

# Business Plan

**TRIENNIO 2014 - 2016**

**ANALISI AD: AGOSTO 2014**

## **PREMESSA**

Il presente Business plan 2014 – 2016 è stato redatto secondo ipotesi, dati e indicazioni agli atti della SANITASERVICE ASL LE S.r.l. Unipersonale (di seguito brevemente chiamata Società) e della Azienda Sanitaria Locale LE (di seguito brevemente chiamata ASL), alla luce delle informazioni note, della situazione in essere e di quanto poteva essere ragionevolmente supposto, al momento della stesura.

La predisposizione del presente Business plan, che aggiorna i dati contenuti nel precedente documento di cui alla Delibera del Direttore Generale della ASL N. 793 del 23/12/2011, si rende necessaria al fine di consentire alla stessa ASL la valutazione economico-finanziaria con riferimento alle attività e servizi affidati e da affidarsi rispetto ai costi di mercato, essendo oltretutto mutato il fabbisogno dei servizi affidati per una diversa distribuzione delle attività di cura erogate dalla ASL nel territorio della Provincia LE e per i numerosi pensionamenti di personale ASL. Per queste ultime circostanze si ricorda che la ASL dal mese di luglio 2013 ha già affidato alla Società ulteriori servizi di ausiliario che hanno consentito un incremento delle ore di lavoro al personale part-time della Società.

Il presente Business plan tiene conto, altresì, di quanto previsto dai nuovi Criteri di organizzazione e gestione delle Società strumentali alle attività delle Aziende Sanitarie pugliesi (c.d. Linee Guida Regionali), che ne prevedono la rielaborazione in quanto lo stesso costituisce applicazione, sia pur parziale, dei Disciplinari di Servizio sottoscritti.

### **Quadro normativo dell'*in house providing***

L'istituto giuridico dell'*in house* utilizzato dalla ASL per affidare alla propria Società controllata al 100% i servizi di supporto alle attività principali, senza ricorrere al mercato, ha avuto un riconoscimento favorevole sia dalla giurisprudenza comunitaria che da quella nazionale, nonostante un periodo di incertezze dettato dalle disposizioni normative previste dalla c.d. "*spending review*".

La giurisprudenza comunitaria, infatti, non ritiene l'*in house* un istituto eccezionale rispetto al diritto comunitario degli appalti e concessioni, bensì l'espressione di un principio generale di auto-organizzazione o di autonomia istituzionale, in virtù del quale agli enti pubblici va riconosciuto il diritto di organizzarsi con forme e modalità ritenute le più opportune per fornire i loro servizi o per acquisire le prestazioni necessarie alle proprie finalità istituzionali.

Questo principio generale è stato ribadito anche dal Parlamento europeo (cfr. risoluzione del 14/1/2004 e risoluzione del 26/10/2006) il quale ha evidenziato che "*in ossequio al principio di sussidiarietà, venga riconosciuto il diritto degli enti locali e regionali di autoprodurre in modo autonomo servizi di interesse generale a condizione che l'operatore addetto alla gestione diretta non eserciti una concorrenza al di fuori del territorio interessato...e chiede...che le autorità locali vengano autorizzate ad affidare a entità esterne senza procedure d'appalto qualora la loro supervisione sia analoga a quella esercitata da esse sui propri servizi*".

Anche la magistratura amministrativa nazionale, sia in sede di T.A.R. che in sede di Consiglio di

Stato, specificatamente per le società *in house* delle ASL pugliesi si è pronunciata sulla legittimità della costituzione e dei servizi ad esse affidati.

Infine la recente Legge N. 147 del 27 dicembre 2013 (c.d. Legge di Stabilità 2014), con il comma 562 ha abrogato i commi 1, 2, 3, 3-sexies, 9, 10 e 11 dell'art. 4 del D.L. 95/2012 che prevedevano lo scioglimento o la privatizzazione entro il 31/12/2013 delle Società strumentali e con i commi dal 550 al 569 ha introdotto nuove tematiche che addirittura, per le Società in equilibrio di bilancio, consentono l'allargamento della platea di servizi.

