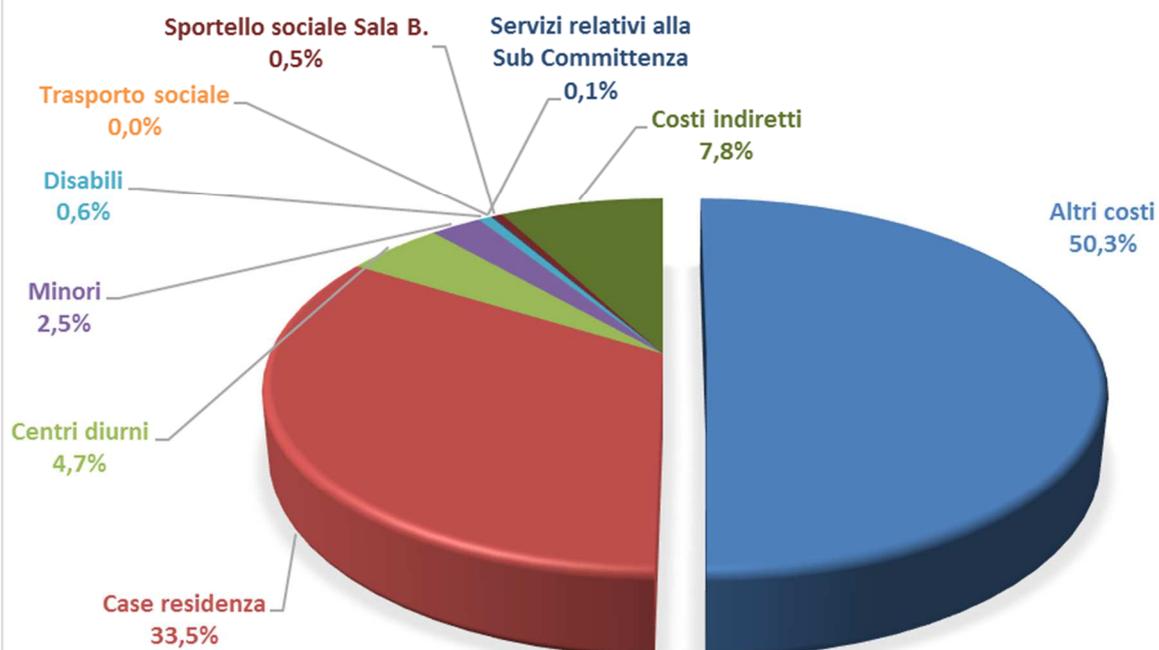


Tavola n. 4

Il Piano Formativo 2017

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 2017 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 2017 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.

Utilizzo nuovi sistemi informativi

L'anno 2017 segna il passaggio dai programmi CBA ritenuti non più adeguati alle esigenze aziendali a nuovi programmi (GPI) acquistati a seguito di gara. Si rende necessario un percorso formativo finalizzato a far conoscere e "sfruttare" tutte le opportunità offerte dai nuovi programmi per tutti coloro che presteranno attività nei servizi amministrativi interessati.

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.

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 2017
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 > = 98,50%
Centri semiresidenziali anziani	Presenza media giornaliera nei 5 centri (posti accreditati + posti autorizzati): > =57,17
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 >= 1.385 ore annue
Costi generali	Costi di personale dipendente per attività amministrativa (compresa sub committenza) <= 8%
Numero degli affidi famigliari	Aumento del 10% degli affidi familiari rispetto al 2016
Giornate presenza minori in comunità	Riduzione del 10% delle giornate di presenza di minori in comunità rispetto alle giornate presenza 2016
Servizio educativo domiciliare	Aumento del 20% degli interventi di sostegno educativo domiciliare
Minori in carico	Saldo attivo/passivo <= 0
Benessere utenza disabile	Organizzazione di 2 iniziative di vacanze al mare
Personale dipendente	Riduzione dei contratti a tempo determinato personale addetto all'assistenza > =50 e durata degli stessi > =10 giorni
Redditività patrimoniale	Mantenimento dei valori di riferimento 2016
Situazione crediti	Proseguimento nella riscossione crediti maturati e non riscossi già avviata nell'anno 2016 – 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

PROGRAMMA INVESTIMENTI DA REALIZZARE

Dalla sua nascita, Asp è cresciuta in maniera considerevole in termini di servizi ed attività e conseguentemente in termini organizzativi.

L'accresciuta complessità ha imposto un potenziamento degli strumenti a disposizione ed in particolare la parte informatica, che porterà dal 2017 ad avere a disposizione, a seguito di gara pubblica, dei nuovi applicativi, molto più performanti ed in grado di fare ottenere recuperi in termini di efficienza ed efficacia organizzativa con un forte investimento di oltre €. 100.000, utilizzando risorse proprie (per un maggiore dettaglio si rimanda al paragrafo priorità di intervento).

Non sono previsti altri investimenti per il 2017.

PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

Asp ha la proprietà di patrimonio

- immobiliare indisponibile, dove svolge le proprie attività istituzionali,
- immobiliare disponibile consistente in un unico immobile sito in S.Giovanni in Persiceto che si compone di una parte abitativa di 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 contratti recentemente rinnovati.

E' del tutto evidente che parlare di interventi di valorizzazione patrimoniale può risultare inappropriato mentre risulta sicuramente prioritario mantenere tali immobili in buono stato manutentivo e proprio a tal fine l'Asp nel secondo semestre del 2016 ha provveduto, avvalendosi di professionalità esterna, a far redigere delle due diligence, cioè delle relazioni approfondite, per gli immobili di proprietà, per una rigorosa e sistematica programmazione degli interventi da realizzare nel corso del 2017 utilizzando anche i fondi a tal uopo destinati.