



SENECA

Azienda Servizi alla Persona

Allegato D

**BILANCIO ANNUALE ECONOMICO
PREVENTIVO 2019**

Relazione illustrativa

**allegato D alla delibera di Assemblea dei Soci
n. 3 del 17.12.2018**

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.

1.IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Gli abitanti di Terred'acqua sono circa 83.000.

Il Distretto Pianura Ovest si caratterizza per essere il Distretto più giovane del territorio Bolognese.

La percentuale di residenti stranieri si attesta su valori medi, con diversità importanti nei singoli Comuni.

La popolazione fragile anziana, così come i nuclei di famiglie formati da un solo componente, si presentano con valori inferiori alla media.

In ambito socio-sanitario si osserva un aumento costante e progressivo del disagio minorile così come di forme di disabilità negli adulti.

Nell'assistenza agli anziani si registra un notevole squilibrio tra offerta di posti residenziali pubblici e posti residenziali privati pressoché assenti. Nell'arco di un decennio questo fenomeno, associato al naturale invecchiamento della popolazione, ha indotto il pieno utilizzo dei posti residenziali pubblici a favore di anziani gravemente non autosufficienti, con conseguente minor risposta ai bisogni di residenzialità per anziani a basso-medio grado di non autosufficienza e non gestibili a domicilio e dai servizi sociali.

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.

2 . CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

Le scelte strategiche assunte dai Comuni soci nell'ambito delle previsioni della normativa regionale sui servizi sociali individuano ASP Seneca quale unica forma pubblica di gestione dei servizi del Distretto Pianura Ovest.

Questo ruolo, anticipato all'atto del progetto di costituzione dell'azienda, è stato nel tempo rafforzato con nuovi trasferimenti da parte dei soci e con l'offerta di nuovi servizi a supporto della domiciliarità, coerenti ai bisogni delle famiglie. E' del 2018 il trasferimento del servizio sociale territoriale dei comuni di Sala Bolognese e Crevalcore. Con riferimento alla programmazione territoriale altri comuni potranno trasferire gli stessi servizi nei prossimi anni.

I servizi gestiti dall'azienda sono oggetto di un contratto di servizio tra ASP – Comuni e Azienda sanitaria che regolano i rapporti committente – gestore, nonché il ruolo di ASP di sub committente dei comuni per l'assistenza domiciliare e servizi rivolti ai disabili.

2.1 area anziani

Gli interventi a sostegno della persona anziana e delle sua famiglia si sono evoluti nell'ottica di offrire risposte sempre più personalizzate e coerenti con i mutati bisogni delle famiglie.

2.1.1 servizi residenziali

Ospitano persone con bisogni assistenziali di diversa intensità. Forniscono ospitalità e assistenza, occasioni di vita comunitaria e assistenza medica, infermieristica e trattamenti riabilitativi finalizzati al mantenimento e miglioramento dello stato di salute e del benessere della persona anziana.

Il servizio è offerto nelle sedi di:

- Crevalcore con 66 posti letto
- San Giovanni in Persiceto con 60 posti letto
- Sant'Agata Bolognese con 78 posti letto

Nell'ambito dei posti vengono realizzati ricoveri di sollievo pensati per il sostegno dei famigliari caregiver.

2.1.2 servizi a supporto della domiciliarità

Sostengono con progettualità individualizzata la domiciliarità della persona in situazione di bisogno assistenziale.

I servizi del sistema di sostegno domiciliare sono così articolati:

- servizio di assistenza domiciliare
- servizio pasti a domicilio
- centro socio ricreativo
- centro diurno per anziani non autosufficienti
- centro diurno per anziani non autosufficienti con frequenza flessibile su 7 gg orario 8-20
- attività relative al progetto Home care premium di INPS.

Il centro socio ricreativo e i centri diurni sono gestiti direttamente da ASP Seneca.

Il servizio di assistenza domiciliare è affidato a gestore accreditato nel ruolo di ASP – sub committente per conto dei comuni.

I posti di centro diurno sono così distribuiti nel distretto

- ✓ Anzola dell'Emilia con 17 posti accreditati
- ✓ Calderara di Reno con 15 posti accreditati
- ✓ Crevalcore con 15 posti accreditati
- ✓ Sala Bolognese con 8 posti accreditati
- ✓ San Giovanni in Persiceto con 4 posti accreditati
- ✓ Sant'Agata Bolognese con 4 posti accreditati

2.2 area minori

I servizi sono erogati a minori e famiglia e mirano a garantire:

- la tutela del benessere di bambini e adolescenti, la cura dei legami familiari
- la promozione di una comunità che sappia interpretare i bisogni, creando condizioni che favoriscano positive modalità di relazione e comunicazione
- il rafforzamento della collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti, in modo particolare la scuola, per fronteggiare situazioni complesse, favorire il successo formativo, agire sulla mediazione dei conflitti tra adolescenti e contesto sociale
- il monitoraggio delle situazioni di disagio e la lettura dei bisogni per saper anticipare esigenze e aspettative

2.3 area disabili e utenti svantaggiati

I servizi mirano a garantire la presa in carico e la valutazione dell'utente, fornire un'adeguata risposta alle esigenze della persona, ridurre l'emarginazione e il disagio sociale, assicurare l'integrazione e la continuità assistenziale con i servizi distrettuali, attivare la rete di servizi e interventi presenti sul territorio, promuovere azioni di sensibilizzazione della comunità locale.

