

PIANO PROGRAMMA

dell'Azienda Speciale

Servizi alla Persona Longarone Zoldo a.s.c.

periodo 01/01/2017- 31/12/2019

Il testo aggiornato dell'artt. 114 del TUEL prevede l' approvazione da parte dell'Ente Locale di un documento che definisca obiettivi ed indirizzi cui deve attenersi l'Azienda nella organizzazione e gestione dei servizi affidati. Tale documento declina gli obiettivi sotto forma di scelte e programmi dell'Azienda condivisi dalle Amministrazioni, ed è definito Piano Programma, adottato in sede di approvazione del bilancio preventivo economico.

Come da previsione normativa tale documento contiene *le scelte e gli obiettivi che l'Azienda intende perseguire nel medio periodo*. Trattandosi del primo documento redatto dovrà definire in modo più dettagliato i rapporti tra Enti ed Azienda Speciale ad integrazione e modifica del contratto di servizio (approvato con deliberazioni consiliari n. 21 del 30/05/2016 e n. 25 del 01/06/2016) e disciplinare la fase transitoria di primo avvio dell'Azienda.

L'Azienda Speciale Servizi alla Persona Longarone Zoldo, di seguito denominata "Azienda", è sorta per volontà congiunta dei Comuni di Longarone e di Forno di Zoldo (ora Val di Zoldo) con apposite delibere consiliari di fine 2015.

Ha in affidamento la gestione dei seguenti servizi dal 1° giugno 2016:

Per il Comune di Longarone

- CENTRO SERVIZI residenziale anziani Barzan
- Servizio SAD e di assistenza sociale professionale
- Asilo Nido Girotondo

Per il Comune di Val di Zoldo

- Centro Servizi residenziale anziani Santin
- Servizio SAD e di assistenza sociale professionale

Con successive deliberazioni dei Consigli comunali di Longarone n. 55 del 21/12 e di val di Zoldo n. 25 del 30/12/16, è stato modificato il contratto di servizio ed approvato il presente Piano Programma, prevedendo la gestione, da parte dell'Azienda, dei seguenti servizi, con decorrenza dal 1.01.2017:

Per il Comune di Longarone

- CENTRO SERVIZI residenziale anziani Barzan
- Servizio SAD e di assistenza sociale professionale
- Asilo Nido Girotondo
- Altri servizi sociali da dettagliare con appositi successivi atti

Per il Comune di Val di Zoldo

- Centro Servizi residenziale anziani Santin
- Servizio SAD e di assistenza sociale professionale
- Gestione Farmacia "Monte Pelmo"
- Altri servizi sociali da dettagliare con appositi successivi atti

l'Azienda può assumere la gestione di altri servizi attinenti all'area sociali previa apposita deliberazione dei Consigli Comunali.

Il principio gestionale ispiratore dell'Azienda consortile è quello di ottenere le maggiori sinergie possibili fra le varie unità di offerta in merito alla produzione di servizi ed acquisizione di beni, mantenendo nel contempo una puntuale suddivisione dei dati economici fra i vari centri di costo in modo tale che i Comuni istituenti abbiano puntuale contezza dei dati relativi ai servizi ed intervengano a copertura dei costi sociali esclusivamente per le unità di offerta competenti.

L'Azienda persegue la seguente **mission**: concorre a promuovere e a tutelare la salute delle persone di ogni fascia di età e di ogni condizione sociale, attraverso l'erogazione di servizi sociali assistenziali e/o sanitari, nelle forme territoriali, residenziali e semiresidenziali, secondo le linee e gli obiettivi espressi dai Comuni, ciascuno con riferimento ai settori nei quali l'Azienda opera sul rispettivo territorio comunale.

