

A.P.S.P. "REDENTA FLORIANI"

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

38059 STRIGNO (TN)

Via Borgo Allocco, 2

Tel. 0461-762009 fax 0461-781199

Partiva IVA 01008300228 - C.F. 81000810226

E-mail: upipa.strigno@mail.infotn.it



www.apspsstrigno.it

**Bilancio preventivo economico
triennale 2016-2018
comprensivo del Piano
programmatico triennale**

IMPORTO RETTA	45,90	46,80	47,00
DIFFERENZA RICAVI - COSTI	0,00	0,00	0,00
RICAVI	4.058.319,71	4.071.441,51	4.086.190,12
COSTI	-4.058.319,71	-4.071.441,51	-4.086.190,12
PIANO DEI CONTI	BUDGET 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	4.047.219,71	4.060.230,51	4.074.867,01
RICAVI DA VENDITA e PRESTAZIONI	3.952.242,37	3.970.653,17	3.985.289,67
Retta sanitaria PAT	2.284.295,36	2.278.046,20	2.278.046,20
Contributo PAT Ospiti Namir	0,00	0,00	0,00
Contributo PAT x Ospiti accreditati non convenzionati	25.338,18	25.268,95	25.268,95
Retta sanitaria Ospiti fuori provincia	13.584,09	13.546,98	13.546,98
Rette alberghiera Provincia Trento	1.377.550,80	1.400.724,00	1.406.710,00
Rette alberghiera accreditati non convenzionati	25.199,10	25.623,00	25.732,50
Rette alberghiera accreditati non conv fuori PAT	8.399,70	8.541,00	8.577,50
Rette alberghiera Opsiti autosufficienti	67.197,60	68.328,00	68.620,00
Rette di Ricovero per camera singola	37.515,00	37.412,50	45.625,00
Recupero costi medici specialisti	500,00	500,00	500,00
Recupero farmaci PAT	66.212,54	66.212,54	66.212,54
Tariffa x pasti a domicilio e/o in sede	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Tariffa prelievi	11.450,00	11.450,00	11.450,00
INCREM. IMMOBILIZZ. PER LAV. INT.	0,00	0,00	0,00
Incremento valore immob. x lav. interni			
ALTRI RICAVI E PROVENTI	94.977,34	89.577,34	89.577,34
Quote contributi PAT c/attrezzature	17.400,00	17.400,00	17.400,00
Quote contributi PAT diversi	29.500,00	29.500,00	29.500,00
Quote contributi altri enti	480,00	480,00	480,00
Contributi in c/esercizio	5.400,00	0,00	0,00
Rimborso assicurazione INAIL	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Rimborso personale in comando	35.287,34	35.287,34	35.287,34
Rifusione pasti dal personale	200,00	200,00	200,00
Rifusione pasti esterni	250,00	250,00	250,00

Rimborso spese telefoniche	150,00	150,00	150,00
Rimborso spese varie	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Quota adesione concorsi	600,00	600,00	600,00
Arrotondamenti attivi	10,00	10,00	10,00
Affitti attivi terreni	200,00	200,00	200,00
Utilizzo f.do integrazione rette	0,00	0,00	0,00
B) COSTO DELLA PRODUZIONE	-4.047.819,71	-4.060.836,51	-4.075.479,07
CONSUMO DI BENI MATERIALI	-223.562,54	-225.136,04	-226.725,28
Acq. farmaci e materiale sanitario	-66.212,54	-66.212,54	-66.212,54
Acq. presidi per incontinenza	-40.000,00	-40.400,00	-40.804,00
Acq. prodotti igiene personale	-13.000,00	-13.130,00	-13.261,30
Acq. generi alimentari	-70.000,00	-70.700,00	-71.407,00
Acq. detersi e mat. x pulizie locali/cuc.	-12.000,00	-12.120,00	-12.241,20
Acq. detersivi per lavanderia	-5.500,00	-5.555,00	-5.610,55
Acq. stoviglie, tovagliato e art. cucina	-7.000,00	-7.070,00	-7.140,70
Acq. biancheria ed eff. letterecci	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Acq. materiali manutenz. varia	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Acq. divise e calzature per il personale	-3.000,00	-3.030,00	-3.060,30
Acq. carburanti e lubrif. per autotraz.	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Acq. gasolio gruppo elettrogeno	-350,00	-353,50	-357,04
Acq. diversi	-1.500,00	-1.515,00	-1.530,15
SERVIZI	-999.342,09	-1.015.871,09	-1.028.000,97
Servizio medico	-76.000,00	-76.760,00	-77.527,60
Servizio infermieri convenzionati	-11.500,00	-11.615,00	-11.731,15
Servizi parrucchiera e callista	-14.200,00	-14.342,00	-14.485,42
Servizi fisioterapia	-31.200,00	-31.512,00	-31.827,12
Servizi socio-animativi-occupazionali (consolida)	-37.000,00	-37.370,00	-37.743,70
Altri servizi di ass. alla persona	-8.600,00	-8.686,00	-8.772,86
Appalto pulizie e sanificazione	-146.800,00	-148.268,00	-149.750,68
Appalto ristorazione	-177.870,00	-179.648,70	-181.445,19
Appalto rifacimento letti	-8.850,00	-8.938,50	-9.027,89
Appalto cucina	-55.700,00	-56.257,00	-56.819,57