**Le Società in house delle ASL pugliesi come fonte di stabilità organizzativa e di valorizzazione della produttività per i servizi *no core*.**

Le valutazioni condotte a livello regionale, prima che iniziassero i processi di internalizzazione dei servizi *no core* nelle ASL pugliesi, sulla qualità dei servizi di supporto alle attività istituzionali delle Aziende Sanitarie pugliesi, erogati da un numero consistente di ditte private, avevano evidenziato un mercato locale estremamente frammentato composto da minuscole organizzazioni, carenti di strutture idonee, prive di adeguate risorse finanziarie e di personale. Quest'ultimo spesso assunto per periodi limitati di tempo con variegati contratti di lavoro e senza un'adeguata qualificazione professionale.

Su tutto il territorio regionale si era potuto constatare, soprattutto nei servizi di ausiliario e di igiene ambientale, che le persone destinate a tali incombenze di supporto avevano un elevato turn over e professionalità differenti. Gli stessi dirigenti medici e, spesso, anche gli utenti lamentavano il fatto che il tumultuoso e diversificato susseguirsi di operatori si rifletteva negativamente sull'efficienza ed efficacia delle prestazioni erogate dalla ASL.

L'idea di ricorrere all'*in house* in ambito sanitario era scaturita, quindi, dalla necessità di avviare un percorso di riqualificazione dei servizi partendo dal personale già adibito a tali funzioni e migliorandone le competenze professionali attraverso l'adozione di tecniche più specializzate, al fine di garantire nel tempo una stabilità quantitativa e qualitativa ai servizi.

Le "Sanitaservice" hanno rappresentato in quel momento la soluzione che il "mercato" non era in grado di offrire alle seguenti criticità:

- Una stabilità organizzativa capace di rendere il servizio più qualificato e meglio rispondente alle esigenze dell'utenza.
- Una stabilità occupazionale che consentisse di migliorare la produttività degli operatori.
- Una elevata complessità nell'espletamento delle gare di appalto che spesso erano bloccate per diverso tempo a causa del contenzioso, con necessità da parte delle ASL di ricorrere a proroghe dei contratti non sempre legittime.

Tutto sommato si trattava di riprendersi quei servizi che un decennio fa le aziende sanitarie svolgevano direttamente con il proprio personale e che solo per le stringenti norme sulle assunzioni sono stati in via "eccezionale" esternalizzati. Anzi, si è trattato di riprendersi i servizi con una "idea gestionale" più snella e più specialistica, rispetto ad un'assunzione diretta di personale.

### La Società come esempio di corretta gestione dei servizi

E' indubbio che le attività sino ad ora espletate dalla Società si siano sempre concretizzate nella realizzazione di servizi strettamente connessi alle attività principali della ASL, al punto da realizzare una forte integrazione nei processi assistenziali e gestionali della stessa Azienda Sanitaria.

Basti pensare che gran parte dell'attività attualmente erogata alla ASL consiste nel servizio di ausiliario, pulizia e sanificazione a supporto dei servizi di cura alla persona svolti dalla ASL. Nella dotazione organica della ASL l'ausiliario è il comparto che risente delle maggiori carenze di personale, causa il concorso di più fenomeni: 1) la diffusa considerazione che si tratti di attività minore, spesso erroneamente considerata marginale; 2) il ricorrente divieto di ulteriori assunzioni nella Pubblica Amministrazione; 3) Piante Organiche strutturate non in base al reale fabbisogno di servizi.

In base al quadro giuridico prima delineato è evidente che la costituzione della Società da parte della ASL per l'autoproduzione dei servizi a supporto delle proprie attività istituzionali sia avvenuto nel rispetto delle norme che disciplinano il funzionamento delle società interamente partecipate dalla Pubblica Amministrazione e con l'intento di garantire una maggiore professionalità e specialità del personale che opera oltre che una maggiore flessibilità del servizio rispetto alle "prerogative" del proprio personale.

In tale contesto la Società conferma l'opportunità e la convenienza della scelta dell'affidamento *in house* dei servizi *no core* della ASL anche con riferimento ai risultati di bilancio conseguiti nel biennio 2012 – 2013 (anni di piena attività e omogeneamente confrontabili sul piano dei servizi erogati), alla efficienza con cui i servizi sono resi alla ASL e alla economicità degli stessi con riferimento ai Prezzi di Mercato.

Nella Tabella seguente sono esposti i dati dei Conti economici della Società relativi agli esercizi 2012 e 2013 approvati dall'Assemblea e dai quali si evidenzia una situazione di stabile equilibrio con forti segnali di miglioramento.