Operando sulla base dei seguenti criteri fondamentali di:

- Economicità
- Efficienza
- Efficacia
- Appropriatezza
- Autonomia imprenditoriale
- Garanzia nei servizi di snellezza e flessibilità

A livello generale, l'Azienda si pone i seguenti obiettivi per il prossimo triennio

- 1) Condividere i costi amministrativi impedendo la ripetizione di identici costi e massimizzando l'economicità della gestione, esaltando la dinamica degli acquisti congiunti;
- 2) Gestire in modo associato il personale in modo tale da garantire la continuità dei servizi gestiti e nel contempo attuare dinamiche tese al miglioramento delle risorse umane.
- 3) Realizzare il travaso di know how, anche in riferimento ad altre realtà, nella gestione del servizio di assistenza domiciliare mirando ad una nuova flessibilità e ad una metodologia di approccio sistematica e di valorizzazione delle prestazioni di cura della persona.
- 4) Continuare il travaso di know how fra il Centro Servizi Barzan e il Centro Servizi Santin mediante un intervento complesso e determinato nei confronti del gruppo di lavoro che preveda sia una nuova dinamica disciplinare sia un percorso formativo indirizzato alla consapevolezza del ruolo esercitato dal personale assistenziale nei confronti dell'utenza.
- 5) Collaborare per quanto di competenza con gli Enti istituenti in qualsiasi forma e procedura utile alla definizione di un programma di miglioramento del contesto strutturale dei Centro Servizi Barzan e Santin sia in un'ottica di reperimento delle risorse utili sia nell'attivazione e partecipazione ai percorsi di condivisione delle necessità dei due immobili nei confronti degli enti deputati all'erogazione di tali risorse.

- 6) perseguire il fine di salvaguardare e promuovere lo sviluppo sociale delle comunità locali, la prevenzione ed il superamento del disagio sociale in ogni sua forma, garantendo l'unitarietà e l'organicità degli interventi;
- 7) qualificare il livello di risposta al bisogno in essere, innestando processi di innovazione e razionalizzazione delle prestazioni e della spesa, migliorando il rapporto tra risorse investite e benefici per l'utenza;
- 8) omogeneizzare la qualità dei servizi erogati a favore delle due Comunità istituenti, sia mediante l'adozione di strumenti regolamentari coordinati (fatto salvo il potere decisorio in tal senso espresso dai singoli Consigli Comunali e dalla Giunta in merito alla definizione di requisiti e di definizione delle quote di compartecipazione);
- 9) garantire attraverso la Carta dei Servizi per le singole unità di offerta il diritto dei cittadini ad essere informati ed a promuovere un più facile accesso alle prestazioni erogate;
- 10) finalizzare gli interventi non solo per assistere il cittadino ma soprattutto per guidare il cittadino stesso ad uscire dal bisogno e riacquistare l'autonomia personale, invertendo la logica assistenziale verso un sistema di protezione/promozione;
- 11) allargare la visione del bisogno al fine di tener conto delle nuove povertà, delle nuove fasce di emarginazione, delle nuove forme di esclusione sociale, dei mutamenti nel merito del lavoro, dei cambiamenti strutturali nella popolazione e della sua composizione;
- 12) favorire la partecipazione dell'associazionismo e del volontariato non solo e non tanto come mera risorsa ma anche come ricchezza propositiva e fonte progettuale;
- 13) garantire il pronto intervento sociale tale da fornire risposte immediate ad improvvise emergenze sociali;

Nel quadro dell'innovazione complessiva della macchina amministrativa locale, essa rappresenta una soluzione organizzativa tesa alla maggiore efficienza nel garantire il soddisfacimento di quei bisogni dei cittadini la cui titolarità è in capo all'Ente Locale: tale innovazione può considerarsi un processo di esternalizzazione con mantenimento della governance pubblica, dove in un contesto di sostenibilità economica l'attività del soggetto erogatore è vincolato alla ricerca del miglior soddisfacimento dei bisogni dell'utenza, rinunciando aprioristicamente a scendere a compromessi con qualsiasi obiettivo di risultato economico generante profitto.

Si tratta di una forma di gestione che rappresenta un efficace strumento di intervento pubblico a livello locale.

La formula giuridica di Azienda Speciale esprime un'idea di aziendalizzazione centrata sul principio della "buona gestione" (in termini di autonomia imprenditoriale, efficacia, efficienza, appropriatezza e soprattutto di economicità).

Il Ruolo dei Comuni istituenti

L'Ente Locale ha il compito di conferire il capitale di dotazione, determinare le finalità e gli indirizzi, approvare gli atti fondamentali, esercitare la vigilanza, verificare i risultati della gestione e provvedere alla copertura degli eventuali costi sociali, nei limiti massimi previsti nei rispettivi Bilanci di Previsione, in relazione al Bilancio di Previsione dell'Azienda e alla politica tariffaria dell'Ente.

Il controllo preventivo dell'Ente locale si esplica mediante tutti quegli atti e provvedimenti finalizzati a garantire la coerenza delle scelte in rapporto con le finalità proprie dell'Ente. La legge tassativamente elenca gli atti soggetti ad approvazione da parte dell'Ente Locale e precisamente:

- Piano Programma , comprendente un contratto di servizio che disciplini i rapporti tra Ente Locale e Azienda Speciale;
- Il bilancio economico di previsione triennale;
- Il bilancio di esercizio.

Il Piano Programma ed il Contratto di Servizio vengono indicati dalla legge come se si trattasse di un unico atto.

Tuttavia il Contratto di Servizio è un atto separato dal Piano Programma. Il Contratto di Servizio è lo strumento a cui si affida il ruolo di tradurre in impegni precisi e vincolanti le indicazioni programmatiche e definisce il piano imprenditoriale all'interno del quale si esprime l'attività dell'Azienda Speciale, quale entità diversa dagli Enti quand'anche subordinata al raggiungimento delle medesime finalità di interesse pubblico.

Con l'istituzione dell'Azienda Speciale si vuole creare una realtà "snella", nella quale vengano utilizzati strumenti manageriali quali:

- a) la pianificazione strategica in una logica di lungo periodo;
- b) la programmazione in una logica di medio-breve periodo;
- c) il controllo di gestione finalizzato a rilevare i costi dei singoli servizi erogati divisi per ente e per centro di costo;
- d) la contabilità economico-patrimoniale, la quale permette di rilevare i costi e imputare il consumo di fattori produttivi all'esercizio di competenza.

Gli Enti stabiliscono delle strategie e degli obiettivi macro come di seguito elencati:

STRATEGIE :

- Politica della fiducia e dell'appartenenza
- Politica della partecipazione
- Politica della massima trasparenza
- Politica della formazione
- Politica della valorizzazione e della soddisfazione
- Politica della cultura della imprenditoria sociale

OBIETTIVI:

- Accrescere il senso di fiducia degli operatori e di tutti coloro che interloquiscono ed interagiscono con l'Azienda.
- Promuovere azioni che permettano agli operatori ed ai soggetti che interloquiscono con l'azienda di sentirla come propria
- Essere espressione delle comunità locali
- Condividere e compartecipare missione ed obiettivi con il settore pubblico, le organizzazioni non profit, privati, utenti ed operatori
- Creare una reputazione solida e coerente presso soggetti sociali, politici ed economici che interagiscono con l'azienda
- Presentare l'azienda in modo aperto e trasparente consentendo chiarezza sul modo di operare, sui programmi e sulla ricaduta sociale degli interventi e favorendo l'instaurazione di rapporti improntati sulla stabilità e sulla fiducia;
- Abilitare gli operatori alla qualificazione ed innovazione;
- Educare alla cittadinanza, alla partecipazione ed alla costruzione del bene comune; incrementare la consapevolezza del cittadino del suo essere portatore di diritti e di doveri e promuovere il senso di appartenenza alla comunità;

- Favorire il dialogo tra le generazioni e le relazioni positive tra persone e gruppi primari;
- Valorizzare tutte le risorse esistenti nell'Azienda e sul territorio per creare valore sociale aggiunto;
- Instaurare fattivi rapporti di partnership col settore pubblico, il non profit e con il privato;
- Operare in rete verso l'interno e verso l'esterno;
- Instaurare momenti di confronto e di scambio con altre esperienze ;

**PER IL COMUNE DI LONGARONE
CENTRO SERVIZI BARZAN**

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi	<p>Mantenimento di livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Longarone</p> <p>Assunzioni personale improntata al principio del mantenimento di un livello di costi coerente rispetto ai servizi erogati</p> <p>Definizione del fondo per le risorse decentrate per il personale del comparto EELL nei limiti fissati da apposito provvedimento comunale- adozione regolamenti conseguenti all'istituzione dell'Azienda</p>	<p>Miglioramento di livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Longarone</p> <p>- Ottenimento certificazione di qualità – acquisto arredi – adozione di percorsi utili al miglioramento qualitativo del servizio assistenziale reso all'utenza</p>	<p>Miglioramento di livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Longarone</p> <p>- Predisposizione progettazione e definizione risorse per la creazione una nuova struttura – rinnovo accreditamento istituzionale</p>	<p>Miglioramento di livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Longarone</p> <p>- Specializzazione dell'offerta</p>

ASILO NIDO GIROTONDO

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi	Mantenimento di livelli di erogazione del	Mantenimento di livelli di erogazione del	Mantenimento di livelli di erogazione del servizio Ottenimento	Mantenimento di livelli di erogazione del servizio Introduzione di

	servizio Contenimento dei costi sociali mediante ricerca di finanziamenti correnti presso soggetti terzi	servizio - Affidamento del servizio educativo ed ausiliare a soggetto esterno – rinnovo accreditamento istituzionale- adozione di percorsi utili al mantenimento del livello qualitativo del servizio	certificazione di qualità da parte della ditta affidataria dei servizi educativi ed ausiliari	progettazioni educative innovative e particolari se ritenute efficaci e migliorative
--	---	--	---	--

SERVIZIO DOMICILIARE ED FKT DOMICILIARE

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi	Affidamento del servizio a ditta esterna con contenuti variati ed innovativi in merito alla verifica delle prestazioni rese – riorganizzazione del servizio conseguente alla nuova dinamica fra personale Azienda e ditta affidataria	Creazione di maggiore flessibilità nel servizio previa verifica della domanda anche inespressa dell'utenza reale o potenziale – predisposizione di studio relativo alla valutazione della possibile erogazione del servizio di fisioterapia domiciliare direttamente da parte dell'Azienda	Mantenimento della qualità del servizio – eventuale riaffidamento del servizio a ditta esterna	Mantenimento della qualità del servizio

SERVIZIO ASSISTENZA SOCIALE

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi	Avvio del servizio presso l'Azienda (definizione atti fondamentali- Assunzioni assistenti sociali)	Assunzione gestione diretta di marginalità sociale – spesa tutela minori – spesa integrazione rette per servizi residenziali di cittadini in condizione di marginalità – adozione regolamenti relativi - adesione e gestione progetti di rete – gestione progetti particolari (es	Applicazione sistema di analisi e verifica dei risultati delle risorse investite sull'area marginalità e tutela minori in collaborazione con dell'ULSS	Mantenimento della qualità del servizio

		"lavori dell'estate")- creazione del rapporto fra utenza – amministratori dell'Ente – dipendenti dell'Azienda		
--	--	---	--	--

**PER IL COMUNE DI VAL DI ZOLDO
CENTRO SERVIZI SANTIN**

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi	<p>Mantenimento di livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Val di Zoldo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assunzioni personale improntata al principio del mantenimento di un livello di costi coerente rispetto ai servizi erogati - Definizione del fondo per le risorse decentrate per il personale del comparto EELL nei limiti fissati da apposito provvedimento comunale- adozione regolamenti conseguenti all'istituzione dell'Azienda 	<p>Miglioramento dei livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Val di Zoldo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ottenimento certificazione di qualità — adozione di percorsi utili al miglioramento qualitativo del servizio assistenziale reso all'utenza – Collaborazione con Ente per la definizione delle procedure dei tempi e delle modalità utili per la creazione della nuova ala 	<p>Miglioramento dei livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Val di Zoldo</p> <ul style="list-style-type: none"> Collaborazione con Ente per la definizione delle procedure dei tempi e delle modalità utili per la creazione della nuova ala – Riorganizzazione della produzione dei servizi conseguente alla realizzazione della nuova ala 	<p>Miglioramento dei livelli di erogazione del servizio senza maggiori oneri per il Comune di Val di Zoldo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rinnovo accreditamento istituzionale - Riorganizzazione della produzione dei servizi conseguente alla realizzazione lavori nuova ala - Specializzazione dell'offerta

SERVIZIO DOMICILIARE ED FKT DOMICILIARE

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi	<p>Affidamento del servizio a ditta esterna con contenuti variati ed innovativi in merito alla verifica delle prestazioni rese – riorganizzazione del servizio conseguente alla nuova dinamica fra personale Azienda e ditta</p>	<p>Creazione di maggiore flessibilità nel servizio previa verifica della domanda anche inespressa dell'utenza reale o potenziale – predisposizione di studio relativo alla valutazione della possibile erogazione del</p>	<p>Mantenimento della qualità del servizio – eventuale riaffidamento del servizio</p>	<p>Mantenimento della qualità del servizio</p>

	affidataria	servizio di fisioterapia domiciliare		
--	-------------	--------------------------------------	--	--

SERVIZIO ASSISTENZA SOCIALE

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi	Avvio del servizio presso l'Azienda - definizione atti fondamentali- Assunzioni assistenti sociali –	Assunzione gestione diretta di marginalità sociale – spesa tutela minori – spesa integrazione rette per servizi residenziali di cittadini in condizione di marginalità – adozione regolamenti relativi- adesione e gestione progetti di rete – gestione progetti particolari - creazione del rapporto fra utenza – amministratori dell'Ente – dipendenti dell'Azienda	Applicazione sistema di analisi e verifica dei risultati delle risorse investite. sull'area marginalità e tutela minori compatibilmente in collaborazione con l'ULSS	Mantenimento della qualità del servizio

GESTIONE FARMACIA “ MONTE PELMO”

Anno	2016	2017	2018	2019
Obiettivi		Mantenimento standards quantitativi e qualitativi relativi all'anno 2016	Obiettivi da definire a seguito determinazioni del Comune di Val di Zoldo	

ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLA FASE TRANSITORIA

Anno	2016	2017
Obiettivi	<p>Avvio dell'Azienda: 1^a fase propedeutica al funzionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ adozione atti fondamentali ❖ nomina Cda ❖ nomina del Direttore ❖ approvazione del contratto di servizio e del piano programma ❖ definizione dei rapporti con gli enti istituenti <p>Assunzioni del personale in applicazione del principio di coerenza della spesa rispetto al dato storico e ai servizi erogati, in particolare è prevista :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ attivazione servizio di manutenzione ❖ attivazione servizio amministrativo-contabile <p>Attivazione convezione con Tesoriere</p> <p>Attivazione servizi correlati alla erogazione dei servizi</p> <p>Predisposizione primo bilancio congiunto delle varie unità di offerta</p> <p>Adozione dei regolamenti propedeutici all'attività</p> <p>Adozione di tutte le procedure obbligatorie</p> <p>Acquisizione beni e servizi di start up</p> <p>Omogeneizzazione delle procedure per servizi analoghi</p> <p>Creazione dei gruppi di lavoro dell'Azienda</p> <p>Verifica possibilità gestioni associate con altre realtà societarie impegnate nei servizi sociali</p>	<p>Assunzione gestione diretta anche nella parte della spesa di attività prima in carico diretto agli Enti in tema di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ gestione Farmacia "Monte Pelmo ❖ marginalità sociale ❖ tutela minori ❖ integrazione rette ❖ progetti sociali <p>Ottenimento certificazione di qualità</p> <p>Adozione atti necessari alla continuità dei servizi</p> <p>Attivazione di servizi associati con altri Enti impegnati nel settore sociale</p>

I Bilanci economici. Criteri, limiti e potenzialità

Una volta enucleati, nella pianificazione e programmazione gli obiettivi che gli Enti intendono raggiungere mediante l'Azienda, gli stessi devono necessariamente tradursi in dati numerici nel bilancio preventivo (budget) e in quello consuntivo.

Gli stessi andranno definiti con dettagliate previsioni per servizio e per Ente, per il quale vengono erogati, con adeguata rappresentazione del risultato economico finale complessivo e di dettaglio.

Definiti gli obiettivi di ogni servizio e le conseguenti previsioni economiche corredate del risultato complessivo atteso, il passaggio successivo è quello di determinare quanto il sistema aziendale nel suo insieme possa accollarsi, grazie all'ottimizzazione delle risorse impiegate, eliminando o riducendo alcuni costi attraverso sinergie possibili, e all'aumento delle entrate attraverso la realizzazione di nuove prestazioni.

Per alcuni servizi l'andamento economico è determinato da fattori poco programmabili, siano essi di natura sia epidemiologica che socio economica, (ad es. per i CENTRI SERVIZI la percentuale di occupazione dei posti letto e le quote di rilievo sanitario erogate dall'U.L.S.S. sono variabili come testimoniato anche nella relazione consuntiva del Piano di Zona approvata dalla Conferenza dei Sindaci il 28 marzo u.s. e tutt'altro che prevedibili con esattezza).

Nello stesso tempo l'Azienda, in qualità di ente strumentale, non può autonomamente definire né le modalità di contribuzione diretta dei cittadini e neppure selezionare l'utenza ovvero a chi dare o non dare risposta.

Spetta ai competenti organi comunali stabilire le tariffe dei singoli servizi erogati dall'Azienda e le eventuali cause di esenzione/riduzione in relazione a particolari condizioni socio-economiche o di altra natura.

L'Azienda ha invece il compito di condividere con l'Ente Locale i costi della domanda sociale crescente, soprattutto di quella proveniente dalle fasce più svantaggiate della popolazione.

Il Bilancio, in sintesi, esprime le priorità e le scelte di una gestione. Per l'Azienda si possono riassumere sinteticamente in:

- dare consistenza al sistema aziendale;
- arricchire l'offerta;
- qualificare le strutture;
- rendicontare socialmente;

Consolidare il sistema aziendale

Le potenzialità del sistema aziendale devono potersi esprimere in attività concrete mediante:

- 1) una politica del personale che riconosca la risorsa umana come asse fondamentale dello sviluppo aziendale;
- 2) una qualificazione organizzativa;
- 3) una qualificazione nella gestione dei servizi;
- 4) l'acquisizione di strumenti di controllo di gestione con modalità tali da garantire la predisposizione del bilancio consolidato

Arricchire l'offerta

La seconda priorità è quella di arricchire l'offerta di prestazioni e servizi sia quantitativamente, sia qualitativamente, garantendo il miglioramento di quelli esistenti e l'introduzione di nuovi, affinché si allarghi la gamma delle risposte possibili senza costi aggiuntivi a carico dei Bilanci Comunali.

Da immobili a luoghi

Questa è una grande priorità per l'Azienda. Le strutture svolgono un ruolo fondamentale non solo da un punto di vista materiale, ma come fattore aggregante, ovvero contesto di relazioni significative atte a promuovere benessere e cittadinanza. Gli immobili che le Amministrazioni decideranno di affidare in uso all'Azienda non rappresenteranno solo un patrimonio importante da conservare e mantenere.

Rendicontare socialmente

Il risultato del lavoro sociale solo in parte può essere correttamente rappresentato in forma numerica dal Bilancio Economico. Pertanto è fondamentale dire non solo quanto e come si è speso, ma dare, della spesa, una rappresentazione che consenta di fornire dimostrazione della sua appropriatezza e capacità di migliorare le condizioni complessive dei destinatari, delle loro famiglie e della comunità locale tutta.

Documenti fondamentali dell'Azienda

Piano Programma

Nel Piano Programma sono illustrati gli indirizzi generali delle Amministrazioni comunali articolati in obiettivi istituzionali da tradursi successivamente in standard quantitativi e qualitativi di erogazione, scelte tariffarie, politiche occupazionali e di innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale.

Bilancio Triennale di Previsione

Nel Bilancio triennale di previsione, sono definite le previsioni di natura economica per singolo esercizio, raccordando la programmazione con le previsioni dell'Ente Locale in termini di eventuali trasferimenti finanziari a favore dell'Azienda, per rispettare l'obbligo quantomeno del pareggio.

Bilancio di esercizio

Nel Bilancio di esercizio sono illustrati i risultati della gestione di esercizio in termini economici e patrimoniali.

A questi atti fondamentali è associato il **Rendiconto annuale di gestione** che, raccordandosi con il piano programma, costituisce il momento di verifica e di valutazione dei risultati ottenuti anche in relazione agli standard quantitativi e qualitativi di erogazione, scelte tariffarie, politiche occupazionali e di innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale;

LE RISORSE DELL'AZIENDA

Immobili

Gli immobili in uso all'Azienda sono identificati nel contratto di servizio.

Il Fondo di dotazione

Il Fondo di dotazione dell'Azienda è costituito da:

- capitale di dotazione di cui all'art. 5 del contratto di servizio, già versato dai Comuni all'Azienda;
- beni mobili e dalle attrezzature ceduti in proprietà dalle Amministrazioni comunali quali risultanti dagli appositi allegati al contratto di servizio.

Le risorse economiche utili alla loro sostituzione in caso di deperimento o mancata funzionalità verranno reperite autonomamente dall'Azienda, salvo quanto previsto dall'art. 11 del contratto di servizio.

Fondo di start up

Data l'obsolescenza degli arredi destinati agli ospiti del Centro Servizi L. Barzan, il Comune di Longarone intende finanziare la loro sostituzione (da attuare entro il 31.12.2017, sulla base di apposito progetto definito dall'Azienda e approvato dall'Amministrazione comunale di Longarone), con un trasferimento a rendicontazione finale, per l'importo massimo di € 300.000,00, prelevando le risorse economiche dall'avanzo di amministrazione, alla cui definizione la gestione del CENTRO SERVIZI ha contribuito positivamente negli anni scorsi. Le modalità di liquidazione verranno stabilite con apposito atto.

Le risorse economiche relative all'acquisto di beni e strumenti necessari all'avvio della attività (software di gestione – server – client e monitor- creazione e arredo nuovi uffici – sistema integrato di connessione fra le varie unità di offerta – rilevatori presenze del personale integrato al software di gestione – creazione sito internet – creazione logo – dotazione strumentale per i servizi di manutenzione - spese per il personale riferite al solo processo di creazione dell'azienda (spesa di sorveglianza sanitaria per tutti i nuovi assunti, spese pratiche di assunzione per tutti i nuovi assunti, acquisto DPI per tutti i nuovi assunti) verranno reperite autonomamente dall'Azienda.

Risorse generali

Entrate Dirette

- Entrate dirette da compartecipazione degli utenti:
- Rette utenti
- Tariffe utenti per servizi domiciliari
- Quote di rilievo sanitario
- Contributo convenzione con Ulss per prestazioni riabilitative
- Rimborso costo cuochi dell'Azienda presso centri cucina
- Donazioni
- Contributi da soggetti diversi per l'attivazione di progettualità particolari gestite dall'Azienda

Entrate Indirette

- Contributo regionale per asilo nido
- Contributi comunali per la tutela minori
- Contributi comunali per la marginalità sociale e per le progettazioni di rete
- Contributi comunali a favore dell'utenza dei CENTRO SERVIZI in qualità di residenti
- Contributi comunali a favore dell'utenza indigente ricoverata presso strutture residenziali
- Contributi Comunali a copertura dei costi sociali non coperti con risorse dell'Azienda in riferimento alle tariffazioni applicate all'utenza relative ad Asilo Nido e servizi domiciliari e

servizio sociale professionale nel limite massimo previsto nei singoli bilanci di previsione, sulla base del bilancio dell'Azienda.

- Donazioni per i servizi sociali antecedenti alla creazione dell'Azienda
- Contributi da soggetti diversi per l'attivazione di progettualità particolari gestite dall'Azienda che per previsione dei bandi debbano essere erogati da tali soggetti direttamente ai Comuni

La posta definita "Trasferimenti dell'Ente locale a copertura dei costi sociali", risulta dalla differenza dei ricavi e dei costi previsti limitatamente ai centri di costo fisiologicamente in perdita, ed è iscritto quale "contributo a copertura dei costi" in assenza di sinallagma, e non assimilabile ai corrispettivi a fronte di prestazioni definite, al fine di ottenere il pareggio di bilancio, così come disposto dalla vigente legislazione.

Nel rispetto dei generali criteri di efficienza, efficacia ed economicità, l'incremento dello stanziamento finanziario a favore dei servizi gestiti dall'Azienda, da formalizzare contabilmente secondo quanto sopra esposto, deve corrispondere ad un innalzamento degli standard qualitativi dei servizi o essere dovuto ad una riduzione delle entrate in applicazione delle tariffazioni all'utenza stabilite dagli Enti istituenti. Nel caso di un incremento di costi nei centri di costo fisiologicamente in perdita, che si traducono in un incremento del fabbisogno finanziario, in assenza di una giustificazione connessa ad un mutamento positivo degli standard di servizio (non solo numerici), per i quali si conviene che risulti necessario un incremento di attività, si tratterà di agire attraverso una razionalizzazione organizzativa, ove possibile, piuttosto che incrementare le uscite a carico delle amministrazioni comunali.

Per quanto riguarda invece i centri di costo potenzialmente in utile, una volta confermati i dati di programmazione, si interverrà per generare migliorie organizzative e gestionali avendo cura in particolare di incrementare l'utilizzo di risorse a beneficio dei servizi assistenziali e riabilitativi a favore dell'utenza, senza incidere sulle rette applicate alla stessa, salvo il rispetto degli standard normativi in merito alla dotazione di personale necessario.

Nel caso di un incremento dei costi o di una diminuzione delle entrate dovuto a cause esterne alla gestione (es. mancato trasferimento o diminuzione del valore delle quote di rilievo sanitario da Azienda ULSS n. 1) si renderà necessario condividere tempestivamente con l'Amministrazione Comunale l'incremento delle tariffe, fermi restando i vincoli, anche temporali, imposti agli Enti dalla normativa vigente.

Si ricorda inoltre che il nuovo ordinamento delle autonomie locali esclude la legittimità dei ripiani dei disavanzi *strutturali* di enti o organi strumentali a piè di lista, introducendo invece il principio generale della quantificazione preventiva dei costi sociali per i quali i ricavi da tariffa o da compartecipazione non garantiscono la necessaria copertura. Tale principio è del resto specificazione del più generale principio di salvaguardia degli equilibri di bilancio sul quale si basa tutta la disciplina contabile e finanziaria degli Enti Locali.

EVOLUZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

La previsione di evoluzione dello stato patrimoniale dell'Azienda dovrà conformarsi alle seguenti linee guida:

- limitare gli investimenti alla sostituzione delle immobilizzazioni tecniche e strumentali (arredi, attrezzature), il cui ciclo di utilità si è esaurito e agli strumenti che si rendano necessari per la corretta erogazione dei servizi;
- limitare gli acquisti delle attrezzature specifiche sulla base del piano degli investimenti previsti per il triennio ;

- limitare le attività e le passività correnti a quelle strettamente necessarie per la gestione ordinaria.

IL PERSONALE

INQUADRAMENTO DEL PERSONALE

Al personale dell'Azienda neo assunto a seguito di selezione con avviso pubblico è stato applicato il contratto Collettivo Nazionale di Lavoro UNEBA. Lo stesso contratto sarà applicato ai neo assunti per turn over.

Il personale costituito dagli ex dipendenti comunali, trasferito dai Comuni all'Azienda ha mantenuto il trattamento del Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Enti Locali, in attuazione dell'accordo sindacale sottoscritto in data 30 maggio 2016, con la possibilità di optare per il mantenimento della previdenza INPDAP o per il passaggio all'INPS.

L'ORGANIZZAZIONE E LE POLITICHE DEL PERSONALE

La principale qualità produttiva dell'Azienda deve essere la flessibilità. La stessa adotterà la modalità organizzativa più consona al tipo di servizio erogato.

La gestione diretta comporta il ricorso a personale e risorse strumentali proprie che verranno organizzati per l'erogazione dei servizi affidati all'Azienda dagli Enti, fatte salve scelte strategiche di esternalizzazione definite dal CdA.

Trattasi di servizi in cui occorre garantire un'elevata qualità perdurante nel tempo, avvalendosi di personale formato e qualificato e destinati ad un'utenza particolarmente delicata. Trattasi di servizi che impongono una particolare cura ed attenzione quotidiana anche del rapporto con le famiglie degli utenti.

L'Azienda fa proprie le istanze di valorizzare le professionalità già presenti all'interno della struttura, nel rispetto delle normative vigenti per le Aziende Speciali, quali le selezioni pubbliche garantendo l'applicazione del principio di coerenza della spesa complessiva. L'Azienda è consapevole che solo un personale motivato e con un forte senso di appartenenza, cui venga assicurata una certa stabilità a livello lavorativo, potrà garantire nel tempo la qualità dei servizi erogati.

La valorizzazione del personale si esprime attraverso le modalità di reclutamento tramite selezione pubblica, improntata ai principi di trasparenza, tramite la gestione dei rapporti contrattuali in essere, tramite la garanzia di una formazione continua, ma anche nel rispetto degli esigenti parametri dei servizi definiti dalla legislazione regionale.

Per la valorizzazione del personale con contratto del Comparto Regioni Enti Locali l'Azienda avrà a disposizione un fondo per il salario accessorio, da disciplinarsi secondo le norme e contratti vigenti, nei limiti di cui agli appositi provvedimenti comunali.