Appalto guardaroba	-30.340,00	-30.643,40	-30.949,83
Appalto lavanderia	-30.500,00	-30.805,00	-31.113,05
Manutenzione fabbricati	-6.000,00	-6.060,00	-6.120,60
Manutenzione giardino piante e strade	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Manutenzione ascensori	-3.500,00	-3.535,00	-3.570,35
Manutenzione estintori e impianto antinc	-5.000,00	-5.050,00	-5.100,50
Manutenzione automezzi	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Manutenzione att. ed impianti	-30.000,00	-30.300,00	-30.603,00
Manutenzione macchine d'ufficio	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Altre manutenzioni e riparazioni - Alisei-	-48.800,00	-49.288,00	-49.780,88
Canoni ass. software e hardware	-17.500,00	-17.675,00	-17.851,75
Spese telefoniche fisse	-4.500,00	-4.545,00	-4.590,45
Spese telefoniche cellulari	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Spese energia elettrica	-27.000,00	-30.270,00	-31.542,70
Spese gas metano	-42.000,00	-45.955,58	-47.416,29
Spese acqua	-20.000,00	-20.200,00	-20.402,00
Spese rifiuti solidi urbani	-33.500,00	-33.835,00	-34.173,35
Spese smaltimento rifiuti speciali	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Spese varie utenze	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Spese per software e hardware	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Consulenze specialistiche mediche	-3.500,00	-3.535,00	-3.570,35
Consulenza tecnica	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Consulenza igiene e sicurezza	-9.200,00	-9.292,00	-9.384,92
Consulenze amm. e gestionali	-15.000,00	-15.150,00	-15.301,50
Consulenze formazione	-4.450,00	-4.494,50	-4.539,45
Consulenze legali	-1.500,00	-1.515,00	-1.530,15
Consulenze psicologiche	-14.000,00	-14.140,00	-14.281,40
Prestazioni interinali assistenziali	-14.800,00	-14.948,00	-15.097,48
Compensi amministratori	-27.044,28	-27.314,72	-27.587,87
Contributi su compensi amministratori	-4.237,81	-4.280,19	-4.322,99
Compensi revisori dei conti	-6.500,00	-6.565,00	-6.630,65
Assicurazioni	-17.450,00	-17.624,50	-17.800,75

Spese per concorsi	-3.000,00	-3.030,00	-3.060,30
Altre spese e servizi	-300,00	-303,00	-306,03
GODIMENTO BENI DI TERZI	-6.000,00	0,00	0,00
Affitti passivi immobili	-6.000,00	0,00	0,00
COSTO DEL PERSONALE	-2.727.485,08	-2.727.485,08	-2.727.485,08
Stipendi al personale	1.761.347,81	-1.761.347,81	-1.761.347,81
Stip. personale - straordinari	-33.923,28	-33.923,28	-33.923,28
Stip. personale - ferie non godute	-181,37	-181,37	-181,37
Stip. pers.ind.turni festIvi e notturnI	-44.710,08	-44.710,08	-44.710,08
Stip. pers. retribuzione di risultato	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
Stip. pers. fondo produttività	-67.571,16	-67.571,16	-67.571,16
Oneri sociali personale	-7.886,82	-7.886,82	-7.886,82
Oneri prev. CPDEL personale	-448.130,30	-448.130,30	-448.130,30
Oneri prev. INADEL person.	-47.484,44	-47.484,44	-47.484,44
INAIL personale assistenziale	-25.312,41	-25.312,41	-25.312,41
INAIL personale amministrativo	-739,91	-739,91	-739,91
contributi previdenza complementare	-12.612,38	-12.612,38	-12.612,38
T.F.R. personale	-74.323,89	-74.323,89	-74.323,89
Contributi solidarietà	-1.261,23	-1.261,23	-1.261,23
Spese di formazione personale	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
Altri costi pers. servizio socio-ass-san	-192.000,00	-192.000,00	-192.000,00
AMMORTAMENTI	-60.000,00	-60.600,00	-61.206,00
Amm.to impianti generici	-30.000,00	-30.300,00	-30.603,00
Amm.to impianti specifici	-2.100,00	-2.121,00	-2.142,21
Amm.to attrezzatura sanitaria	-8.500,00	-8.585,00	-8.670,85
Amm.to attrezzatura tecnica	-10.300,00	-10.403,00	-10.507,03
Amm.to attrezzatura varia	-4.000,00	-4.040,00	-4.080,40
Amm.to mobili ed arredi	-2.500,00	-2.525,00	-2.550,25
Amm.to macchine d'ufficio ordinarie	-800,00	-808,00	-816,08
Amm.to macchine d'ufficio elettroniche	-1.800,00	-1.818,00	-1.836,18
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-31.430,00	-31.744,30	-32.061,74
Imposta di bollo	-300,00	-303,00	-306,03

Tassa di circolazione automezzi	-220,00	-222,20	-224,42
Imposte e tasse diverse	-10.000,00	-10.100,00	-10.201,00
Spese di rappresentanza	-500,00	-505,00	-510,05
Oneri bancari	-500,00	-505,00	-510,05
Giornali, riviste, pubblicazioni	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Quote di adesione ad ass. di categoria	-9.000,00	-9.090,00	-9.180,90
Arrotondamenti passivi	-10,00	-10,10	-10,20
Oneri di gestione vari	-200,00	-202,00	-204,02
Spese cancelleria	-6.000,00	-6.060,00	-6.120,60
Attrezzatura minuta non a cespiti	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Spese postali	-700,00	-707,00	-714,07
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	10.500,00	10.605,00	10.711,05
PROVENTI FINANZIARI	10.500,00	10.605,00	10.711,05
Interessi attivi su conto corrente	2.000,00	2.020,00	2.040,20
Interessi attivi da titoli/obbligazioni	8.500,00	8.585,00	8.670,85
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZ.	0,00	0,00	0,00
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	100,00	101,00	102,01
Proventi straordinari	600,00	606,00	612,06
Lasciti e donazioni di piccole entità	100,00	101,00	102,01
Sopravvenienze attive diverse	500,00	505,00	510,05
Oneri straordinari	-500,00	-505,00	-510,05
Sopravvenienze passive diverse	-500,00	-505,00	-510,05
IMPOSTE SUL REDDITO	-10.000,00	-10.100,00	-10.201,00
IMPOSTE SUL REDDITO	-10.000,00	-10.100,00	-10.201,00
Imposta IRES	-10.000,00	-10.100,00	-10.201,00
RISULTATO D'ESERCIZIO	-0,00	0,00	-0,00

Premessa

La APSP di Strigno è nata il 01/01/2008 dalla trasformazione in azienda pubblica di servizi alla persona della preesistente istituzione pubblica di assistenza e beneficenza "Redenta Floriani", disposta dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 2983 di data n. 21/12/2007. È stata amministrata dal Commissario straordinario nominato con la precitata deliberazione provinciale fino al 16/04/2008, data d'insediamento del Consiglio di Amministrazione nominato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 677 di data 18/03/2008.

Lo Statuto dell'ente, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 354 di data 27/11/2007 e poi modificato con deliberazione n. 256 del 10/12/2014, affida al Consiglio di Amministrazione funzioni di programmazione che vengono dallo stesso esercitate attraverso l'adozione del budget annuale e pluriennale e del piano programmatico, come precisato dal regolamento di organizzazione generale dell'Azienda.

Per assicurare all'APSP di Strigno l'esercizio delle funzioni di programmazione nelle forme previste dal nuovo disegno istituzionale, risulta necessario adottare il Piano programmatico triennale 2016-2018 ed il Bilancio di previsione triennale 2016-2018, nel quale si situerà anche il budget 2016: atti di programmazione che - aggiornati di anno in anno - tracceranno le prospettive di sviluppo dell'ente nel medio periodo.

Risulta opportuno per la APSP di Strigno adottare detti atti politico-programmatici per permettere al Consiglio di Amministrazione sia di delineare il proprio programma di attività istituzionale di medio periodo, sia di garantire le vie di consolidamento dell'equilibrio economico che la gestione attualmente presenta, ben rappresentato dal vigente budget 2015.

Piano programmatico triennale 2016-2018

Ai sensi del citato regolamento di contabilità dell'ente, il Piano Programmatico triennale definisce le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi generali da raggiungere, in termini di sviluppi dell'attività istituzionale e di politiche gestionali atte ad assicurare efficacia ed efficienza. Richiama in termini generali lo scenario sociale ed istituzionale di riferimento per l'Azienda ed illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, indicando in termini generali, le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie.

Scenario sociale ed istituzionale

La APSP di Strigno vuole essere uno strumento attivo nella realtà di valle con il quale fronteggiare i problemi socio-assistenziali e socio-sanitari della popolazione

e promuovere la coesione sociale e la qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento e della disabilità.

Il 'Piano Provinciale per la salute dei cittadini' – adottato con delibera della Giunta Provinciale n. 2737 del 7 dicembre 2007 - delinea il seguente quadro demografico: in provincia di Trento il 15,5% della popolazione ha più di 65 anni; l'indice di vecchiaia – anno 2005 - è 122,5% che significa una maggiore composizione percentuale della popolazione anziana rispetto ai giovani. L'invecchiamento progressivo della popolazione trentina è evidenziato dal trend di crescita di questo indice che nel 1990 era di 120,7%. A ciò va associata anche la riduzione del tasso di mortalità che, in Trentino, è di 8,9 decessi ogni 1000 nati (in Italia il tasso è di 9,7). I modelli di previsione demografica indicano che la popolazione nei prossimi 25 anni potrebbe avere un incremento in assoluto di circa il 9%, molto più evidente per gli anziani (over 65 anni) la cui percentuale stimata aumenterebbe dal 15,5% al 25,5%

È conseguentemente atteso un opportuno adeguamento degli investimenti pubblici e sociali necessari per la promozione dell'autonomia, la partecipazione sociale e la tutela assistenziale e sanitaria delle persone anziane.

Dati i limiti di sostenibilità della rete dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari pubblici e considerata la fase recessiva attualmente presente, alcune politiche dovranno essere potenziate: la promozione del benessere e la prevenzione della non autosufficienza nelle persone adulte anziane, la promozione della permanenza dell'anziano in condizioni di sicurezza ed inclusione sociale nella propria abitazione, la formazione ed il sostegno dei caregivers, la conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura, la trasparenza del mercato e la qualificazione dei servizi di assistenza familiare privata.

L'attuazione della legge provinciale 27 luglio 2007 n. 13, dovrebbe inoltre promuovere nuovi processi e sistemi di welfare territoriale, con un marcato protagonismo delle municipalità e delle comunità di valle, nei quali la APSP di Strigno potrebbe situarsi sia come gestore di servizi sia come co-attore dei processi di programmazione e sperimentazione.

Linee programmatiche generali

Le linee programmatiche generali che orienteranno lo sviluppo dell'ente nei prossimi anni possono essere riassunte nei termini seguenti:

1	Qualificazione e sviluppo dei servizi e degli interventi
1.1.	Adeguamento della politica della qualità, partendo in primo luogo dagli input provenienti dagli utenti e/o dalle loro rappresentanze.
1.2.	Consolidamento e adeguamento dei servizi tradizionalmente erogati e attivazione di nuovi ed ulteriori servizi ed interventi, in coerenza con la futura pianificazione territoriale, anche coinvolgendo altri soggetti del territorio.
2	Equilibrio economico e sostenibilità nel medio-lungo periodo

2.1.	Promozione di azioni ed interventi volti alla razionalizzazione / riduzione dei costi.
2.2	Ricerca di altre /nuove fonti di ricavo e finanziamento (sponsor).
3	Innovazione organizzativa e gestionale
3.1	Adeguamento del modello organizzativo-gestionale e dei meccanismi operativi agli input provenienti dall'ambiente interno ed esterno con particolare riferimento alla avvenuta trasformazione in APSP e ai requisiti previsti dal sistema di accreditamento provinciale.
3.2.	Ricerca della maggior flessibilità nell'utilizzo delle Risorse Umane con particolare riferimento al personale assistenziale.
3.3.	Tensione alla sburocratizzazione e alla semplificazione / razionalizzazione dell'attività amministrativa e gestionale, anche avvalendosi dell'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche.
3.4.	Sviluppo ed implementazione dei sistemi di controllo di gestione, di valutazione strategica e di rendicontazione sociale.
3.5.	Implementazione Marchio Qualità UPIPA;
3.6.	Collaborazioni con altre RSA ed APSP in ambito comprensoriale: Il lavoro di rete e la collaborazione gestionale tra le RSA e le APSP territoriali può offrire opportunità di confronto e collaborazione gestionale che possono favorire il miglioramento del sistema, anche nel rapporto con altre istituzioni, e l'ottimizzazione delle gestioni.
4	Partecipazione alla vita della propria comunità e coinvolgimento di tutti i propri "interlocutori".
4.1	Ricerca della massima trasparenza nei processi decisionali e promozione di una cultura aziendale tesa alla comunicazione, al dialogo, all'ascolto e al coinvolgimento degli utenti, dei loro rappresentanti e degli altri portatori di interessi.
4.2.	Promozione di interventi tesi alla valorizzazione e sviluppo delle Risorse Umane e alla loro responsabilizzazione e partecipazione alla vita aziendale.
4.3	Promozione della sicurezza, del benessere organizzativo, delle pari opportunità e di interventi svolti al miglioramento del clima aziendale.
5	Prosecuzione ed ultimazione dei lavori di costruzione della nuova RSA

La classificazione degli orientamenti e delle priorità per il prossimo triennio quindi si mantengono sostanzialmente invariate rispetto all'orientamento precedente:

1. la qualificazione e lo sviluppo dei servizi e degli interventi

2. l'equilibrio economico e la sostenibilità nel medio-lungo periodo;
3. l'innovazione organizzativa e gestionale;
4. la partecipazione alla vita della propria comunità ed il coinvolgimento di tutti i propri "interlocutori";

In particolare:

La qualificazione e lo sviluppo dei servizi e degli interventi

Nel corso del triennio l'Azienda deve puntare a consolidare il ruolo di Azienda multi-servizi nell'ambito del settore di attività dedicato agli anziani, così da rispondere con interventi adeguati alla molteplicità e diversità dei bisogni espressi dal contesto della popolazione della Bassa Valsugana.

Il perseguimento strategico di tali obiettivi deve procedere secondo due direttrici principali. Innanzitutto l'Azienda deve continuare nelle attività di mantenimento/consolidamento dei propri servizi residenziali. In particolare, deve agire per migliorare e sviluppare tali servizi, orientandoli verso una maggiore qualità e specializzazione.

Nell'arco del triennio è inoltre fondamentale che l'Azienda "metta a regime" il modello gestionale-operativo che sarà definito nell'ambito territoriale della "comunità di valle", non limitandosi ad un ruolo esecutivo, ma contribuendo in modo attivo alla riprogettazione del sistema in funzione dell'evoluzione del bisogno, anche attraverso progetti sperimentali.

L'equilibrio economico e la sostenibilità nel medio-lungo periodo

L'equilibrio economico non è la finalità o l'obiettivo primario per l'Azienda ma rappresenta comunque una condizione imprescindibile per la realizzazione della propria missione e per il suo sviluppo soprattutto nel fase congiunturale che stiamo attraversando. C'è infatti piena consapevolezza che tale possibilità rischi di essere preclusa o comunque fortemente compromessa se l'Azienda si dovesse trovare contemporaneamente a dover gestire situazioni di squilibrio economico e di scarsità di risorse. L'Azienda dovrà pertanto sempre più dimostrare di essere in grado di coniugare una politica improntata all'efficienza e all'economicità nella gestione e nell'uso delle risorse con il necessario ed indispensabile sviluppo dei propri servizi e attività, sia sul piano quantitativo che qualitativo.

Sarà fondamentale agire su tutti i fronti a disposizione dell'Azienda al fine di garantire l'equilibrio economico e la sostenibilità nel medio - lungo periodo, in particolare attraverso la razionalizzazione/riduzione dei costi ed un costante ripensamento sulle proprie modalità di produzione di servizi ed attività.

L'innovazione organizzativa e gestionale

La predisposizione ed il mantenimento di un'organizzazione in grado di supportare l'erogazione dei servizi dovrà prevedere la definizione e costruzione di un sistema di controllo e di rendicontazione specificamente orientati ai servizi prestati dal contratto con l'Azienda Provinciale.

Le potenzialità fornite dall'informatica dovranno essere sfruttate appieno per ottimizzare l'utilizzo delle risorse, non solo umane, e per rendere fattive la qualità e l'efficacia dei servizi erogati, si pensi al potenziamento della cartella socio-sanitaria.

Andranno decisamente perseguite pianificazioni che prevedano la razionalizzazione dei servizi ottenuta attraverso la collaborazione tra più APSP appartenete ad uno stesso ambito territoriale specialmente nella direzione della "messa in comune" di uffici in grado di gestire le medesime esigenze amministrative con minor impegno di risorse; nel contempo andranno esaminate ed analizzate ipotesi di centralizzazione di servizi che, per loro stessa natura, possano essere più efficientemente realizzati da un unico soggetto.

La partecipazione alla vita della propria comunità ed il coinvolgimento di tutti i propri "interlocutori"

L'Azienda sempre più dovrà svolgere un ruolo rilevante di integrazione, coinvolgimento e rendicontazione nei confronti dei diversi attori sociali coinvolti nell'ambito della "comunità" di riferimento, dei cittadini anziani e più genericamente verso i principali "portatori d'interesse" interni ed esterni.

RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

I criteri per la formulazione della previsione delle risorse economiche necessarie per la realizzazione degli obiettivi triennali di attività hanno fatto riferimento a:

- ⇒ risorse umane destinate all'attività di assistenza previste secondo i parametri provinciali (37,97 unità a tempo pieno), con una maggiorazione di 4,63 unità a tempo pieno)
- ⇒ tariffe appalti di servizi e forniture con adeguamenti contenuti all'interno del tasso di inflazione cautelativamente individuato nell'1,0%;
- ⇒ retribuzioni personale dipendente attualmente stabili.

Tali criteri hanno determinato la previsione triennale come da allegato A) alla presente relazione.

Politica per la qualità:

Particolare impegno dovrà essere posto alla responsabilizzazione delle risorse umane, alla crescita anche in termini di comprensione dei risultati attesi e di accrescimento della capacità di operare scelte per il loro perseguimento.

Il ruolo strategico della comunicazione:

La realizzazione delle linee strategiche aziendali dovrà essere supportata da idonee attività di informazione e comunicazione. L'organizzazione dovrà acquisire una crescente consapevolezza dell'importanza di una comunicazione continua, coerente ed efficace per conseguire gli obiettivi aziendali definiti. In particolare occorrerà informare, ascoltare, coinvolgere i portatori di interessi che influiscono sul perseguimento degli obiettivi strategici e sui quali l'Azienda impatta maggiormente.

Occorrerà pertanto indirizzare le attività di comunicazione al perseguimento dei seguenti obiettivi di comunicazione:

- ⇒ far acquisire ai diversi interlocutori con cui l'Azienda si relaziona la consapevolezza del nuovo ruolo che questa è chiamata a svolgere nella rete dei servizi con l'obiettivo di incentivare la partecipazione ed il ruolo attivo del personale;
- ⇒ promuovere la conoscenza, presso i principali portatori di interesse (dipendenti e familiari), dei meccanismi operativi dell'Azienda per aumentare la fiducia sulla capacità di governo dell'Ente;
- ⇒ garantire una tempestiva informazione ai portatori di interesse circa i progetti in corso.

Politica della Risorsa Umana

Le politiche di gestione del personale costruiscono un sistema capace di orientare i singoli, promuoverne una crescita professionale, garantire le condizioni di adeguata motivazione, offrire percorsi di carriera che ne valorizzino le attitudini e le potenzialità.

Il raggiungimento degli obiettivi passa pertanto in primo luogo e necessariamente attraverso l'ottimizzazione del capitale umano operante nell'Azienda.

Gli interventi per il prossimo triennio sono coerenti e mirano a:

- proseguire e consolidare le diverse iniziative per fondare la struttura organizzativa su un modello autonomo che, pur nel rispetto delle norme, sia costruito in piena libertà secondo i principi "aziendali", come efficace strumento di gestione, superando anche quegli ostacoli che fino ad oggi hanno indotto una certa rigidità nell'utilizzo del personale.
- avvalersi di un insieme più articolato di leve di gestione del personale, sviluppando adeguatamente una comunicazione interna, l'aggiornamento e la formazione professionale.
- perseguire ulteriormente gli obiettivi dell'efficienza e del miglioramento della produttività, attraverso azioni mirate sul piano organizzativo e gestionale ed, in particolare, risulta necessario verificare gli impatti positivi delle discipline aziendali in materia di valorizzazione delle prestazioni del personale dipendente recentemente introdotte con gli accordi per la ripartizione dell'incentivo di produttività degli esercizi precedenti.

La struttura organizzativa

Grande rilevanza, nella programmazione del fabbisogno del triennio, avranno le modifiche organizzative individuate per l'attuazione

dell'accreditamento una volta definita la forma di gestione che meglio risponde ai criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

Il modello organizzativo dovrà dare continuità a:

- un elevato livello di integrazione
- un costante monitoraggio delle attività, in termini di controllo dei risultati e dei processi
- un miglioramento continuo della qualità e servizi nei confronti degli utenti
- una formazione permanente e continua degli operatori, a garanzia di qualità
- una revisione degli attuali strumenti di valutazione.
-

La valorizzazione della produttività

Nel corso del 2015 è stato sottoscritto un accordo con le OO.SS. che proseguendo sulla strada intrapresa negli anni precedenti, ha dato grande rilevanza all'assegnazione del fondo per progetti obiettivo con lo scopo di promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale o progettuale, garantendone il loro effettivo carattere incentivante.

Occorre proseguire sulla linea tracciata per dare sempre più peso al valore della presenza per contribuire a ridurre le assenze e portarle ai valori convenzionalmente definiti dalla Regione.

La sicurezza sul luogo di lavoro

La gestione della salute e della sicurezza sul lavoro costituisce parte integrante della gestione generale aziendale. Il tema è stato sempre presente nelle politiche dell'Azienda, che a tale scopo ha dedicato le necessarie risorse, non solo per adempiere a precise disposizioni legislative ma per l'importanza che la sicurezza assume ai fini della tutela dei lavoratori e per il buon funzionamento delle strutture.

E' importante continuare a perseguire nel triennio l'obiettivo che consentirà di individuare, all'interno della struttura organizzativa aziendale, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione. Esso dovrà essere parte del sistema di gestione generale dell'Azienda tesa all' obiettivo di miglioramento continuo.

La programmazione del personale

Le linee di sviluppo della programmazione di fabbisogno di personale per il triennio 2016/2018 , sono rilevabili nei seguenti elementi:

1. il mantenimento del complesso di risorse umane operanti nei vari servizi, nel rispetto della dotazione organica complessiva;
2. verifica della tenuta dei nuovi modelli organizzativi la cui sperimentazione è prevista per il 2016;
3. l'utilizzo prevalentemente di contratti di somministrazione di lavoro di cui al Decreto legislativo 276/2003 per la sostituzione del personale socio assistenziale e socio sanitario assente;

Piano Triennale della Formazione

Il processo di formazione triennale è un programma che discende in parte da alcune linee guida sempre presenti nei documenti di programmazione. Le nuove direttive in materia di accreditamento dei servizi socio- sanitari

richiedono all'azienda una forte capacità innovativa e di spinta al cambiamento. L'obiettivo di far crescere un'azienda pubblica in grado di offrire alla cittadinanza servizi efficaci, efficienti, di qualità ed a costi sostenibili continua ad essere prioritario ma va congiunto alle nuove sfide che si prospettano e questo rende più complesso lo scenario di riferimento per l'Azienda.

Per ottenere buoni risultati il programma di formazione e di aggiornamento professionale del personale dei prossimi anni dovrà essere adeguato agli obiettivi e dovrà tenere presente la necessità di agevolare la necessaria trasformazione culturale in primis tra i dirigenti (ampiamente intesi) e di conseguenza tra tutti i dipendenti. La politica formativa continuerà ad essere una leva della politica di gestione delle risorse umane dell'Azienda quindi continuerà a mettere al centro del proprio agire la crescita culturale e professionale del personale commisurando però tale crescita alle esigenze di un'Azienda in continuo cambiamento. Dovrà quindi essere coerente con le Linee d'Indirizzo dell'Azienda trasformando le indicazioni ricevute in azioni formative conseguenti ma dovrà anche mantenere una linea di continuità con l'attività degli anni precedenti.

Il programma di formazione non può infatti limitarsi a soddisfare un generico bisogno formativo ma supportare, innanzitutto, le strategie aziendali con progetti che, direttamente o indirettamente, ne favoriscano l'attuazione.

È quindi una grossa sfida quella che si prospetta: dare servizi efficaci ed efficienti a costi contenuti.

Proprio i cambiamenti in corso ed annunciati possono, se non gestiti, o se gestiti senza la dovuta attenzione alle relazioni interne ed esterne, comportare problemi ed incomprensioni con le organizzazioni sindacali dei lavoratori e con i rappresentanti dell'utenza.

Il processo formativo può a questo proposito dare un utile contributo intensificando il processo, che prevede di curare con particolare attenzione il coinvolgimento dei familiari e, in generale, dei rappresentanti dell'utenza insieme ai dipendenti

Per entrare nel merito del processo di formazione triennale, dopo questa pur doverosa premessa, si può prevedere un percorso di massima che abbia al centro alcuni principi di continuità ma anche di gestione del cambiamento utili a tracciare la rotta.

Per passare dalle indicazioni ai conseguenti percorsi formativi la strada tracciata negli anni passati non andrà stravolta ma semplicemente modificata.

L'acquisizione di competenze professionali interessa tutte le aree aziendali, per l'Area Assistenza ad esempio significa completare il percorso di conseguimento, da parte del personale, della qualifica professionale di Operatore Socio Sanitario (OSS), mentre per l'Area manutenzione deve essere curato l'aggiornamento tecnico per il personale; altrettanta attenzione sarà dedicata ai bisogni formativi del personale amministrativo per l'aggiornamento informatico e giuridico/normativo. Viene confermato, anzi ulteriormente rafforzato a seguito delle indicazioni in materia contenute nelle linee guida per l'accreditamento, l'impegno a far conseguire agli Infermieri Professionali dipendenti i crediti formativi previsti, non andrà infine sottovalutata la particolare attenzione che le norme per l'accreditamento

dedicano alle attività di animazione organizzando momenti formativi ad hoc. Il processo di prevenzione e tutela della salute dei dipendenti articolato, oltre che sulle buone pratiche, anche nella continuità dei percorsi formativi avrà un sua continuità nell'ambito del processo di reclutamento e di inserimento; nei prossimi anni infatti le iniziative formative per tutti i nuovi assunti assumeranno carattere continuativo e strutturato, anche in coerenza con quanto previsto dalla normativa nazionale ed in particolar modo da quanto previsto dalle norme sull'accreditamento: saranno svolti periodicamente (in base al numero ed alla qualifica professionale dei nuovi assunti) corsi mirati alla prevenzione della salute ed alla sicurezza inseriti nel piano di prevenzione redatto in collaborazione con il Responsabile per la Sicurezza; nello specifico si prevedono corsi mirati all'addestramento del personale di assistenza per la prevenzione dei danni osteo-articolari. Sempre in fase di inserimento saranno previsti anche corsi di aggiornamento per il personale che in passato sottostava all'obbligo del "libretto sanitario", l'attività formativa verterà sulla manipolazione dei cibi ed in genere sull'igiene alimentare ed utilizzerà docenze interne ed infine corsi.

Allegato A alla deliberazione del Consiglio di
Amministrazione.

IL DIRETTORE
Dott. Marco Saggiorato