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO</b>				
	Anno 2013	Anno 2012	Variazione	Variazione %
Ricavi delle vendite	€ 17.981.046	€ 18.518.504	-€ 537.458	-2,90%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA</b>	<b>€ 17.981.046</b>	<b>€ 18.518.504</b>	<b>-€ 537.458</b>	<b>-2,90%</b>
Costi esterni operativi	€ 808.648	€ 772.665	€ 35.983	4,66%
Valore aggiunto	€ 17.172.398	€ 17.745.839	-€ 573.441	-3,23%
Costi del personale	€ 16.606.539	€ 17.297.567	-€ 691.028	-3,99%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>€ 565.859</b>	<b>€ 448.272</b>	<b>€ 117.587</b>	<b>26,23%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	€ 19.580	€ 17.700	€ 1.880	10,62%
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>€ 546.279</b>	<b>€ 430.572</b>	<b>€ 115.707</b>	<b>26,87%</b>
Risultato dell'area accessoria	€ 344	€ 338	€ 6	1,78%
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	-€ 20.045	-€ 14.494	-€ 5.551	38,30%
<b>EBIT NORMALIZZATO</b>	<b>€ 526.578</b>	<b>€ 416.416</b>	<b>€ 110.162</b>	<b>26,45%</b>
Risultato dell'area straordinaria	-€ 3.332	€ 34.040	-€ 37.372	-109,79%
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>€ 523.246</b>	<b>€ 450.456</b>	<b>€ 72.790</b>	<b>16,16%</b>
Imposte sul reddito	€ 521.078	€ 450.261	€ 70.817	15,73%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>€ 2.168</b>	<b>€ 195</b>	<b>€ 1.973</b>	<b>1011,79%</b>

Conto economico consolidato in milioni di Euro

<b>INDICI DI REDDITIVITA'</b>		
	<b>Anno 2013</b>	<b>Anno 2012</b>
<b>ROE netto</b>	<b>2,12%</b>	<b>0,20%</b>
<b>ROI</b>	<b>15,55%</b>	<b>10,49%</b>
<b>ROS</b>	<b>3,04%</b>	<b>2,33%</b>

## Il nuovo Business plan per il triennio 2014 - 2016

### 1. Obiettivi e strategie

L'obiettivo principale del presente Business Plan è quello di dare chiarezza e continuità al percorso gestionale intrapreso da questa Società creando i presupposti di un rinnovamento strategico che riqualifichi i servizi già erogati alla ASL e proponga ulteriori soluzioni gestionali correlate alle effettive esigenze della ASL stessa, in termini di dotazioni organiche e servizi da espletare.

Si mostrerà l'impatto economico-finanziario legato all'incremento dei servizi e agli investimenti necessari per contestualizzare la Società sotto i vari aspetti gestionali (stabilità e qualità dei servizi erogati, governance, risorse umane), l'eventuale copertura con le risorse aggiuntive da parte della ASL, nel rispetto sempre del vincolo di economicità dettato dalla normativa nazionale vigente.

Oltre ai servizi attualmente erogati alla controllante, di cui si fornirà dettaglio nel prosieguo, che vanno comunque riqualificati con un nuovo assetto organizzativo (basti pensare all'anomalia di una gestione delle risorse umane di cui il 66% è impiegato part-time), la Società potrebbe erogare ulteriori servizi quali:

- *Technical services*: gestione, conduzione e manutenzione dei piccoli impianti asserviti ad immobili della ASL.
- *Servizi logistici*: logistica del farmaco, gestione integrata dei magazzini economici ospedalieri, gestione archivio cartelle cliniche.
- *Trasposto pazienti nell'ambito del Servizio 118*.

I servizi attualmente erogati, che rappresentano il *core business* della società, vanno potenziati e definitivamente qualificati in modo da renderli più efficienti ed efficaci anche in relazione ai nuovi fabbisogni della ASL e alla necessità di una valutazione della qualità degli stessi.

Nel presente Business plan, sarà rappresentato in modo analitico l'effettivo fabbisogno di personale da dedicare ai servizi di "Igiene ambientale aree interne ed esterne", di "Ausiliario" rideterminato in relazione alle attuali esigenze della ASL, di "Conduzione funzionale e gestione del sistema informativo automatizzato", di "Supporto tecnico ed affiancamento operativo del personale aziendale comprensivo del Centro Unico di Prenotazione (CUP) e call center".

La qualificazione del personale e il progressivo passaggio dell'orario di lavoro a full-time per tutti i dipendenti occupati nella Società consentirà di migliorare notevolmente le procedure di lavoro e garantire una migliore qualità del servizio reso.

## 2. Servizi da erogare alla ASL LE

I servizi attualmente erogati alla ASL e che sono oggetto di valutazione nel presente Business plan sono stati classificati, come precedentemente detto, in quattro tipologie:

- **Igiene ambientale aree interne ed esterne di cui agli articoli 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4 del Disciplinare di servizio “Ausiliariato e pulizie”.**
- **Servizio di Ausiliariato di cui agli articoli 6.5, 6.6 e 6.7 del Disciplinare di servizio “Ausiliariato e pulizie”.**
- **Conduzione funzionale e gestione del sistema informativo automatizzato e Supporto tecnico ed affiancamento operativo del personale aziendale – Gestione Centro Unico di Prenotazione (CUP) e call center.**

Nell’ambito dei Servizi attualmente erogati alla ASL e su indicati, il nuovo Business plan si propone per il triennio 2014 – 2016 le seguenti finalità strettamente correlate:

- Consentire una migliore qualificazione delle prestazioni erogate alla ASL, dando piena e completa attuazione al progetto di internalizzazione avviato nel 2010 con la costituzione della società in house.
- Consentire il progressivo passaggio a full-time ai dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale.
- Migliorare l’integrazione del personale della Società nei processi operativi della ASL per favorire una maggiore ottimizzazione nell’impiego delle risorse umane con ricadute sulla qualità delle prestazioni erogate.

La riorganizzazione dei servizi previsti nei disciplinari sottoscritti è legata a due fattori fondamentali:

- **Il reale fabbisogno di servizi della ASL in relazione alla propria dimensione, organizzazione, dotazione organica e complessità di cura;**
- **L’economicità complessiva di ciascun servizio affidato alla Società rispetto ai Prezzi di Riferimento del Mercato**

In questo Business plan, pertanto, per ciascuno dei Servizi previsti, si evidenzieranno i seguenti aspetti strategici:

1. Definizione del nuovo e reale fabbisogno di servizi della ASL;
2. Riqualificazione e riorganizzazione del processo di erogazione delle attività per migliorare il livello di integrazione del servizio con i processi operativi della ASL.

A quattro anni dalla costituzione della Società, i fabbisogni della ASL sono ampiamente mutati a causa di fattori quali:

- Pensionamento di dipendenti “strutturati” della ASL;
- Modifica dell’assetto organizzativo della ASL a seguito delle recenti disposizioni regionali in

materia di riordino ospedaliero;

- Rideterminazione della dotazione organica della ASL;
- Criticità di tipo organizzativo rilevate nell'erogazione dei servizi all'interno delle varie strutture sanitarie.

Per tale motivo si è reso prima di tutto necessario rivedere il reale fabbisogno della ASL per i Servizi attualmente erogati dalla Società e in particolare per:

- Igiene ambientale aree interne ed esterne.
- Ausiliariato.

Per ognuno di questi Servizi si è proceduto, pertanto, a ridefinire il fabbisogno della ASL con modalità differenti in base a studi e standard acclarati a livello nazionale per aziende sanitarie e ospedaliere, con l'obiettivo di individuare luoghi, reparti e strutture in cui la Società deve operare, dando maggiore continuità e stabilità al servizio prestato.

La riqualificazione e la riorganizzazione dei servizi consentirà di definire con specificità le mansioni attribuibili alle varie figure professionali coinvolte, valorizzandone il contenuto.

Lo sviluppo di nuovi processi all'interno dei servizi erogati consentirà di migliorare la cooperazione, l'integrazione e il lavoro di squadra con i diversi operatori sanitari.

La strategia sin qui delineata ben si sposa con l'obiettivo finale della Società di essere un buon modello organizzativo in grado di fornire un servizio di supporto a quello sanitario qualificato ed efficiente, altamente integrato, oltre che economicamente sostenibile.

Appare evidente e fondamentale allo stato attuale completare il percorso d'inserimento organizzativo degli operatori della Società all'interno del sistema ASL per consolidare una logica di gestione dei servizi sempre più integrata e multidisciplinare.

Volendo dare un impulso concreto alla strategia sin qui delineata si ritiene che si debba agire sui seguenti punti:

1. Portare progressivamente a full-time i contratti di lavoro degli operatori assunti part-time, in relazione ai mutati fabbisogni reali della ASL sia in termini di ore annue lavorate che di unità lavorative.
2. Promuovere l'aggiornamento permanente degli operatori in modo da soddisfare anche la crescente richiesta del sistema salute d'innalzamento qualitativo dei servizi.
3. Promuovere un modello organizzativo che migliori l'integrazione degli operatori della Società con quelli della ASL.
4. Attivare un controllo continuo dei servizi al fine di migliorarne la qualità.

### **2.1. Servizio di Igiene ambientale aree interne ed esterne**

Il servizio in oggetto comprende le seguenti attività attualmente svolte dalla Società per la ASL:



- PULIZIA, SANIFICAZIONE E DISINFEZIONE AREE INTERNE AD ALTO, MEDIO, BASSO RISCHIO E PULIZIA AREE ESTERNE.
- IGIENE AMBIENTALE AREE ESTERNE: SERVIZIO DI DISINFESTAZIONE, MANUTENZIONE AREE VERDI ED INCOLTE.

Occorre innanzitutto precisare che il termine di sanificazione utilizzato si collega a quello più ampio di Igiene Ambientale.

L'Igiene Ambientale delle strutture sanitarie in generale e, soprattutto, in quelle ospedaliere è un servizio ad alto impatto sulla qualità della cura per le implicazioni dirette sulla sua efficacia. Inutile ricordare che le infezioni batteriche spesso sono legate al livello di igiene esistente.

Col termine "pulizia" in ospedale e nelle strutture sanitarie più in generale s'intende il complesso dei procedimenti e delle operazioni atto a rimuovere ed asportare rifiuti, polveri e sporco di qualsiasi natura dalle superfici e dagli ambienti. La pulizia è un'operazione preliminare e propedeutica alla successiva sanificazione e disinfezione.

Il servizio è progettato e organizzato insieme alle Direzioni Sanitarie per rispondere a qualsiasi esigenza delle strutture nel pieno rispetto degli specifici protocolli sanitari.

L'attività è organizzata in modo da dare una risposta adeguata ai bisogni delle Strutture della ASL, compresi anche interventi periodici e straordinari.

Al fine di migliorare il servizio attualmente reso in termini quantitativi e qualitativi, si è proceduto ad una ricognizione del fabbisogno delle diverse Strutture della ASL in base ai mutati metri quadri da servire.

In particolare per le attività di pulizia e sanificazione si è proceduto ad una ricognizione di tutti gli ambienti, rilevando puntualmente i metri quadri ai quali sono state applicate le rese prestazionali individuate dalla AFIDAMP (rif.: rese vers. 1/2000) per ogni area di rischio.

Tali rese mq/h consentono di calcolare il monte ore annuo di lavoro necessario per svolgere il servizio. Moltiplicando il totale dei mq dell'ambiente di riferimento per il valore di resa mq/h prescelto (medio nel caso di questo piano) si è ottenuto il monte ore di lavoro annuale.

Di seguito sono esposte le rese specificatamente utilizzate per determinare il fabbisogno di ore/anno lavoro.

GRUPPO TARIFFARIO	RESE ANNUE PER MQ AFIDAMP (Vers. 1/2000)		
	Ottimo	Sufficiente	Medio
Zone alto rischio	6,066	4,044	5,055
Zone medio rischio	3,309	2,426	2,868
Zone basso rischio	1,456	1,040	1,248

I metri quadri e le ore annue di lavoro per l'attività di PULIZIA, SANIFICAZIONE E DISINFEZIONE AREE AD ALTO, MEDIO e BASSO RISCHIO nelle Strutture individuate, sono di seguito riepilogati, per le pulizie delle aree esterne calpestabili è stato individuato un parametro di resa mq/h pari a 0,07:

Aree di rischio	mq	Rese orarie annue per mq (valore medio)	Fabbisogno ore effettive annue
Alto	27.410,00	5,055	138.557,55
Medio	77.051,84	2,868	220.984,68
Basso	280.465,14	1,248	350.020,49
Totale aree interne	384.926,98		709.562,72
Aree esterne (Calpestabile)	381.336,77	0,07	26.693,57

Per la copertura del fabbisogno orario come sopra determinato si è, quindi, proceduto alla conversione dello stesso in Unità Lavorative Equivalenti tenendo conto della percentuale di assenze (ferie, permessi, malattie, ecc.) stimata al 21% del monte ore teorico mese/operatore (contratto sanità privata 36 ore settimanali) così come riportato nella tabella successiva:

Aree di rischio	mq	Ore annue comprensive della percentuale di assenze (21%)	Unità Lavorative Equivalenti
Alto	27.410,00	175.389,30	94
Medio	77.051,84	279.727,44	149
Basso	280.465,14	443.063,92	237
Totale aree interne	384.926,98	898.180,66	480
Aree esterne (Calpestabile)	381.336,77	33.789,33	18
Totale pulizie		931.969,99	498

Il censimento degli ambienti interessati dal servizio di pulizie/sanificazione e il calcolo dell'effettivo fabbisogno della ASL di ore annue lavorative consentirà alla Società di pianificare e gestire al meglio il servizio e alle Direzioni Sanitarie della ASL di controllare in modo adeguato l'attività svolta.

Per quanto concerne le attività di Igiene ambientale aree esterne si è proceduto alla determinazione del fabbisogno pari a 39 unità lavorative equivalenti sulla base dei mq relativi alle diverse aree oggetto di intervento e delle specifiche attività da assicurare, con la seguente organizzazione:

- n. 2 squadre mobili di n. 4 unità lavorative per squadra (1 per area sud ed 1 per area nord);
- n. 8 u.l. c/o il PO "V.Fazzi" e Oncologico-Lecce;
- n. 2 u.l. c/o DSS di Campi;
- n. 1 u.l. c/o DSS di Martano;
- n. 1 u.l. c/o DSS di Gagliano;
- n. 1 u.l. c/o il DSS di Nardò – Copertino;
- n. 1 u.l. c/o DSS di Poggiardo;
- n. 2 u.l. c/o PO e DSS di Galatina;
- n. 2 u.l. c/o PO Copertino;
- n. 5 u.l. c/o DSS Lecce e San Cesario;

- n. 2 u.l. c/o PO e DSS di Casarano;
- n. 2 u.l. c/o PO di Scorrano e DSS di Maglie;
- n. 4 u.l. c/o il PO e DSS di Gallipoli.

L'elenco dettagliato delle operazioni, le metodologie operative ed il controllo del servizio sono analiticamente specificate nel relativo Disciplinare di Servizio.

Il dettaglio dei mq e delle Aree oggetto di intervento è riportato nell'**Allegato 1**).

## **2.2. Servizio di Ausiliariato**

Il servizio in questione è svolto dagli operatori della Società che hanno la qualifica di *ausiliari* e comprende una serie di prestazioni quali (in modo sintetico e non esaustivo e comunque meglio descritte nel Disciplinare di Servizio):

- Vigilanza non armata: portierato e telefonia;
- Trasloco arredi e/o parti di essi da effettuarsi nelle strutture aziendali e trasporto di rifiuti speciali, fuori uso e differenziati al centro di stoccaggio interno alle strutture servite;
- Trasporto e ritiro carrelli dei farmaci, carico/scarico farmaci;
- Altre prestazioni manuali semplici: es. Trasporto pratiche e sistemazione negli archivi;
- Accompagnamento dei pazienti dai reparti di degenza per l'esecuzione degli esami diagnostici; trasporto di materiale biologico presso i laboratori; rifacimento letti; movimentazione nei e dai reparti di cartelle cliniche, referti, richieste, ecc.

Tale servizio attualmente viene espletato sia da personale impiegato in modo esclusivo sia in modo promiscuo in aggiunta alle attività di pulizia e sanificazione presso reparti e servizi ambulatoriali.

La ricognizione delle suddette attività rileva, allo stato attuale Allegato 2), un fabbisogno orario settimanale di n. 3347 (corrispondenti a n. 93 unità equivalenti) di cui n. 644 ore settimanali (pari n. 18 unità equivalenti) erogate presso reparti ospedalieri.

Al fine di pervenire ad una ottimizzazione dell'utilizzo del personale sia dipendente ASL che della Società si rende indispensabile procedere ad una riorganizzazione delle attività di supporto ai percorsi clinico-assistenziali, consentendo un utilizzo flessibile di tale forza lavoro, fermo restando il monte ore di ausiliariato come sopra definito da garantire.

## **2.3. Servizio di Conduzione funzionale e gestione del sistema informativo automatizzato e Supporto tecnico ed affiancamento operativo del personale aziendale – Gestione Centro Unico di Prenotazione (CUP) e call center**

Il servizio in oggetto comprende le seguenti attività:

a) **Conduzione funzionale e gestione del sistema informativo automatizzato**, dettagliatamente riportate alla lett. A, art. 3 del relativo Disciplinare di servizio.

Il fabbisogno rilevato sulla scorta dell'attività svolta nel primo biennio di internalizzazione del

servizio è pari a n. 14 unità lavorative di classe DS e n. 8 unità lavorative di classe C.

**b) Supporto tecnico ed affiancamento operativo del personale aziendale – Gestione Centro Unico di Prenotazione (CUP) e call center,** dettagliatamente riportate alla lett. B, art. 3 del relativo Disciplinare di servizio.

Il fabbisogno rilevato sulla scorta dell'attività svolta nel primo biennio di internalizzazione del servizio è pari a n. 3 unità lavorative di classe DS e n. 102 unità lavorative di classe C.

### 3. Le previsioni economico-finanziarie

#### 3.1 Premesse

Il presente Business plan scaturisce dalle effettive esigenze della ASL LE e da una ipotesi di continuità aziendale.

Le ipotesi strategiche e realizzative del Business plan hanno finalità fortemente correlate tra loro, nell’ottica di offrire servizi integrati, efficienti, efficaci ed economici.

Le previsioni economico-finanziarie riferite al triennio 2014-2016, di seguito esposte e commentate, hanno le seguenti finalità:

1. Mantenere la dotazione organica attuale;
2. Incrementare le ore di lavoro a tutti i lavoratori part-time, in relazione ad effettive esigenze di servizio della ASL, ampiamente dimostrate nel presente documento;
3. Effettuare gli investimenti necessari per consentire di erogare un servizio qualitativamente più adeguato.
4. Garantire una gestione dell’azienda efficace ed efficiente.

Il budget economico relativo al triennio 2014–2016 è stato determinato sulla base dei costi sostenuti nell’esercizio 2013, tenendo conto delle ipotesi strategiche poc’anzi citate.

La forza lavoro è stata ipotizzata stabile dal punto di vista numerico, mentre è stato ipotizzato un incremento delle ore lavorative (progressivo passaggio al full time) per i dipendenti che attualmente hanno ancora un contratto di lavoro part-time. Tale ipotesi, come detto, d’incremento delle ore lavoro scaturisce dal reale fabbisogno della ASL per i servizi attualmente erogati dalla Società.

#### 3.2 Stato Patrimoniale 2013 e Previsionale 2014-2016

Lo Stato Patrimoniale 2013 e previsionale relativo al triennio 2014-2016 è di seguito esposto.

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	2013	2014	2015	2016
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata				
B) Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria:				
I) Immobilizzazioni immateriali:				
1) Costi di impianto e di ampliamento	1.215	607	-	-
<b>TOTALE Immobilizzazioni immateriali:</b>	<b>1.215</b>	<b>607</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
II) Immobilizzazioni materiali:				
3) Attrezzature industriali e commerciali	80.167	120.785	87.634	54.483
4) Altri beni	4.755	3.855	2.956	2.056
<b>TOTALE Immobilizzazioni materiali:</b>	<b>84.922</b>	<b>124.640</b>	<b>90.590</b>	<b>56.539</b>

**Business Plan 2014 – 2016 Sanitaservice ASL LE S.r.l. - Unipersonale**

TOTALE Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:	-	-	-	-
<b>TOTALE Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria:</b>	<b>86.137</b>	<b>125.247</b>	<b>90.590</b>	<b>56.539</b>
<b>C) Attivo circolante:</b>				
I) Rimanenze:				
4) Prodotti finiti e merci	32.172	32.172	32.172	32.172
<b>TOTALE Rimanenze:</b>	<b>32.172</b>	<b>32.172</b>	<b>32.172</b>	<b>32.172</b>
II) Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:				
1) verso clienti				
-entro l'esercizio	100.000	90.000	110.000	98.000
<b>TOTALE verso clienti</b>	<b>100.000</b>	<b>90.000</b>	<b>110.000</b>	<b>98.000</b>
5) verso altri				
-entro l'esercizio	89.130	101.130	97.000	102.500
<b>TOTALE verso altri</b>	<b>89.130</b>	<b>101.130</b>	<b>97.000</b>	<b>102.500</b>
<b>TOTALE Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</b>	<b>189.130</b>	<b>191.130</b>	<b>207.000</b>	<b>200.500</b>
III) Attivita' finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:				
<b>TOTALE Attivita' finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
IV) