

31. PRIMO CASO STUDIO:

AZIENDA ASPEF DI MANTOVA

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

1

PRODURRE UTILITA' SOCIALE DENTRO IL MERCATO DEI SERVIZI

Il Bilancio di Utilità Sociale di ASPeF 2002

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

2

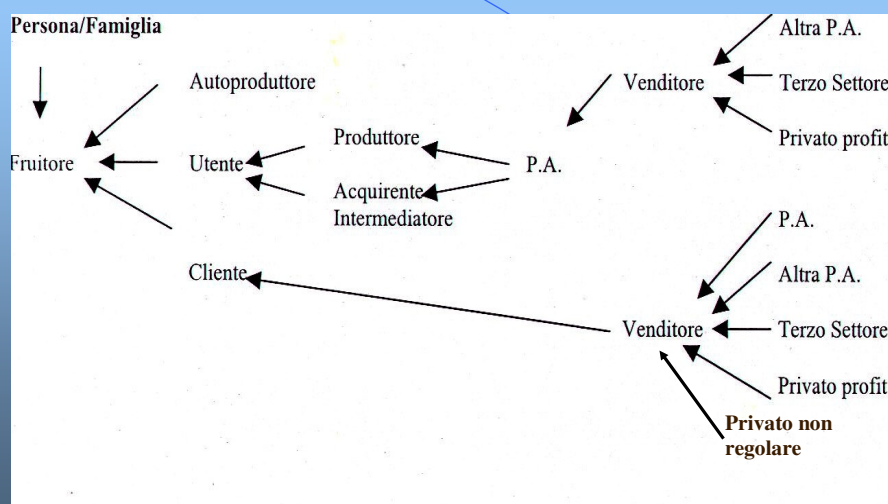
A.1) Dentro il welfare che cambia... anche a Mantova...
un brainstorming con gli stakeholders: OO.SS. Confederali,
OO.SS. Pensionati, Forum Provinciale del Terzo Settore
(tra sanità e assistenza: servizi residenziali, servizi domiciliari, segretariati sociali, servizi ospedalieri, ecc.)

- ...il concetto di pubblico e di privato sono completamente nuovi rispetto al passato...
- ...cresce la richiesta di personalizzazione delle prestazioni...(soddisfazione individuale)... Coerente con il passaggio dall'idea di servizi sociali a quella di servizi alla persona
- ...necessità di pensare a nuove forme di copertura economica del costo dei servizi...
- ...mutualismo territoriale
- ...nei Piani di Zona ci sono spunti su cui lavorare...
- ...bisogna ipotizzare sistemi locali di autoregolazione del mercato: authority indipendente
- ...voucherizzazione come evoluzione della funzione pubblica...
- ...competenze e forme di reclutamento dei tecnici e dei politici...
- ...gli attori della innovazione gestionale: imprenditori si nasce o si diventa?

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

3

A2) Il Mercato dei Servizi
Una griglia di analisi ...



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

4

A.3) Tra bisogni e domande

Uno slittamento semantico?

Dal paradigma:

Bisogni – diritti – risposte

Al paradigma:

Domanda – convenienza - offerta

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

5

A.4) Tra bisogni e domande: convergenze parallele?

a)	ricerca di mercato	ricerca e riconoscimento dei bisogni nonché successiva legittimazione degli stessi in termini di domanda veicolabile
b)	sviluppo del prodotto	ideazione delle risposte, sia in termini di prestazioni che di relazioni
c)	progettazione	costruzione partecipata della risposta
d)	programmazione	adeguamento del sistema aziendale in funzione della migliore rispondenza a quei bisogni
e)	acquisti	individuazione dei fornitori sulla base (anche) di un codice etico
f)	produzione	coinvolgimento dei produttori e dei fruitori
g)	vendita	sulla base di criteri improntati alla non discriminazione (livelli essenziali di assistenza), alla promozione del benessere, al riconoscimento dei diritti di cittadinanza
h)	feedback	sulla adeguatezza del servizio rispetto ai bisogni individuali e riconosciuti nonché sulla coerenza del processo produttivo rispetto ai criteri relazionali, di cittadinanza, etici, partecipativi e di economicità stabiliti
i)	nuova ricerca di mercato	ricerca e riconoscimento di nuovi bisogni

mercato dei servizi - giugno 2003

6

A.5) IL MERCATO

Intendendo questo come:

- incontro tra domanda e offerta ed equilibrio economico finanziario
- ampliamento del portafoglio dell'offerta nella logica della customer satisfaction
- (parziale/totale) liberalizzazione del sistema dei servizi
- possibilità di scelta dell'offerta da parte del cittadino cliente

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

7

A.6) MERCATIZZAZIONE E AZIENDALIZZAZIONE

“La mercatizzazione si struttura tramite una filiera aziendale fra pubblico e privato e il livello di efficacia è proporzionale al livello di aziendalità che pervade l'integrazione. Senza un orientamento deciso all'efficienza, efficacia e economicità aziendale, non si raggiungono risultati di welfare ottimali in una dimensione di orientamento operativo alla domanda e non un approccio di tipo solo giuridico istituzionale” (G.Fiorentini)

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

8

A.7) IL PUBBLICO DENTRO IL MERCATO

- Sul lato della gestione:
 - Managerializzazione della gestione interna
 - Controllo di gestione
 - Tariffazione
 - Crescita della contrattazione privatistica – contratto di lavoro/esternalizzazione
 - Programmazione e Outsourcing
 - Outsourcing senza programmazione (terzo pagante) - Bonus
 - Project financing
 - Global service
 - Accordo di fornitura
 - Costituzione enti/aziende pubbliche/miste – sistema holding
- Sul lato della regolamentazione del mercato:
 - E-procurement
 - Livelli essenziali di assistenza
 - Accreditalimento degli erogatori –Voucher
 - ISEE
 - Nuova contrattazione pubblica

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

9

A.8) SOGGETTI SOCIALI DENTRO IL MERCATO (sussidiarietà orizzontale)

- Volontariato
- Associazioni
- Fondazioni Bancarie
- Patronati
- IPAB

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

10

A.9) GLI ATTORI ECONOMICI DENTRO IL MERCATO

- Imprese sociali
- Cooperative sociali
- Responsabilità sociale dell'impresa profit
- Profit corporate humanitarism

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

11

A.10) EUROPEIZZAZIONE DEI SISTEMI DI WELFARE

- Trattato di Maastricht (1993)
- "Crescita, competitività, occupazione" (1993)
- Coordinamento aperto sull'occupazione (Lussemburgo 1997)
- Com. Com.E. "La problematica urbana: orientamenti per un dibattito europeo" (1997)
- Trattato di Amsterdam (entrata in vigore 1 maggio 1999)
- Consiglio Europeo di Tampere (immigrazione -1999)
- Trattato di Nizza- Carta dei diritti fondamentali (2000)
- Costruire un'Europa Solidale (comunicazione Commissione marzo 2000)
- Lotta all'esclusione sociale (Lisbona 2000)
- Agenda Sociale 2000 – 2006
- (tra cui conciliazione tra lavoro di cura e lavoro extradomestico)
- Comitato per la partecipazione Sociale Stoccolma 2001:
- linee guida europee
- (piani nazionali di azione; benchmarking; incentivi premianti)
- I Programmi: Lotta all'esclusione sociale, Equal, Urban, Leda
- La nuova Costituzione dell'Europa Unita

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

12

A.11) IL LIBRO BIANCO SUL WELFARE (2003)

“La concorrenza tra i modelli economico sociali è una forza pervasiva. Capace di modificare la solidarietà sociale anche all'interno di economie in grado di rispondere positivamente alla intensificata pressione del mercato. Il vero cambiamento sta tutto qui: *la concorrenza rende obsoleta qualunque politica sociale e salariale di tipo egualitaristico basata su vecchi modelli*. Proprio a causa dei vincoli originati dalla concorrenza, oggi non è possibile pensare di perseguire la giustizia sociale limitandosi a trasferire ricchezze dai settori o dalle aree a più alta produttività verso quelli meno produttivi. Per il semplice motivo che i primi, per poter continuare a esistere, hanno bisogno di reinvestire il proprio surplus economico o quantomeno di conservarlo per il futuro...

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

13

A.12) IL LIBRO BIANCO SUL WELFARE (2003)

...Se la politica di solidarietà sociale resta ancorata a livello nazionale, la sua sostanza sta però profondamente cambiando sotto l'incalzare di nuovi scenari. Le differenti collettività cercano di difendere i rispettivi modelli di solidarietà attraverso performance di sistema. Accanto al mercato e non contro...

Al momento ciò che emerge è una forte differenziazione locale, su scala nazionale e tra i diversi paesi. La ricerca della coesione sociale avviene sempre più attraverso l'uguaglianza delle opportunità e percorsi di autonomia, piuttosto che su status predeterminati. Anche la solidarietà deve fare i conti con il principio di “efficienza”. Le fragilità degli individui e dei gruppi non vengono considerate in sé, né possono più essere affrontate con spirito paternalistico. Esse si inseriscono piuttosto all'interno di una azione ad ampio spettro finalizzata a garantire la coesione sociale come condizione stessa dello sviluppo.

Lo sforzo di individui e comunità si orienta dunque verso investimenti “competitivi”.(pag. 5)

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

14

B.1) UTILITÀ SOCIALE

- *Produrre beni non divisibili (es.relazionali)*
- *Creare condizioni eque per l'allocazione fruibilità/accessibilità a beni individuali*
- *Produrre beni individuali per una maggiore disponibilità degli stessi, nonostante la non convenienza per chi opera per fini di lucro*
- *Promuovere fattori di socialità/capitale sociale (fiducia, benessere, appartenenza, sicurezza, competenze di sistema, integrazione..)*

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

15

B.2)...cosa significa tutto ciò per il welfare mantovano?

- Per l'assistenza domiciliare integrata dell'ASL?
- Per i servizi domiciliari dei Comuni?
- Per le RSA gestite dalle ex IPAB?
- Per l'ospedale di Suzzara, di Castiglione, di Volta Mantovana?
- Per le lungodegenze di cui abbiamo bisogno?
- Per...

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

16

C.1) I RISULTATI 2002 COME PROSPETTIVA PER DARE RISPOSTA A QUESTE DOMANDE

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

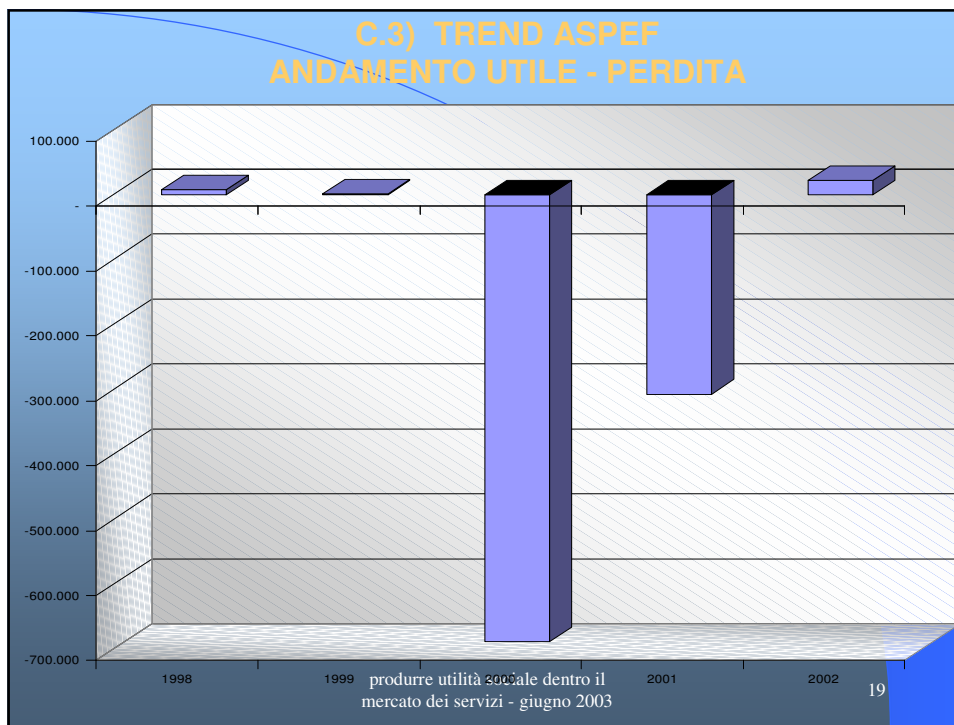
17

C.2) TRENDS ECONOMICO GESTIONALI 1998 - 2002

- 1998 - Anno di costituzione dell'Azienda - Pareggio di Bilancio
- 1999 - Completamento profilo multiservizi – Pareggio di Bilancio
- 2000 - Analisi e verifica dati economici per settore - Disavanzo € 687.404
- 2001 - Riorganizzazione aziendale - Disavanzo € 306.740
- 2002 - Completo risanamento economico – Utile € 22.809

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

18



C.4) STRUTTURA DEL FATTURATO
CONSOLIDAMENTO ECONOMICO - FINANZIARIO
Conto economico generale - confronti

	Consuntivo 1998	Preventivo 1999	Consuntivo 1999	Preventivo 2000	Consuntivo 2000	Preventivo 2001	Consuntivo 2001	Preventivo 2002	Consuntivo 2002
Valore della Produzione	5.440.521,00	5.915.741,00	6.323.197,00	6.985.990,00	6.208.189,00	8.032.276,00	6.964.318,00	7.605.424,00	7.098.769,00
Costi della Produzione	5.397.872,00	5.832.933,00	6.397.108,00	6.882.445,00	6.754.919,00	7.918.656,00	7.154.688,00	7.535.847,00	7.047.710,00
Margine Operativo Lordo	42.648,00	82.807,00	-33.910,00	103.545,00	-546.730,00	113.620,00	-190.369,00	69.577,00	-51.059,00
Proventi e oneri Finanziari	0	0	0	0	24.720,00	15.494,00	23.915,00	10.329,00	25.103,00
Proventi e oneri Straordinari	38.388,00	0	119.713,00	0	-89.156,00	0	-33.721,00	0	56.644,00
Risultato prima Delle imposte	95.933,00	97.268,00	107.082,00	113.185,00	-611.166,00	129.114,00	-200.175,00	79.906,00	132.806,00

produrre utilità sociale dentro il mercato dei servizi - giugno 2003

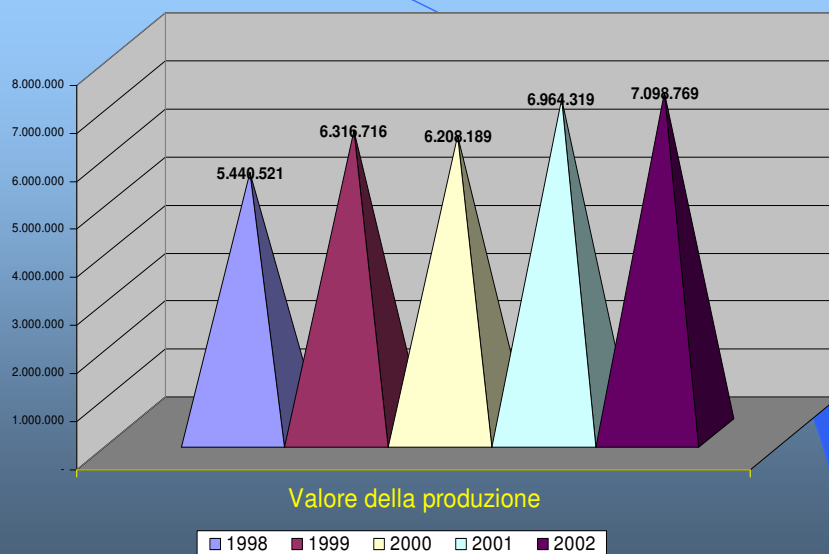
C.5) TRENDS ECONOMICO GESTIONALI 1998 - 2002

Sono aumentati i valori della Produzione ...

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

21

C.6) Valore della Produzione



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

22

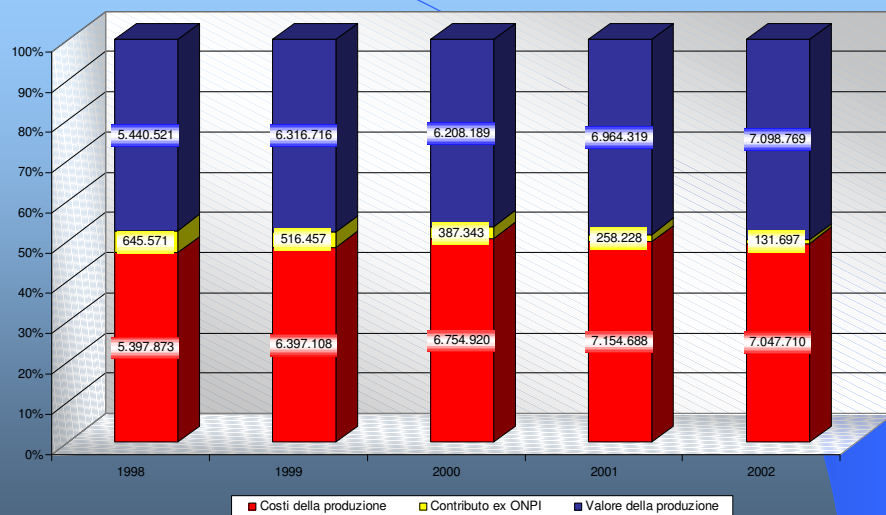
C.7) TRENDS ECONOMICO GESTIONALI 1998 - 2002

Ma, soprattutto, è aumentata la produttività ...

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

23

C.8) ASPEF Rapporto Costi/Ricavi



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

24

C.9) Trends economico gestionali 1998-2002

Il trend positivo è accentuato dal progressivo ridursi del contributo ex ONPI, pari 774.685 nel 1997, nella misura di 130.000 € annui. Il 2002 è stato l'ultimo esercizio a beneficiare dell'erogazione regionale.

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

25

C.10) STRUTTURA DEL FATTURATO struttura dei costi per c.d.r. Anno 2001

	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	Costi per Servizi	Costi per Godimenti di beni di Terzi	Costi per il Personale	Variazioni delle Rimanenze	Oneri di Gestione	Costi Comuni	Totali
1. R.S.A.	319.114,00	816.093,00	28.175,00	932.352,00	0	32.656,00	311.079,00	2.479.469,00
2. Ristorazione	214.063,00	79.343,00	465,00	353.911,00	0	3.205,00	74.471,00	725.458,00
3. S.A.D	5.802,00	164.535,00	7.140,00	200.466,00	0	8.915,00	53.323,00	440.181,00
4. C.D.I	2.037,00	24.237,00	0	106.852,00	0	0	17.729,00	150.855,00
5. Alloggio Juvara	0	10.084,00	0	0	0	166,00	1.222,00	11.472,00
6. Dormitorio/ Semipensionato	11.942,00	64.764,00	0	0	0	86,00	10.402,00	87.194,00
7. Farmacia 2 Pini	814.236,00	42.608,00	14.084,00	83.044,00	-30.759,00	2.663,00	30.987,00	951.537,00
8. Farmacia Gramsci	1.142.450,00	39.563,00	22.973,00	142.582,00	-14.855,00	2.982,00	41.317,00	1.377.012,00

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

26

C.11) STRUTTURA DEL FATTURATO struttura dei costi per c.d.r. Anno 2001

	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	Costi per Servizi	Costi per Godimenti di beni di Terzi	Costi per il Personale	Variazioni delle Rimanenze	Oneri di Gestione	Costi di struttura	Totale
9. Servizio Trasporti	4.469,00	10.573,00	0	0	0	0	2.242,00	17.284,00
10. Centro Aggregazione Giovanile	26.563,00	133.657,00	0	15.146,00	0	462,00	21.997,00	197.825,00
11. Progetto Giovani	1.904,00	53.811,00	10.804,00	0	0	3.148,00	7.958,00	77.625,00
12. Nuoto Disabili	4.710,00	28.622,00	0	82.511,00	0	172,00	13.215,00	129.230,00
13. C.A.H.	1.014,00	189.880,00	1.277,00	0	0	170,00	25.700,00	218.041,00
14. Formazione e Marketing	0	41.765,00	0	12.481,00	0	0	6.179,00	60.425,00
15. Pensionato sociale	332,00	9.608,00	0	0	0	36,00	1.555,00	11.531,00

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

27

C.12) STRUTTURA DEL FATTURATO Struttura dei costi per c.d.r. Anno 2002

	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	Costi per Servizi	Costi per Godimenti di beni di Terzi	Costi per il Personale	Variazioni delle Rimanenze	Oneri di Gestione	Costi di struttura	TOTALI
1. R.S.A.	271.679,00	965.490,00	23.944,00	1.052.819,000	0	22.732,00	912.097,00	2.748.761,00
2. Ristorazione	168.882,00	45.741,00	542,00	147.580,00	0	3.245,00	36.763,00	402.753,00
3. S.A.D.	7.556,00	196.739,00	3.909,00	193.953,00	0	2.160,00	65.256,00	469.573,00
4. C.D.I.	5.046,00	27.155,00	0	80.243,00	0	0	20.492,00	132.936,00
5. Dormitorio Semipensionato Sociale	12.232,00	43.557,00	0	19.511,00	0	261,00	10.653,00	86.214,00
6. Pensionato Sociale	1.428,00	30.870,00	0	14.244,00	0	0	6.274,00	52.816,00
7. Farmacia 2P	814.534,00	53.793,00	15.013,00	76.778,00	4.784,00	917,00	47.564,00	1.013.393,00

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

28

C.13) STRUTTURA DEL FATTURATO

Struttura dei costi per c.d.r. Anno 2002

	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	Costi per Servizi	Costi per Godimenti di beni di Terzi	Costi per il Personale	Variazioni della Rimanenze	Oneri di Gestione	Costi di struttura	TOTALI
8. Agenzia di Locazione	0	96,00	723,00	0	0	0	25,00	844,00
9. Farmacia Gramsci	1.172.856,00	24.343,00	24.373,00	148.908,00	-9.277,00	1.043,00	65.958,00	1.428.204,00
10. Servizio Trasporti	2.703,00	9.378,00	0	1.989,00	0	33,00	996,00	15.099,00
11. Area Minori	20.898,00	178.619,00	0	37.060,00	0	368,00	37.926,00	274.871,00
12. Nucleo Disabili	0	51.211,00	0	55.887,00	0	0	18.432,00	125.530,00
13. C.A.H.	5,00	225.612,00	1.596,00	0	0	202,00	39.484,00	266.899,00

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

29

C.14) Struttura Economico Finanziaria

Preventivo /Consuntivo 2002

	Consuntivo Anno 2002	Preventivo Anno 2002
Valore della Produzione	7.098.769,35	7.605.424,00
Costi della Produzione	-7.047.710,12	-7.535.847,00
Costi Diretti	-7.015.584,70	-7.491.661,00
Costi per acquisto materie prime	-2.488.133,09	-3.023.743,00
Costo per Servizio	-2.190.587,16	-2.267.570,00
Costo per godimento beni di terzi	-75.520,10	-75.276,00
Costo per personale dipendenti	-2.146.106,79	-2.043.504,00
Ammortamento e svalutazioni	-115.237,56	-81.568,00
Costo indiretti (struttura)	-552.811,32	-689.007,23
Costo per acquisto materie prime	-10.312,66	-6.553,00
Costi per servizio	-216.535,91	-319.319,00
Costi per godimenti beni di terzi	-5.420,23	-
Costo per personale dipendente	-317.133,63	-363.135,23
Ammortamenti e svalutazioni	-3.408,89	-
Incidenza Costi Struttura su totali Costi	7,84	9,14
Incidenza Costi Risorse Umane su totale Costi	-56,22	52,88

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

30

D.1) I RISULTATI 2002 DELLE SINGOLE UNITA' D'OFFERTA

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

31

D.2) AREA RESIDENZIALE E SEMIRESIDENZIALE PER ANZIANI

- R.S.A. I. D'ESTE
- C.D.I. A. BERTOLINI

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

32

D.3) R.S.A. I. D'ESTE

Nell'anno 2000 il CdR rappresentava uno dei punti di maggiore criticità dell'Azienda:

- ✓ Lavori di ristrutturazione in corso
- ✓ Basso tasso di saturazione
- ✓ Inefficienza gestionale

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

33

D.4) R.S.A. I. D'ESTE

Azioni positive

- Sperimentazione Case Manager
- Attivazione 10 posti letto autorizzati
- Nessun aumento delle rette
- Attivazione Commissione verifica e revisione della qualità (VRQ)
- Predisposizione Piano di Adeguamento agli standard regionali per l'accreditamento
- Revisione sistema informativo (SOSIA)
- Customer satisfaction

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

34

D.5) R.S.A. I. D'ESTE Esiti

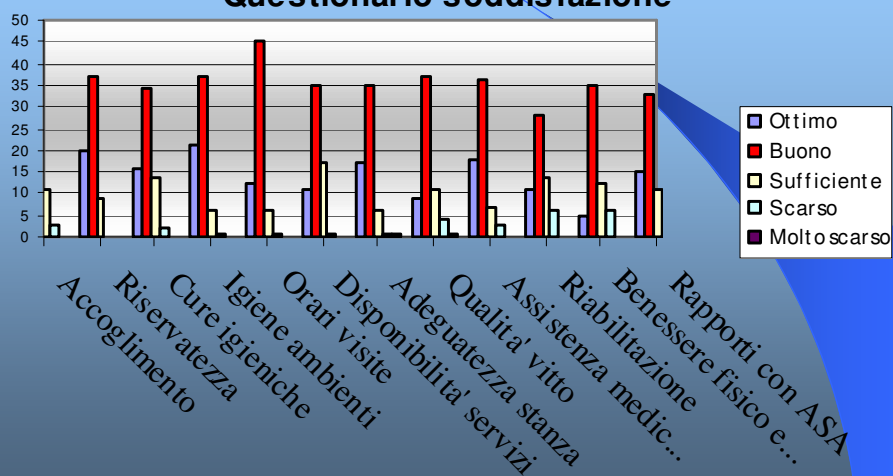
- Customer satisfaction elevata
- Tasso di saturazione del 100%
- Abbattimento dei costi di gestione

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

35

D.6) Customer Satisfaction R.S.A. I. D'Este

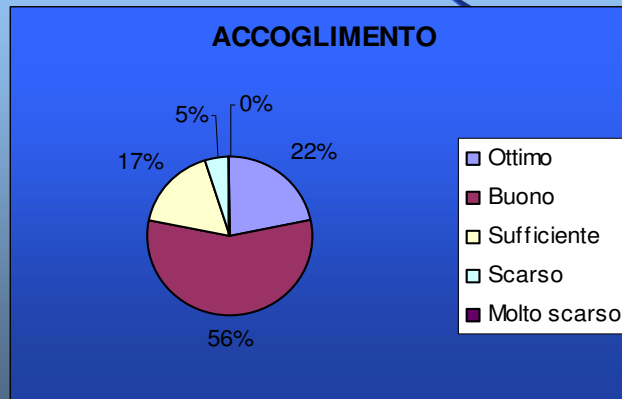
Questionario soddisfazione



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

36

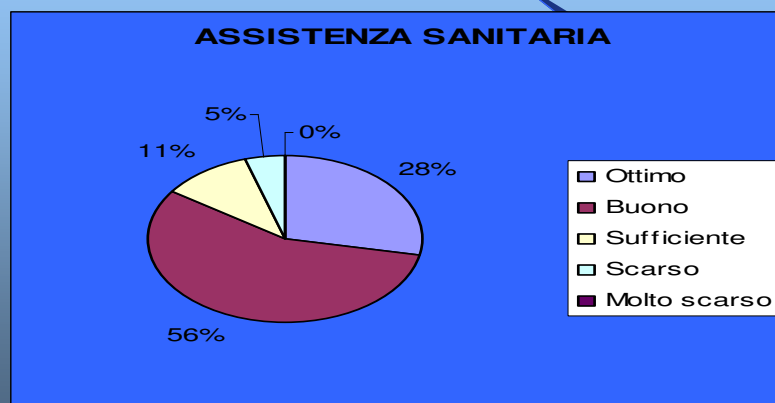
D.7) Customer Satisfaction R.S.A. I. D'Este



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

37

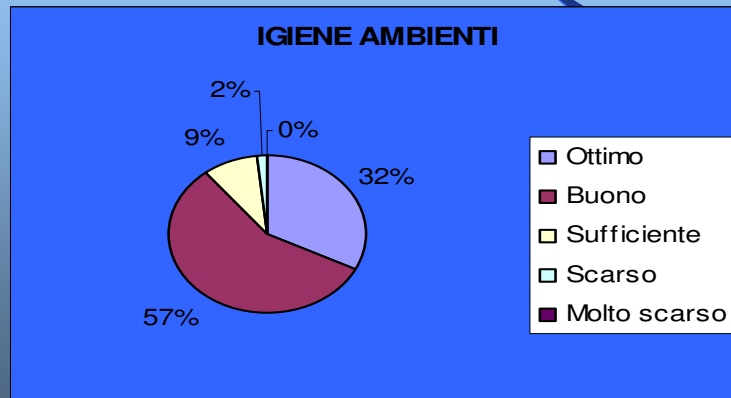
D.8) Customer Satisfaction R.S.A. I. D'Este



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

38

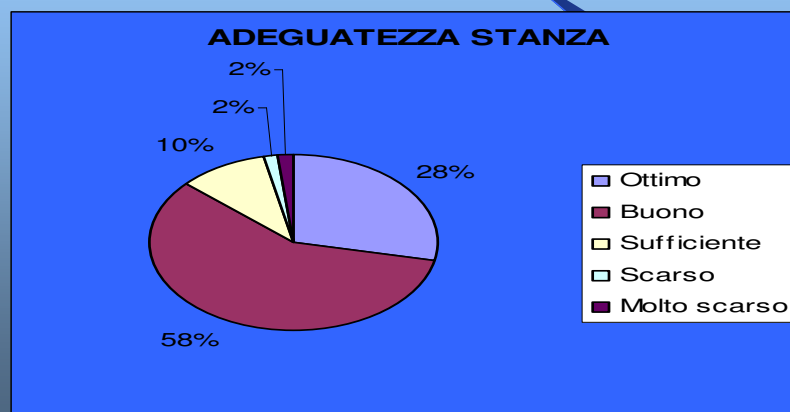
D.9) Customer Satisfaction R.S.A. I. D'Este



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

39

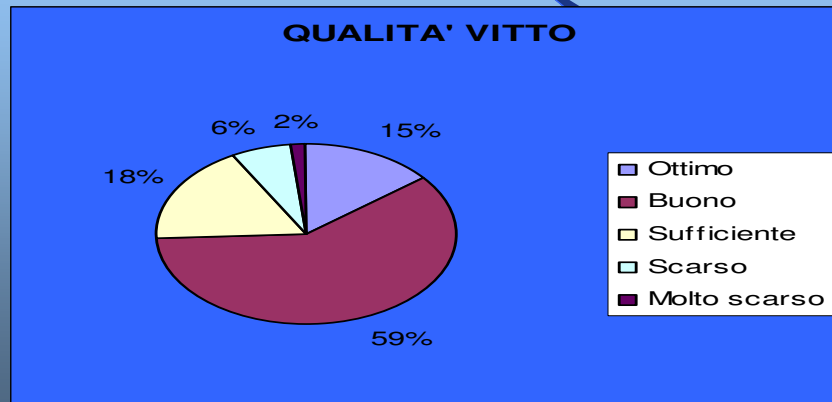
D.10) Customer Satisfaction R.S.A. I. D'Este



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

40

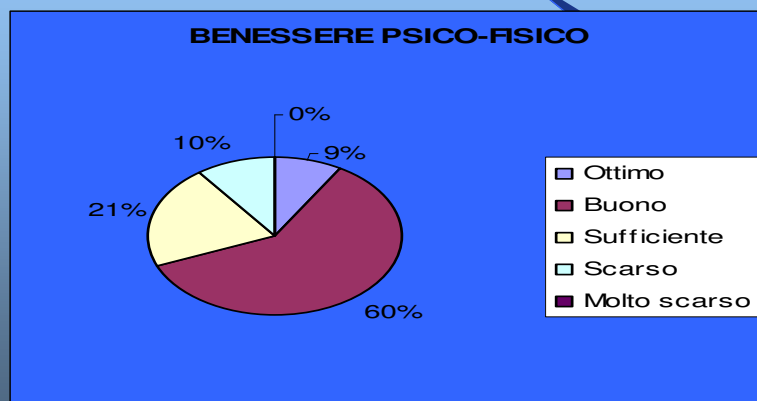
D.11) Costumer Satisfaction R.S.A. I. D'Este



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

41

D.12) Costumer Satisfaction R.S.A. I. D'Este



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

42

D.13) Costumer Satisfaction R.S.A. I. D'Este

(considerando le risposte ottimo e buono...)

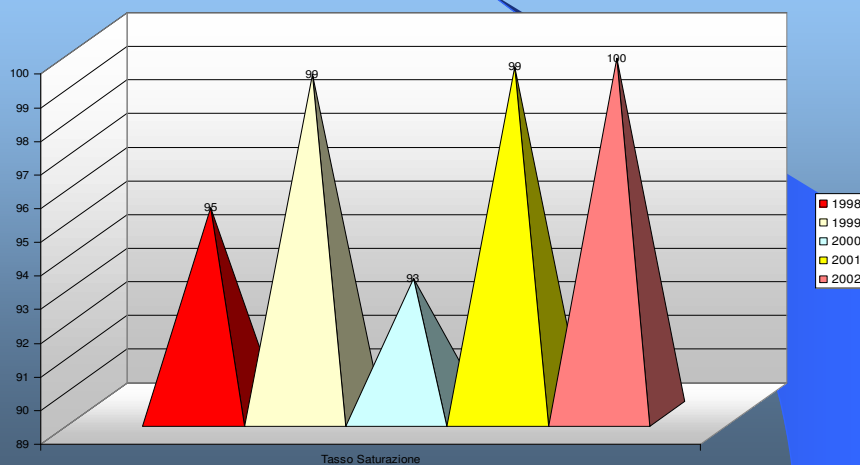
● Accoglimento	78%
● Assistenza Sanitaria	84%
● Igiene ambiente	89%
● Adeguatezza stanza	86%
● Qualità vitto	74%
● Benessere psico-fisico	69%

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

43

D.14) Tasso di Saturazione

RSA I. D'ESTE

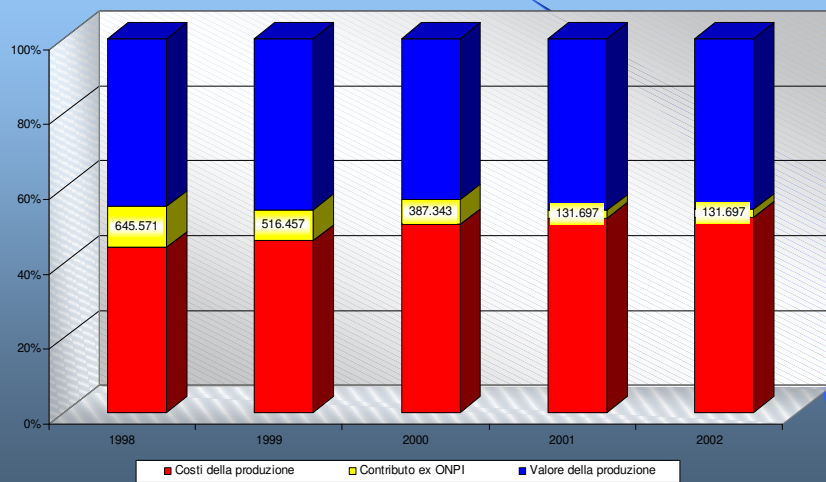


produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

44

D.15) Andamento contributo ex Onpi

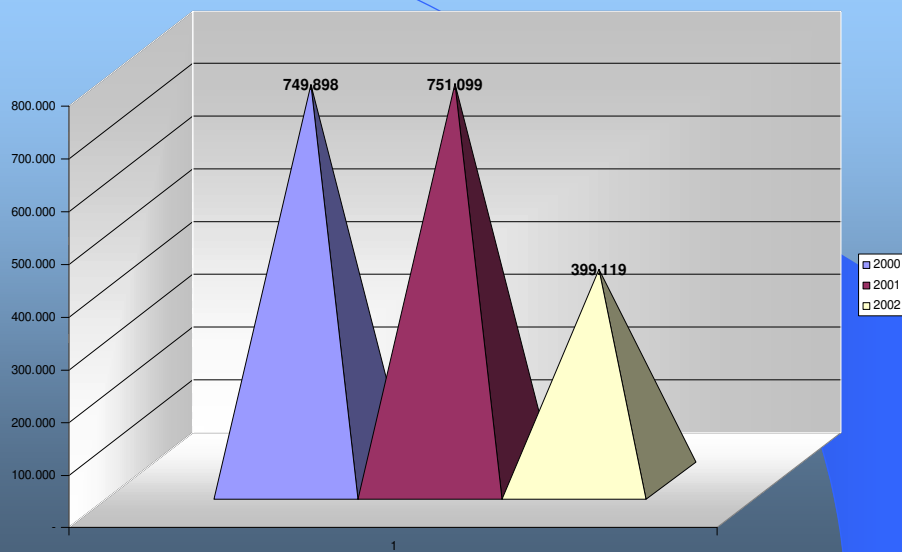
TREND RSA I. D'ESTE



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

45

D.16) RISTORAZIONE COSTI - PRODUZIONE



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

46

D.17) CENTRO DIURNO INTEGRATO A. BERTOLINI

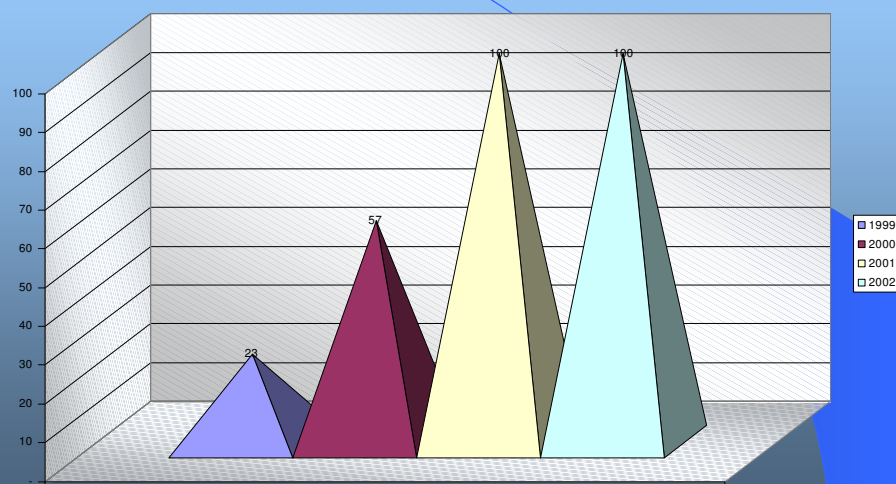
Azioni positive ed esiti

- Partecipazione progetto regionale sulle attività di animazione
- Attività di animazione in acqua
- Customer satisfaction elevata
- Tasso di saturazione posti 100%
- Pareggio conto economico CdR

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

47

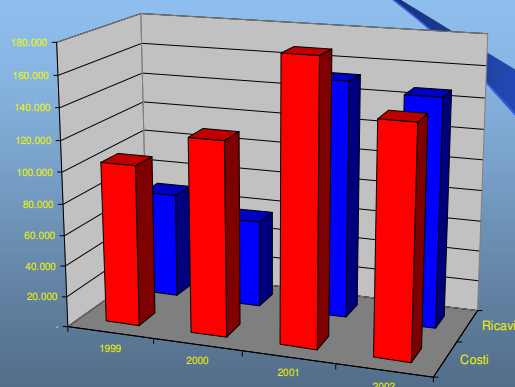
D.18) TASSO SATURAZIONE CDI A. BERTOLINI



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

48

D.19) CONTO ECONOMICO CDI



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

49

D.20) AREA DOMICILIARITA'



Servizio di assistenza domiciliare per anziani e per
portatori di handicap

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

50

D.21) SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE

- Alta intensità assistenziale
- Integrazione Assistenza Domiciliare integrata
- Piani di assistenza individuale
- Case manager



249 Nuclei Familiari assistiti, di cui
203 ad elevato carico assistenziale

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

51

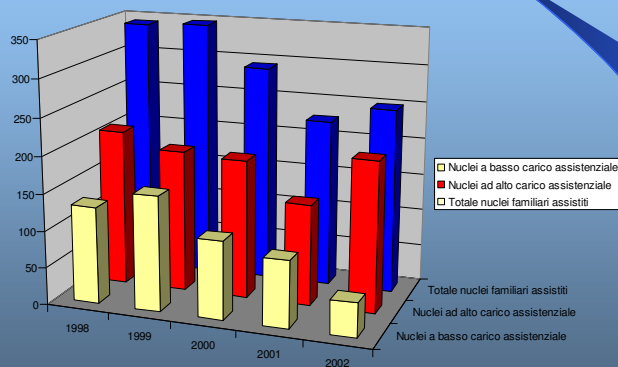
D.22) Servizio di Assistenza a Domicilio

La razionalizzazione nell'allocazione delle risorse
ha consentito di garantire una qualificata assistenza
a 203 nuclei ad elevato carico assistenziale

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

52

D.23) COMPOSIZIONE PRESTAZIONI SAD



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

53

D.24) ASSISTENZA IN REGIME AMBULATORIALE

Servizio di Riabilitazione
Servizio Nuoto Disabili

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

54

D.25) SERVIZIO DI RIABILITAZIONE E SERVIZIO NUOTO DISABILI



La pluralità dei servizi, che connota ASPeF, ha consentito:

- Integrazione attività Servizio di Riabilitazione e Servizio Nuoto Disabili
- Forte integrazione del Servizio di Riabilitazione con il CDI A. Bertolini ed ampliamento attività
- Supporto Servizio Assistenza Domiciliare

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

55

D.26) AREA INTEGRAZIONE SOCIALE

- ♦Dormitorio
- ♦Pensionato Sociale
- ♦Semi Pensionato

Agenzia di locazione temporanea

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

56

D.27) AREA INTEGRAZIONE SOCIALE

- Differenziazione e qualificazione della risposta
- Aumento del numero degli accessi

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

57

D.28) AREA INTEGRAZIONE SOCIALE

DORMITORIO	2002	2001
Persone ospitate c/o Dormitorio	125	143
Periodo di permanenza media gg.	42,9	54,4
Risultati positivi	68/74	77/104
N° casi inviati dal Ass. Serv. Soc. MN	22	18
Interventi Questura	3	4

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

58

D.29) AREA INTEGRAZIONE SOCIALE

SEMI PENSIONATO	2002	2001
Persone ospitate c/o semi pensionato	21	//
Periodo di permanenza media gg.	110	//

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

59

D.30) AREA INTEGRAZIONE SOCIALE

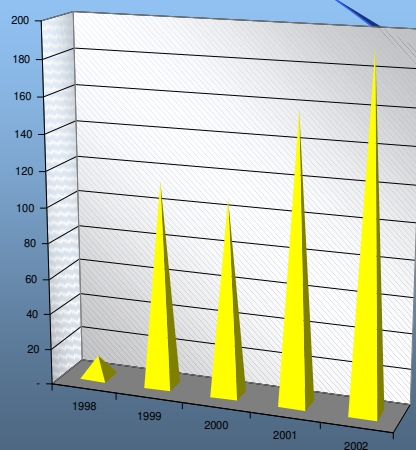
Pensionato sociale	2002	2001 (attivazione agosto 2001)
Persone ospitate	38	18
Periodo di permanenza media	5 mesi	

Agenzia di Locazione Temporanea	2002	2001
Persone ospitate	15	//
Periodo di permanenza media	Durata contratto di lavoro	//

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

60

D.31) CAPACITA' ACCOGLIENZA AREA INTEGRAZIONE SOCIALE



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

61

D.32) AREA MINORI

- ◆ Centro di Aggregazione Giovanile
- ◆ Servizio di Assistenza Domiciliare Minori

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

62

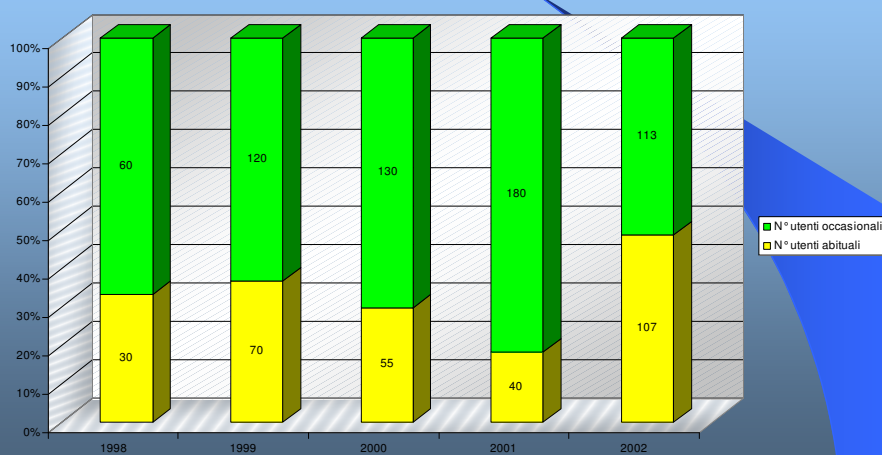
D.33) AREA MINORI

- Integrazione servizi Centro Aggregazione Giovanile e Servizio Assistenza Domiciliare per Minori
- Organizzazione del Servizio a territorialità diffusa
- Forte partnership con le istituzioni territoriali di riferimento

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

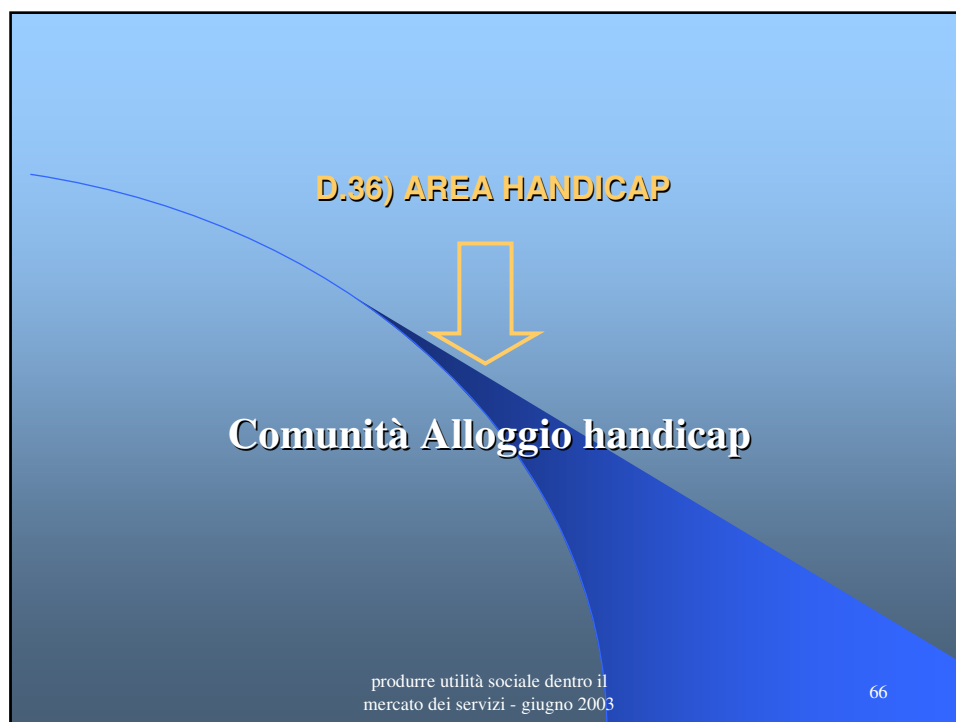
63

D.34) TIPOLOGIA UTENZA CENTRO AGGREGAZIONE GIOVANILE



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

64



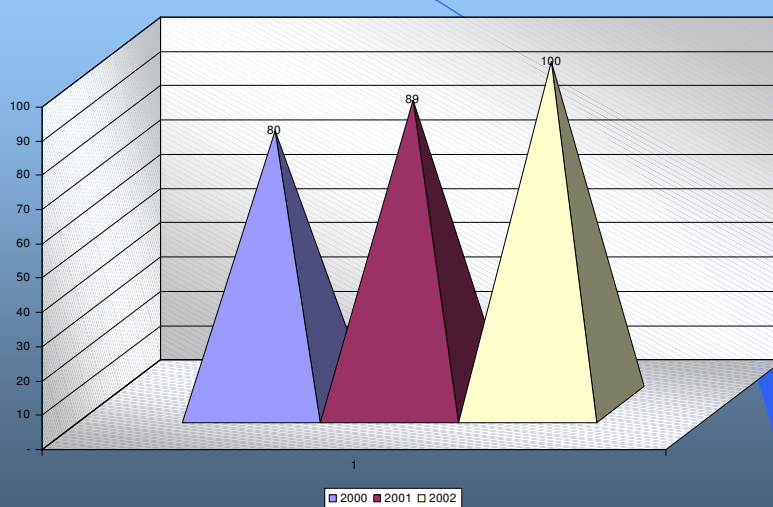
D.37) COMUNITA' ALLOGGIO HANDICAP

- Rafforzamento partnership con ANFFAS
- Tasso di saturazione 100%
- Pareggio conto economico
- Completamento arredi Comunità

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

67

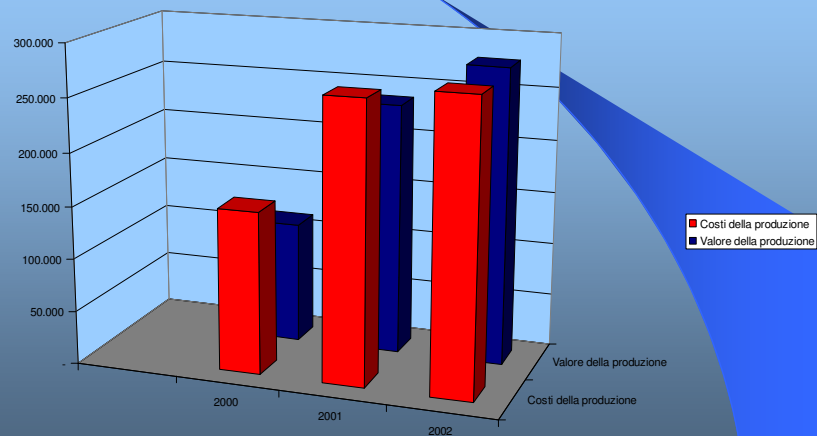
D.38) TASSO SATURAZIONE COMUNITA' ALLOGGIO HANDICAP



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

68

D.39) CONTO ECONOMICO CAH



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

69

D.40) AREA SALUTE

Farmacia Due Pini
Farmacia Gramsci

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

70

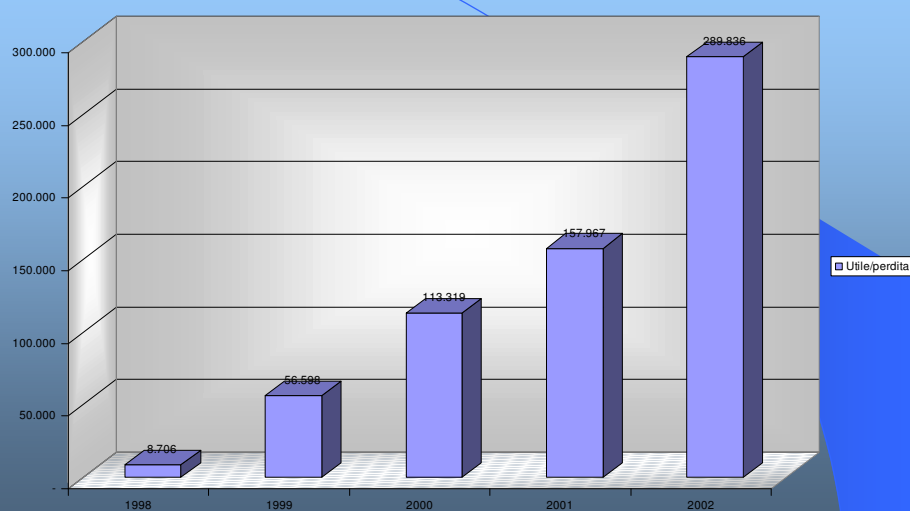
D.41) AREA SALUTE

Utile	1998	2002
Farmacia Due Pini	57.368	127.059
Farmacia Gramsci	8.706	289.836
TOTALE	66.074	416.895

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

71

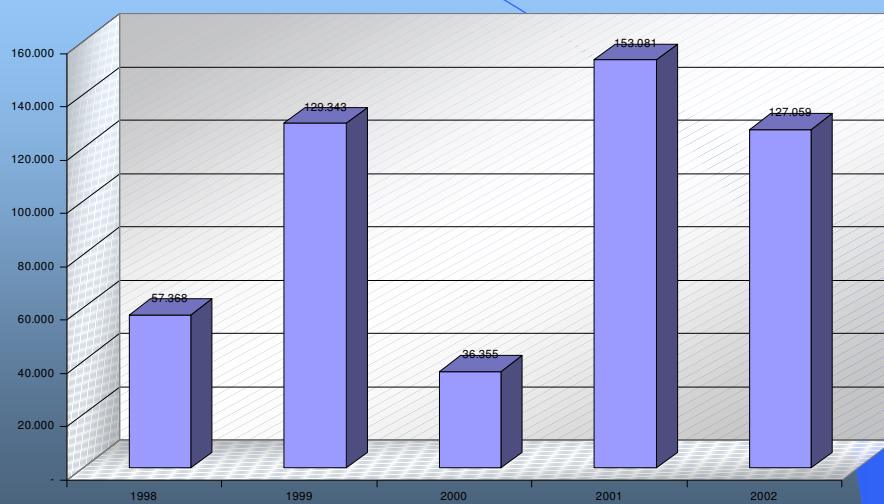
D.42) TREND FARMACIA GRAMSCI



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

72

D.43) TREND FARMACIA 2 PINI



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

73

D.44) TRASPORTO PROTETTO

Partnership tra ASPeF e Onlus "Trasporto
Protetto Città di Mantova"

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

74

D.45) TRASPORTO PROTETTO

- Nessun aumento degli oneri di gestione
- Aumento del numero di prestazioni

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

75

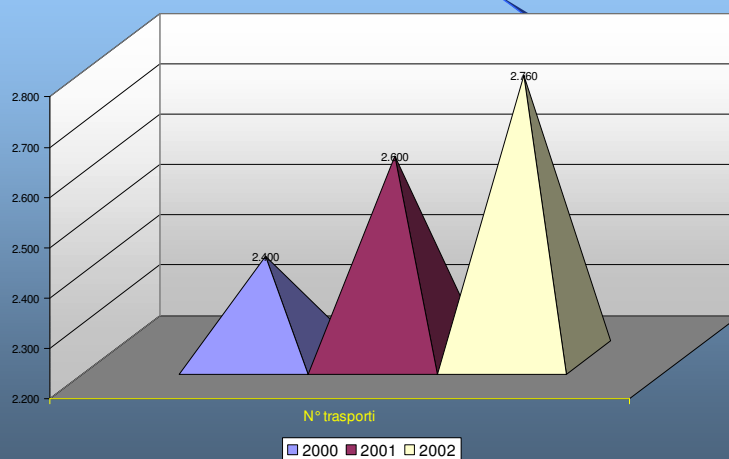
D.46) TRASPORTO PROTETTO COSTI 2001 - 2002

	Anno 2001	Anno 2002
1. Costi per assicurazioni	846,00	844,00
Assicurazione auto AC 505MF	80,00	80,00
Assicurazione auto AJ 792 ER	93,00	93,00
Assicurazione auto AC 503 MF	80,00	80,00
Assicurazione auto MN 441205	206,00	206,00
Assicurazione Volontari	387,00	385,00
2. Costi per tasse di circolazione	187,00	33,00
Tassa di circolazione AC 505 MF	36,00	7,00
Tassa di circolazione AJ 792 ER	60,00	7,00
Tassa di circolazione AC 503 MF	60,00	7,00
Tassa di circolazione MN 441205	31,00	12,00
3. Carburanti e lubrificanti	1.534,00	2.024,00
4. Manutenzioni e Riparazioni	1.552,00	1.848,00
5. Spese Servizio Trasporto Protetto	1.784,00	1.940,00
6. Ammortamenti	333,00	
Totale	6.236,00	6.689,00

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

76

D.47) TREND ATTIVITA' TRASPORTO PROTETTO



produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

77

D.48) Struttura Fatturato: maggiori Fornitori per Acquisti di Merce e Materiale CONSUNTIVO 2001 - 2002

	Consuntivo 2001 (%)	Consuntivo 2002 (%)
Confarma S.p.A	65,00	73,00
Artsana S.p.A	7,80	5,70
Paul Hartmann S.p.A	2,70	2,90
Maccari Farmaceutici S.p.A	3,70	1,80
Vivisol S.r.l	3,10	1,50
Scapa S.p.A	8,10	7,20
Antoni Bevande	2,20	1,70
Pulitalia	2,90	1,70
Tea S.p.A	4,30	4,00
Mazzola e Bignardi S.p.A Carburanti	0,20	0,50

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

78

E.1) Valorizzazione Risorse Umane

- Mantenimento del numero dei posti di lavoro
- Raggiunta flessibilità organizzativa
- Razionalizzazione dei costi
- Aumento professionalità

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

79

E.2) Valorizzazione Risorse Umane Costi 2002

	Numero Operatori	Uomini	Donne	Costo
Dipendenti	92	21	71	2.146.106,79
Co.Co.Co.	22	8	14	268.748,90
Incarico Libero Professionale	16	13	3	295.315,63
Cooperative/Associazioni	65	12	53	1.224.114,53
Convenzioni con altri Enti	4	3	1	27.865,89
Totale	169	52	117	3.962.151,74

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

80

E.3) Valorizzazione Risorse Umane Partnership Rapporto 2002/2001

	2002	2001	Differenza
Lavanderia biancheria piana	45.007,00	70.217,00	- 25.210,00
Servizio di pulizia	192.493,00	265.559,00	- 73.066,00
Servizio lavaggio stoviglie e pulizia cucina	30.812,00	58.144,00	- 27.332,00
Assistenza geriatrica e di pulizia	526.988,00	335.853,00	+ 191.135,00
Assistenza CAG	90.563,00	75.508,00	+ 15.055,00
Assistenza SADM	65.839,00	44.720,00	+ 21.119,00
Assistenza CAH	211.714,00	131.058,00	+ 80.656,00
Confez. - consegna pasti a domicilio	60.698,00	126.943,00	- 66.245,00
Prestazioni professionali sanitarie	235.161,42	208.132,00	+ 27.029,42
Prestazioni professionali non sanitarie	281.781,62	336.730,00	- 54.948,38
Uff. Tecn., Contab., Lavoro, tribut. E leg.	83.924,97	98.643,27	- 14.718,30

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

81

E.4) Valorizzazione Risorse Umane Rapporto 2002/2001

Aumento prestazioni:

- Riduzione costi per servizi accessori
- Aumento costi per prestazioni dirette agli utenti
- Aumento costi per prestazioni socio sanitarie

- Lavanderia - 25.210
- Pulizie - 73.066
- Lavaggio stoviglie - 27.000
- Prestazioni prof. Non san. - 67.948

- Assistenza geriatrica + 191.135
- Assistenza CAG + 15.055
- Prestazioni prof. San. + 27.029

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

82

E.5) TIPOLOGIE DI RAPPORTO CONTRATTUALE 2002

	Profilo Socio-Sanitario	Profilo non Socio-Sanitario
DIPENDENTI	60	32
Co.Co.Co/Lib. Prof./Conv	18	24
Cooperative/Associazioni	26	9

N.B. i dati si riferiscono al turn over registrato

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

83

E.6) Valorizzazione delle Risorse Umane Formazione 2002

Formazione	Durata	Dipendenti coinvolti
Squadra antincendio	16 ore	12 (14 con attestato)
Operatori Ufficio Personale	4 giornate	2
Operatori Ufficio Economico-Finanziario	2 giornate	2
Operatori SAD	88 ore	6
D. Lgs 626/94, movimentazione carichi e rischio biologico	8 ore	65
Tecniche riabilitative in acqua	16 giornate	2

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

84

E.7) Valorizzazione delle Risorse Umane Dipendenti per Fascia di Età 2001-2002

Fascia	Numero dipendenti 2001	Numero Dipendenti 2002	Percentuale 2001	Percentuale 2002
21-25	1	1	1,2	1,09
26-30	2	3	2,4	3,26
31-35	12	11	14,5	11,96
36-40	14	17	16,9	18,48
41-45	15	20	18,1	21,74
46-50	14	14	16,9	15,22
51-55	12	12	14,5	13,04
56-60	12	14	14,5	15,22
61-65	1	0	1,2	0
Totale	83	92	100%	100%

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

85

E.8) Valorizzazione delle Risorse Umane Età dei Dipendenti 2001-2002

ETA'	2001	2002
20-30	4	4
31-40	27	28
41-50	28	34
MAGGIORI DA 50	24	26
TOTALE	83	92

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

86

E.9) Valorizzazione delle Risorse Umane anzianità dipendenti 2001-2002

ANZIANITA'	2001	2002
0-10	46	42
11-20	20	32
SOPRA 20	17	18
TOTALE	83	92

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

87

E.10) Valorizzazione delle Risorse Umane Titolo di Studio dei Dipendenti 2001-2002

TITOLO DI STUDIO	Numero 2001	Numero 2002	Percentuale 2001	Percentuale 2002
Licenza elementare	61	10	73,5	10,87
Licenza media	4	46	4,8	50,00
Diploma	4	19	4,8	20,65
Diploma Universitario	13	9	15,7	9,78
Laurea	1	8	1,2	8,70
Totale	83	92	100%	100%

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

88

E.11) Struttura del Fatturato: Costo del lavoro Anno 2001-2002

	COSTO DEL LAVORO PER SERVIZI DA FORNITORI (Cooperative) ANNO 2001	COSTO DEL LAVORO PER SERVIZI DA FORNITORI (Cooperative) ANNO 2002
GESTIONE SERVIZIO DOMICILIARE MINORI	44.720,00	65.839,00
GESTIONE CENTRO AGGREG. GIOVANILE	75.509,00	90.563,00
GESTIONE COMUNITA' ALLOGGIO HANDICAP	131.058,00	211.714,00
RESIDENZA SANITARIA ASSISTENZIALE E SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE — ASSISTENZA ALLA PERSONA	335.853,00	526.988,00
CONSEGNA PASTI A DOMICILIO	51.675,00	60.698,00
PULIZIE/Lavaggio stoviglie biancheria piano	393.921,00	268.312,00
TOTALI	1.032.736,00	1.224.114,00

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

89

E.12) VOLONTARI TRASPORTO PROTETTO FASCE D'ETA'

FASCIA D'ETÀ	NUMERO VOLONTARI 2001	NUMERO VOLONTARI 2002	PERCENTUALE 2001	PERCENTUALE 2002
41-45	1	1	2,9	2,5
46-50	2	2	5,7	5,0
51-55	5	5	14,3	12,5
56-60	13	18	37,1	45,0
61-65	13	11	37,1	27,5
66-70	1	3	2,9	7,5
TOTALE	35	40	100%	100%

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

90

E.13) VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE VOLONTARI TRASPORTO PROTETTO TITOLO DI STUDIO

TITOLO	NUMERO 2001	NUMERO 2002	PERCENTUALE 2001	PERCENTUALE 2002
Licenza elementare	7	7	20,0	17,5
Licenza media	15	18	42,9	45,0
Diploma	18	14	34,2	35,0
Laurea	1	1	2,9	2,5

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

91

CONSIDERAZIONI FINALI

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

92

La prima riguarda la *maturità aziendale* di ASPeF. Nonostante i margini di miglioramento ancora possibili e comunque necessari, *il lavoro svolto nel corso dei suoi cinque anni di vita* ha portato l'azienda ad un livello di qualità gestionale assolutamente significativo, riconosciuto peraltro da interlocutori autorevoli. Negli ultimi tre anni, in particolare, questo processo ha manifestato un valore aggiunto che si è consolidato e qualificato nello staff gestionale coordinato dalla Direzione Generale - apprezzato sia dai fruitori e portatori di interessi mantovani dei nostri servizi (OO.SS., Associazioni di Volontariato, al Forum Provinciale del Terzo Settore), che dalle molteplici realtà che settimanalmente fanno visita alla azienda o chiedono un contributo di riflessione ed esperienza per approntare azioni innovative nelle proprie amministrazioni - grazie al quale è possibile affrontare con maggiore serenità le complesse sfide che si pongono innanzi.

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

93

La seconda riguarda *i risultati economici*. Come è acquisito dalla letteratura scientifica e come risulta evidente al buon senso di tanti nostri concittadini laboriosi, *il pareggio di bilancio non è, di per sé, indice di buona gestione*. Esso può essere raggiunto eliminando semplicemente delle attività, nel nostro caso servizi che hanno a che fare con le condizioni di disagio, di malattia, di emarginazione, di mancanza di diritti fondamentali di cittadini delle diverse età. Al contrario, la politica aziendale è stata orientata all'aumento dei servizi gestiti, alla loro riqualificazione sulla base delle priorità emergenti dalla condizione di bisogno della popolazione, al coinvolgimento degli attori sociali significativi del territorio, dentro un quadro di profonda riduzione della quota dei trasferimenti regionali (900.000 euro rispetto al 1998), di aumento dei costi del personale (stimabile in 2-300.000 euro) e per forniture (adeguamento Istat), di assestamento della spesa per acquisti da parte del Comune, senza considerare la quota di spese generali che nella gestione in economia non emergeva e che invece è presente nel bilancio aziendale. Quindi, al di là del fatto che nel corso dell'esercizio si sia arrivati a produrre un utile di poco più di 22.000 euro, più importante è capire come ci si è arrivati e quanto esso è indice di economicità, di efficienza, di efficacia, di qualità delle prestazioni erogate.

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

94

Cinque sono le voci di bilancio, se confrontate con il 2001, che assumono, al riguardo, particolare interesse:

riduzione di 100.000 euro dei costi di struttura e di 75.000 euro di acquisti; sono gli indicatori economici della maturità aziendale di ASPeF sopra richiamata soprattutto in quanto correlati all'aumento delle prestazioni e al miglioramento della qualità delle stesse raggiunto

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

95

riduzione di 200.000 euro di spese per il personale dipendente e aumento di 300.000 euro di spese per servizi di assistenza e sanitari; si tratta di due dati determinati da fattori diversi anche se, dal punto di vista aziendale, debbono essere visti insieme; il primo ci dice, in sostanza, che *una corretta gestione del personale dipendente rende concorrenziale il pubblico rispetto al privato*, ovvero che grazie alle scelte concertate con i lavoratori e accompagnate dall'impegno della maggioranza di essi, *quelli che potevano essere posti di lavoro a rischio oggi sono stabili e molto più sicuri di quanto non sarebbero diventati nel corso di questi anni con l'introduzione del regime di concorrenza tra erogatori*; il secondo che, a prescindere dalla fase transitoria determinata dalla realizzazione della nuova rsa Luigi Bianchi e dalla ristrutturazione della rsa Isabella d'Este con la conseguente necessità di acquisire dall'esterno una parte dei servizi di assistenza al fine di poter richiedere l'accreditamento, *è stato fatto un ulteriore sforzo per migliorare e stabilizzare la componente sanitaria*, con le positive conseguenze sul piano della qualità dei servizi;

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

96



riduzione dei trasferimenti regionali di 200.000 euro; questo dato, infine, conferma che la riduzione non è imputabile solamente al venir meno dell'ultima trince del contributo forfetario ex ONPI (pari a poco meno di 130.000 euro) ma al quadro complessivo di riduzione della spesa e di revisione delle forme di finanziamento, attuate in particolare dalla Regione Lombardia.

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

97

La terza riguarda *gli scenari prossimi e futuri.*

Per non perdere quanto fin qui fatto è assolutamente necessario approntare una o più azioni strategiche che rafforzino le performance economiche e qualitative dei servizi. Si tratta di delineare una o più società miste di scopo, con una forma giuridica appropriata a seconda del tipo di attività, che trasformino i rami aziendali *delle farmacie, dei servizi domiciliari, della ristorazione, dei servizi per lavoratori*, in entità imprenditorialmente autonome, controllate o comunque partecipate in modo significativo da ASPeF.

produrre utilità sociale dentro il
mercato dei servizi - giugno 2003

98