Gli interventi prestati comprendono i seguenti progetti:

- inserimento in centri socio-riabilitativi semiresidenziali e residenziali con finalità assistenziali, educative, socializzazione, riabilitazione
- inserimento in laboratori finalizzati all'attività socio-formativa
- inserimento di tipo residenziale nel Gruppo Appartamento di Villa Emilia a San Giovanni in Persiceto, finalizzato a favorire la crescita e l'acquisizione di nuove autonomie
- assistenza domiciliare per cura alla persona
- assistenza educativa domiciliare per l'acquisizione di autonomie nella vita quotidiana
- assegno di cura e contributo aggiuntivo per l'assistente familiare
- erogazione contributo per l'adattamento domestico e la mobilità (artt. 9 e 10 della L.R. 29/97)

- tirocini formativi e progetti di transizione al lavoro
- promozione della socialità attraverso Servizio Aiuto alla Persona, attività ricreative, tempo libero e vacanze

3. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Riportiamo di seguito:

Il Bilancio pluriennale di previsione 2019-2021 che comprende nella colonna preventivo 2019 il Bilancio annuale economico – conto economico preventivo 2019

BILANCIO PREVENTIVO ANNO 2019	
PIANO DEI CONTI	
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 12.388.338,13
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	€ 11.970.383,85
Rette convenz. Case Protette	€ 3.576.005,01
Rette convenz. Case Protette Ric. Soll.	€ 108.363,79
Rette assistenza domiciliare utenti	€ -
Rette assistenza domiciliare Comuni	€ 245.160,58
Rette Utenti Centri Diurni	€ 317.038,01
Rette Comuni Centri Diurni	€ 180.545,81
Rette Comuni integr. oneri CD	€ 48.131,21
Rette disabili	€ 80.633,00
Rette servizio pasti	€ 116.357,11
Rette trasporto	€ 44.700,00
Rette Alloggio	€ 11.473,68
Rimb. oneri a ril. san. Case Protette	€ 3.356.159,67
Rimb. oneri a ril. san. CP Ric. Soll.	€ 99.053,81
Rimb. oneri a ril. san. Centri Diurni	€ 349.987,01
Rimb. oneri a ril. san. Ass.Domic.	€ -
Rimborsi spese	€ -
Rimborso spese bolli	€ 8.000,00
Rimborsi attività socio sanitarie	€ 917.311,09
Altri ricavi	€ 2.511.464,08
COSTI CAPITALIZZATI	€ 120.539,93
Incrementi di immobil. per lavori inter.	€ -
Quota per util.cont.in c/cap. e don. vin	€ 120.539,93
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	€ -
Rimanenze attività iniziali	€ -
Rimanenze attività finali	€ -
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	€ 101.748,00
Fitti attivi	€ 29.640,00

Cessione di beni non pluriennali	€ -
Rimborsi spese condominiali ed altre	€ -
Rimborsi INAIL	€ 20.000,00
Rimborsi assicurativi	€ -
Vitalizi e legati	€ -
Altri rimborsi da personale dipendente	€ -
Altri rimborsi diversi	€ 52.108,00
Plusvalenze ordinarie	€ -
Ricavi da sponsorizzazioni	€ -
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	€ 195.666,35
Contributi in c/esercizio dalla Regione	€ 120.779,90
Contributi c/esercizio dalla Provincia	€ 20.000,00
Contributi dai Comuni dell'ambito distr.	€ 41.886,45
Contributi da Azienda Sanitaria	€ 13.000,00
Contributi dallo Stato e da altri Enti	€ -
Altri contributi da privati	€ -
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-€ 11.942.665,15
ACQUISTI BENI	-€ 317.588,00
Medicinali e mater. per medicazioni	-€ 27.000,00
Presidi per incontinenza	-€ 97.831,00
Altri presidi sanitari	-€ 18.350,00
Materiale igiene ospiti	-€ 30.910,00
Beni socio - sanitari	-€ 18.400,00
Generi alimentari	-€ 300,00
Mater. per pulizie	-€ 1.430,00
Materiale cartaceo	-€ 18.346,00
Materiale per lavanderia	-€ 2.050,00
Canc.stamp. e mater. di consumo	-€ 15.560,00
Massa vestiario	-€ 6.950,00
Materiale guardaroba	-€ 600,00
Materiale per picc.manutenz.	-€ 630,00
Vettovaglie	-€ 505,00
Carburanti e lubrificanti	-€ 18.276,00
Materiale per animazione	-€ 4.450,00
Altri beni tecnico economali	-€ 56.000,00
ACQUISTI DI SERVIZI	-€ 4.624.664,10
Acq. serv. per gest. attività inferm.	€ -
Acq. serv. per gest. attività riabilit.	€ -
Acq.serv. att. socio-sanitarie	-€ 775.880,58
Servizio di ristorazione	-€ 983.430,26
Servizio disinfestazione ed igienizz.	-€ 314.947,00
Servizio lavanderia e lvanolo	-€ 246.145,51
Servizio smaltimento rifiuti	-€ 2.810,00
Serv. barb.parrucch.podologia	-€ 12.000,00
Servizio animaz./shiatsu	-€ 3.740,00

Servizio di vigilanza	€	-
Spese di trasporto utenti	-€	137.000,00
Consulenze sanit.inferm.	€	-
Consulenze mediche	-€	7.600,00
Consulenze amministrative	-€	17.250,00
Consulenze tecniche	-€	168.304,00
Consulenze legali	-€	2.000,00
Serv. ag. di lavoro interinale	-€	26.379,97
Prest. per collab. inferm.	€	-
Prest. per collab. medica	€	-
Prest. per collab. sanitaria	€	-
Prest. per collab. amm.va	€	-
Prest. per collab. tecnica	€	-
Borse Lavoro	-€	76.790,50
Contr. affidi, interv.educ. e diversi	-€	396.408,00
Serv. gest. minori	-€	604.448,00
Vacanze disabili e SAP	-€	34.000,00
Spese telefoniche ed internet	-€	19.806,00
Energia elettrica	-€	202.392,53
Gas e riscaldamento	-€	89.495,00
Acqua	-€	39.098,75
Manutenzioni terreni	-€	15.350,00
Manutenzioni e riparazioni fabbricati	-€	31.500,00
Manut. e riparaz. imp., macchinari e att	-€	145.400,00
Manutenzione e riparaz. automezzi	-€	12.626,00
Altre manutenzioni e riparazioni	-€	26.100,00
Canoni manut. hardware e software	-€	52.637,00
Comp. Cons. amm.ne	-€	24.000,00
Comp. dell'Organo di revisione	-€	8.000,00
Costi assicurativi	-€	58.565,00
Costi di pubblicità	-€	5.400,00
Oneri, vitalizi e legati	€	-
Altri sussidi e assegni	€	-
Aggiornamento e formaz. personale dip.	-€	69.900,00
Spese sanitarie per il pers. dip.	€	-
Altri servizi	-€	15.260,00
CONTRIB. EROGATI AD AZIENDE NO PROFIT	€	-
Contr. erogati ad Aziende no profit.	€	-
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-€	243.981,40
Affitti passivi	-€	179.651,40
Canoni di locazione finanziaria	€	-
Noleggi	-€	64.330,00
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-€	6.445.428,42
Competenze fisse	-€	3.853.227,19
Competenze variabili	-€	315.748,41

Competenze per lavoro straordinario	-€	63.573,50
Variaz. f.do ferie e festiv.	€	-
Oneri su compet. fisse e variabili	-€	1.113.535,28
Oneri Fondo Perseo (nuovo)	-€	500,00
Oneri su variazione fondo ferie maturate	€	-
Inail	-€	53.882,15
Trattamento di fine rapporto	€	-
Lav.inter. e altre forme di coll. sanit.	-€	117.450,77
Lav inter. e altre forme di collab.infer	-€	640.187,61
Lav.inter. e altre forme di coll. medich	€	-
Lav.inter. e altre forme di collab.amm.v	-€	40.409,75
Lav. inter. e altre forme di coll. tecn.	€	-
Costi pers.Asl distacc. in Asp	-€	198.628,00
Rimborso spese per formazione e agg.	€	-
Rimborsi spese trasferte	-€	8.200,00
Altri costi personale dipendente	-€	40.085,76
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-€	224.050,83
Amm.to costi di impianto ed ampliamento	€	-
Amm.to costi ricerca, sviluppo e pubbl.	€	-
Amm.to software e altri diritti di util.	-€	27.505,00
Amm.to concessioni, licenze, marchi	€	-
Amm.to migliorie su beni di terzi	€	-
Amm.to altre immobiliz. immateriali	-€	4.084,75
Amm.to fabbricati del patrimonio indisponibile	-€	111.974,40
Amm.to fabbricati del patrimonio disponibile	-€	18.942,40
Amm.to fabbr. di pregio artistico p.ind.	€	-
Amm.to fabbr. di pregio artistico p.dis.	€	-
Amm.to impianti, macchinari	-€	9.313,22
Amm.to attrezz. socio-ass., sanitarie	-€	35.920,78
Amm.to mobili e arredi	-€	12.106,30
Amm.to macchine d'ufficio, computers	-€	3.320,98
Amm.to automezzi	€	-
Amm.to altri beni	-€	883,00
Svalutazione delle immobilizz. immater.	€	-
Svalutazione delle immobilizz. materiali	€	-
Svalutazione crediti	€	-
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	€	-
Rimanenze iniziali di beni socio-sanit.	€	-
Rimanenze finali di beni socio-sanit.	€	-
Rimanenze iniziali di beni tecnico-econ.	€	-
Rimanenze finali di beni tecnico-econ.	€	-
ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI	€	-
Accantonamenti imposte	€	-
Accantonamenti per controversie legali	€	-
Accantonamenti rischi su crediti	€	-

ALTRI ACCANTONAMENTI	€	-
Accantonamenti oneri a utilità ripartita	€	-
Accantonamenti per manutenzioni cicliche	€	-
Accantonamenti interessi pass. fornitori	€	-
Accantonamenti per il personale dipend.	€	-
Altri accantonamenti	€	-
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-€	86.952,40
Spese postali e valori bollati	-€	8.030,00
Spese di rappresentanza	-€	2.000,00
Spese condominiali	-€	13.404,00
Quote associative (iscrizioni)	€	-
Oneri banc. postali e sp. tesoreria	-€	7.000,00
Abbonamenti, riviste e libri	-€	6.734,40
Altri costi amministrativi	-€	2.600,00
ICI	-€	10.000,00
Tributi a consorzi di bonifica	-€	2.185,00
Imposta di registro	-€	480,00
Imposta di bollo	-€	8.000,00
Altre imposte non sul reddito	€	-
Tassa smaltimento rifiuti	-€	24.728,00
Tassa di proprietà automezzi	-€	1.641,00
Altre tasse	€	-
Altri oneri diversi di gestione	€	-
Abbuoni passivi	-€	150,00
Perdite su crediti	€	-
Minusvalenze ordinarie	€	-
Sopravvenienze pass. ed insuss.	€	-
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-€	16.900,00
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	€	-
Proventi da partecipaz.	€	-
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	€	-
Interessi attivi su titoli dell'attivo	€	-
Interessi attivi bancari e post.	€	-
Proventi finanziari diversi	€	-
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	-€	16.900,00
Interessi passivi su mutui	-€	16.900,00
Interessi passivi bancari	€	-
Oneri finanziari diversi	€	-
D) RETTIFICHE VALORE DI ATT. FINANZIARIA	€	-
RIVALUTAZIONI	€	-
Rivalutazioni	€	-
SVALUTAZIONI	€	-
Svalutazioni	€	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-€	6.000,00
PROVENTI STRAORDINARI	€	-

Donazioni, lasciti ed erogazioni lib.	€	-
Plusvalenze straordinarie	€	-
Abbuoni attivi	€	-
Sopravvenienze attive straordinarie	€	-
ONERI STRAORDINARI	-€	6.000,00
Minusvalenze straordinarie	€	-
Sopravvenienze passive straordinarie	-€	6.000,00
I) IMPOSTE E TASSE	-€	419.543,69
IMPOSTE SUL REDDITO	-€	419.543,69
Irap	-€	355.638,26
Irap altri soggetti	-€	55.905,43
Ires	-€	8.000,00
U) UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	€	3.229,29
UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	€	3.229,29
Utile o Perdita di esercizio	€	3.229,29

Sembra utile evidenziare sul fronte dei **ricavi**:

- con delibera della Giunta Regionale n. 1516/2018 del 17.09.2018 sono stati riconosciuti ai soli gestori pubblici aumenti degli **oneri a rilievo sanitario** per il servizio casa residenza pari a € 1,30 al giorno e per il servizio centro diurno per € 0,60 a compensazione dei maggiori costi derivanti dalla sottoscrizione del nuovo contratto di lavoro del personale. Ne consegue che gli oneri a rilievo sanitario sono stimati sulla base dell'indice di presenza all'interno del conto economico 2018.

E' importato segnalare tuttavia che:

- con circolare 10 del 13 novembre 2018 la Regione ha rivisto le modalità di rimborso ai gestori dei **costi sostenuti per infermieri e fisioterapisti**, disponendone le previsioni all'interno dei contratti di servizio entro il 31.12.2018.

Gli approfondimenti effettuati, pur nel poco tempo a disposizione, consegnano più di una criticità, tanto che CISPEL che rappresenta parte delle ASP dell'Emilia Romagna ha proclamato una mobilitazione a sostegno delle proprie richieste. Queste in sintesi le decisioni assunte dalle ASP che hanno approvato il documento:

- sospensione dell'applicazione della circolare e confronto
- mancata sottoscrizione delle modifiche ai contratti di servizio proposte
- in assenza di modifica delle previsioni della circolare, richiesta alla Regione di fornire direttamente il personale sanitario con decorrenza 1 gennaio 2019,
- sospensione della procedura di emanazione di un bando di concorso comune tra le varie ASP per il reclutamento di infermieri

Le questioni sollevate e le decisioni assunte dalle ASP sono molto forti. Il poco tempo a disposizione non giova certamente ad una negoziazione che veda una composizione del contenzioso a breve.

ASP Seneca, proprio per i motivi che oggi sconsigliano l'assunzione del personale sanitario, aveva optato per il ricorso al lavoro somministrato, che certamente non è la soluzione ottimale, ma non vincola definitivamente l'azienda. Se sono noti i costi che ASP dovrà sostenere per il contratto di somministrazione lavoro, restano oggi da conoscere i ricavi e soprattutto il tempo in cui questi saranno definiti. In questa incertezza i ricavi a tale titolo sono indicati negli importi del contratto di servizio in essere.

- il nuovo regolamento per l'accesso alle case residenza che prevede un minor peso dello stato di salute dell'anziano sta determinando l'ingresso di anziani valutati C. Un incremento importante dei C a fronte delle prevalenti valutazioni A e B degli anni passati comporta da un lato una riduzione significativa degli oneri a rilievo sanitario, dall'altro una riduzione del personale necessario. Un solo esempio per chiarire la portata di quello che diciamo. Casa Residenza di San Giovanni in Persiceto a pochi mesi dall'entrata in vigore del nuovo regolamento registriamo riduzione di oneri a rilievo sanitario e oltre per tre ore/giorno di personale dedicato all'assistenza.

La questione è da attenzionare rispetto a più fronti:

- 1) nel triennio è possibile una riduzione ulteriore e significativa degli oneri a rilievo sanitario
- 2) a questa potrebbe corrispondere una riduzione di più di qualche unità di OSS e occorre tenerne presente nel piano occupazionale
- 3) il regolamento nella sua prima applicazione ha comportato l'esclusione da un possibile ingresso in casa residenza di anziani con un bisogno sanitario molto alto, che dovranno trovare altre risposte nel territorio.

La questione **rimborsi per oneri a rilievo sanitario e da case mix** (leggi valutazione ospiti) verrà trattata con il Distretto di Committenza e Garanzia dell'Ausl nei prossimi giorni, per cui al momento i ricavi sono stimati con i soli elementi certi a disposizione e sulla base dell'andamento storico.

Sul fronte dei **costi** segnaliamo le variazioni che determinano aumenti significativi rispetto a quelli sostenuti negli anni passati:

- il costo per il personale aumenta in relazione al nuovo contratto sottoscritto nel 2018 e praticamente già scaduto per la parte economica. Gli aumenti si riflettono anche sull'indennità di turno che percepiscono gli OSS e alcuni infermieri e hanno un impatto da tenere attenzionato sul fondo per la produttività che potrebbe rivelarsi insufficiente e, ferma la normativa vigente, non potrà essere aumentato
- il costo del personale aumenta anche in relazione alla previsione di rafforzare il servizio disabili con un'unità aggiuntiva. Il servizio è in gestione diretta di ASP dal 2014. In questo tempo è stata possibile una valutazione oggettiva del carico di lavoro non solo in termini

di numero di assistiti, ma anche con riferimento all'impegno di *social care* conseguente. La decisione di rivedere l'organico del servizio e integrare il piano occupazionale è motivata da elementi di ingresso certi e dalla volontà di mantenere una buona qualità del servizio

- sta per essere bandita la gara per il lavanolo per le case residenze. Si stima che i volumi a base di gara e una buona organizzazione del servizio prevista a capitolato possano garantire una lieve riduzione dei costi in particolar modo per quanto riguarda gli investimenti che si renderebbero necessari con una gestione diretta del servizio.
La scelta di destinare due unità di personale dipendente al monitoraggio della qualità e alla distribuzione della biancheria e degli indumenti personali degli ospiti comporta certamente maggiori costi ma garantisce un controllo efficace della regolare esecuzione del contratto e con essa la qualità del servizio, in un servizio che è tra i più "delicati" per la soddisfazione del cliente
- aumenta il costo per ammortamenti in relazione all'investimento in immobilizzazione immateriali, il rinnovo di tutti i software a supporto dell'attività amministrativa, intervento coerente con l'obiettivo di efficientamento dei servizi amministrativi, anche in relazione alle esigenze di innovazione e allo sviluppo delle attività aziendali
- è in fase di pubblicazione una gara per l'approvvigionamento di letti, sollevatori, verticalizzatori, frigofarmaci e arredi per i nuovi locali di via Matteotti (servizio minori e famiglia e welfare aziendale) e uffici di Villa Emilia. L'importo a base di gara sfiora i 200.000 euro. Di questi € 36.000 di beni tecnico economici essendo di importo inferiore a € 516 vanno a costo e sono previsti a budget, la restante quota va in ammortamento dall'anno 2020.

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

L'Azienda si avvale di una struttura operativa che all'1/1/2019 sarà costituita –tenuto conto della situazione attuale e del trend registrato nel corrente anno - di n. 173 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	12

Totale Amministrativa	Area		18
AREA ANZIANI	Responsabili servizi		3
	Personale dipendente		142
Totale Area Anziani			145
AREA MINORI	Responsabile servizio		1
	Personale dipendente		6
Totale Area Minori			7
AREA DISABILI personale dipendente AZ Usl In convenzione	Responsabile servizio		1 in comando da AUSL
	Personale		2
Totale Area Disabili			3
TOTALE GENERALE	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato		173

La struttura organizzativa e gli aspetti più rilevanti relativi alle risorse umane che costituiscono l'azienda sono rappresentati dai seguenti dati

Personale per tipologia contrattuale	Numero
tempo indeterminato	134
tempo determinato	38
Personale per genere	Numero
Femmine	144
Maschi	28
Età media del personale (anni)	43,6

4.1 Politiche del Personale

Le politiche del personale di ASP Seneca si concretizzano ed evolvono nell'attenzione crescente al benessere organizzativo e alla **valorizzazione del capitale umano** nella crescente consapevolezza che essa non può essere disgiunta dalla valutazione del potenziale di ciascuno e, nel contempo, dall'importanza di cogliere la diversità di cui è portatrice ogni persona. "Un progetto per ogni persona" si realizza nella ricerca all'interno dell'organizzazione di ruoli nei quali coniugare esigenze aziendali, aspettative del personale, risposte efficaci e tempestive alle prescrizioni del medico competente, risposte che consentono a ciascuno di ricoprire un ruolo utile all'interno dell'azienda e di sentirsene parte.

I temi dello sviluppo del **senso di appartenenza** e della partecipazione etica pervadono tutte le politiche del personale di Seneca e trovano un luogo nel quale coltivarli nella relazione con laboratorio Seneca. Questo, che idealmente rappresenta tutte le persone che fanno l'azienda e tutti i servizi che questa gestisce, è il luogo della proposta e, nel contempo, il luogo nel quale l'azienda comunica ogni scelta strategica e ogni motivazione che ha indotto la direzione a seguire un percorso piuttosto che un altro.

Negli ultimi anni il personale ha compreso e condiviso l'importanza di lavorare privilegiando e perseguendo obiettivi trasversali e integrazione tra servizi ed aree. Il pensiero strategico 2019 tradotto nel Piano della Performance che verrà approvato entro la fine di gennaio indica per quest'anno un solo obiettivo trasversale a tutti i servizi e assegna al personale un solo comportamento organizzativo : lavorare in gruppo. Esso diviene ancora più determinante per lo sviluppo dell'azienda nell'anno del **cambio al vertice della direzione generale**.

La scelta dell'Amministratore unico di individuare il nuovo Direttore generale tra le risorse interne attraverso un percorso che ha visto la richiesta di manifestazione di interesse a ricoprire il ruolo a tutto il gruppo dirigente dell'azienda è la migliore testimonianza dell'attenzione dell'Amministratore unico alla valorizzazione del personale. Un progetto per ogni persona trova

ulteriore conferma quando sempre all'interno del gruppo dirigente è stata individuata la persona incaricata di ricoprire il ruolo di responsabile del servizio "Minori e famiglia" già ricoperto dal nuovo direttore, sulla base di un curriculum di studi e professionale coerente, nonché della capacità dell'azienda di sostituire questa risorsa adeguatamente.

L'annunciato riordino della disciplina del lavoro pubblico si pone, tra gli altri, l'obiettivo dell'introduzione di innovazioni in grado di rendere più efficiente l'organizzazione del lavoro e valorizzare chi lo fa bene e lo merita. Sono obiettivi che l'azienda ha perseguito anticipando i tempi del riordino con i pochi mezzi a disposizione, in particolar modo nell'ambito della **meritocrazia**.

Il contratto nazionale di lavoro del comparto funzioni locali sottoscritto in corso d'anno avrebbe potuto ridisegnare accordi decentrati integrativi che consentissero di valorizzare le risorse umane e premiare il merito. Il vincolo sulla costituzione del fondo delle risorse per la produttività nei limiti del fondo 2016 e l'integrazione con € 83,20 a decorrenza dal 2019 sembrano minare pesantemente qualsiasi possibilità di premiare gli apporti migliori.

Nel contempo rischiano di "ingessare" l'organizzazione non consentendo nei fatti l'istituzione di posizioni organizzative che, al contrario, potrebbe migliorare la performance di alcuni servizi.

L'ipotesi di destinazione del fondo 2018, dedotti i costi relativi a istituti giuridici ed economici che hanno carattere fisso e stabile, consente di destinare al finanziamento della produttività collettiva circa € 23.000 per 160/170 persone. Ne deriva un valore medio di €135/145 pro capite che è evidentemente pesantemente insufficiente a diversificare gli apporti e vincola la previsione di progressioni orizzontali che scatenerrebbe una guerra tra poveri...il riconoscimento di qualche progressione, sicuramente in misura inferiore a quelle meritate, comporterebbe nei fatti il totale azzeramento della produttività collettiva. E' la condizione in cui si trovano molte aziende pubbliche, in particolar modo quelle che operano con molte risorse turniste. Su questo occorre interrogarsi e cambiare rotta. Auspichiamo lo faccia il Ministro della Funzione Pubblica anche cogliendo l'opportunità di un rinnovo contrattuale che non andrebbe rinviato.

Se così non fosse molto del lavoro nel campo delle politiche del personale che l'azienda ha fortemente voluto rischierebbe di essere vanificato.

E' utile delineare una sintesi delle azioni per la valorizzazione delle risorse ormai consolidate da Asp Seneca:

- l'assegnazione del fondo per la produttività collettiva per obiettivi di performance che ogni risorsa conosce e condivide
- un sistema di valutazione che assegna comportamenti personalizzati per ruolo e per caratteristiche individuali
- la valutazione di tutto il personale a partire dal direttore generale e dagli incaricati di posizione organizzativa sulla base dei risultati raggiunti dall'intera azienda, anche

come elemento di responsabilizzazione collettiva al lavoro di squadra, alla qualità dei servizi e alla sostenibilità economica dell'azienda.

Un sistema virtuoso quale quello descritto, in carenza di risorse da destinare alla diversità, si regge in questo momento sulla responsabilità solidale e partecipazione etica che l'azienda ha saputo sviluppare e ottenere. La possibilità di destinarvi risorse adeguate ne è un ingrediente indispensabile e urgente.

L'azienda ha fatto proprie, anticipandole, molte delle finalità espresse dalle "Linee guida in materia di promozione della **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**" emanate il 1° giugno 2017 dal Ministro per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione. Il personale turnista (ma dal 2019 anche il personale sanitario) conosce lo sviluppo annuale del proprio turno di lavoro, che solo in casi eccezionali può subire modifiche. L'attuale organico amministrativo, al contrario, rende difficile la sperimentazione di forme di lavoro agile.

Il **turn over** continua a essere un problema. Le azioni per contrastarlo non sempre risultano efficaci. Se da un lato il senso di appartenenza e la consapevolezza di essere parte di un'azienda pubblica "diversa" hanno consentito di trattare alcuni, dall'altro i salari più alti del comparto sanità e l'avvicinamento alle proprie residenze e alle famiglie di molto personale proveniente da regioni lontane costituiscono una motivazione che induce molti a cercare ogni possibile via per il ricongiungimento familiare. Va da sé che in tempi di crisi economica i salari più alti del comparto sanità costituiscono una altrettanto forte motivazione alla mobilità.

Asp Seneca continua a contrastare il turn over su due fronti: quello dello sviluppo del senso di appartenenza, della grande attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e al clima aziendale e dall'altro lato quello di azioni forti che non si vorrebbero adottare ma sono inevitabili: l'obbligo di permanenza per almeno cinque anni e il parere negativo alle richieste di nulla osta per la mobilità verso altri enti.

Qualche numero come sempre dà la misura del fenomeno: dei nuovi assunti attraverso concorso per OSS del 2017 già 12 hanno dato le dimissioni in quanto vincitori di concorso in altre sedi. E' evidente che se a questo fenomeno si aggiungesse il nulla osta alla mobilità il livello di turn over risulterebbe elevatissimo con un impatto inevitabile sulla qualità dei servizi.

4.2 Il piano occupazionale e la programmazione dei fabbisogni delle risorse umane

La programmazione triennale dei fabbisogni delle risorse umane approvata con deliberazione dell'Amministratore unico n.7 del 25 giugno 2018 è coerente con i programmi di attività che derivano dagli indirizzi dei soci e dell'Amministratore unico. Mantenimento della qualità dei servizi, modelli organizzativi sempre attenti all'efficienza, riduzione dei costi che possono derivare dall'innovazione e dal digitale sono le opportunità che l'azienda deve cogliere per

continuare a rappresentare una risorsa per i soci e, nel contempo, per rimanere in un mercato nel quale il pubblico è fortemente penalizzato.

Entro i primi mesi dell'anno 2019 sarà completata la procedura concorsuale:

- per l'assunzione di 4 persone da assegnare all'area amministrativa, mentre resta da valutare l'avvio di un concorso per assistente sociale anche in relazione alle decisioni dei soci circa il trasferimento di servizi sociali territoriali dei restanti comuni
- per la copertura del posto di specialista della comunicazione istituzionale cat.D

L'impiego di lavoratori in somministrazione resta una scelta obbligata in relazione alle modalità di rimborso definite dell'Azienda USL. Le stesse ASP che avevano fatto la scelta di assumere il personale sanitario e si erano consorziate per bandire un unico concorso, oggi, consapevoli del rischio di trasferire sul sociale costi sanitari hanno sospeso la procedura.

4.3 Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la formazione

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

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

Il piano della formazione parte dalla valutazione di conoscenze e competenze del personale e incrociando queste con gli obiettivi del piano della performance delinea un percorso triennale di crescita delle risorse umane, nessuna esclusa.

L'estensione del **sistema qualità** all'area amministrativa e, con essa, il completamento e la semplificazione delle procedure richiede un accompagnamento formativo di tutto il gruppo dirigente amministrativo e di buona parte del personale che vi afferisce che occuperà l'intero 2019 e buona parte del 2020.

Sono inoltre destinati

- al gruppo dirigente, al personale del servizio Politiche del Personale e ai RAA (responsabile attività assistenziali) programmi formativi sui temi della **comunicazione** nella gestione delle risorse umane e del lavoro in team
- al gruppo dirigente e al personale dei servizi amministrativi un piano di formazione teso a sviluppare la loro capacità di **lavorare in gruppo**.
- al gruppo dirigente e ai componenti di Laboratorio Seneca l'aggiornamento della **carta dei valori** e l'accompagnamento di Laboratorio Seneca in un percorso di consapevolezza del proprio ruolo nell'azienda e nello sviluppo della capacità di proposta e comunicazione ai colleghi.

Un programma tanto qualificato e oneroso, anche dal punto di vista della sostenibilità organizzativa, richiede l'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività formative per valutarne da un lato l'efficacia dall'altro il grado di apprendimento. Occorre cioè pensare alla formazione come a un diritto-dovere del personale, diritto di essere coinvolto in attività formative a partire da una valutazione del fabbisogno di ciascuno in relazione agli obiettivi di crescita del servizio a cui appartiene, dovere di ciascuno di impegnarsi perché la formazione produca un'opportunità di sviluppo oltre che personale per l'azienda.

Si conferma la scelta di valorizzare le competenze di alcuni dipendenti in ambiti formativi specifici. Scelta già percorsa negli anni scorsi che ha dato ottimi risultati sia in termini immediati sia in termini di formazione continua.

5 - PRIORITA' DI INTERVENTO

Il tema del mantenimento della qualità dei servizi in un contesto di convinto ascolto degli utenti, dei loro famigliari, del CUFV (comitato che rappresenta utenti, famigliari, volontari e sindacati pensionati) e di tutti gli stakeholder resta una priorità continua.

Nel corso del 2019 potrà essere concretizzato il **trasferimento del gruppo appartamento** dall'attuale alla nuova sede in centro storico di San Giovanni in Persiceto, in un contesto che può meglio favorire percorsi di vita autonoma per giovani con disabilità.

Lo stesso immobile ospiterà spazi destinati al servizio minori nei quali gli **incontri protetti** potranno trovare un ambiente più accogliente. Gli stessi spazi, attraverso una convenzione con laboratorio Seneca potranno essere utilizzati il sabato e la domenica dal personale dell'azienda per **attività ludiche** meglio definite nel regolamento per l'utilizzo degli spazi in fase di elaborazione nell'ambito di un progetto di welfare aziendale.

La locazione già concordata con il proprietario (l'Azienda USL) dei locali di Villa Emilia resi liberi a seguito del trasferimento del gruppo appartamento consentirà uno spazio per riunioni (oggi inesistente), spazi per l'ufficio di alcuni responsabili di servizio oltre che gli spazi da destinare alle presenze previste per il personale del servizio sociale territoriale.

L'obiettivo primario, che verrà meglio declinato nel Piano della Performance rimane quello dello sviluppo del sistema qualità e con esso della semplificazione delle procedure.

E' un obiettivo impegnativo che vedrà impegnato tutto il gruppo dirigente e il personale dei rispettivi servizi coinvolto. Esso potrà essere raggiunto a fine 2020 se accompagnato da una grande tensione al risultato e al lavoro di gruppo. Lavorare in gruppo, non a caso, è l'unico comportamento organizzativo assegnato al personale per il quale le risorse saranno valutate secondo le previsioni del sistema di valutazione e valorizzazione in essere.

6 - 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.

Gli indicatori più rilevanti del grado di raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è data per l'anno 2019 e per il triennio 2019-2021 saranno riportati nel Piano della Performance in approvazione entro il mese di gennaio 2019. In ogni bilancio sociale, in approvazione entro il mese di giugno di ciascun anno, in conformità alle linee guida emanate dalla Regione Emilia Romagna sono riportati indicatori relativi ai dati di attività, alle risorse economico-finanziarie e alle risorse umane. Il riesame della direzione degli indicatori non positivi costituisce elemento di ingresso della programmazione successiva.

7 -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.

Lo spazio multifunzionale di via Marconi è interessato da lavori per la realizzazione del gruppo appartamento per disabili e di uno spazio destinato al servizio minori per incontri protetti ed altre attività del servizio. L'intervento, oltre a consentire opportunità di miglioramento e sviluppo di servizi e attività esistenti, si concretizza come un intervento di valorizzazione di un immobile che avrebbe comunque necessitato di interventi di manutenzione straordinaria della copertura e degli infissi.

Per quanto riguarda gli altri immobili di proprietà, compreso l'appartamento di Padulle di Sala Bolognese, recentemente acquisito da eredità del benefattore signora Isora Casalini proseguono gli interventi di manutenzione programmata conservativa destinata a rendere gli immobili del patrimonio disponibile e non disponibile in buono stato manutentivo e in regola rispetto alle normativa sulla sicurezza vigenti. Gli interventi programmati nel 2017 con una previsione di realizzazione graduale secondo le priorità sono finanziati in gran parte con i fondi destinati allo scopo.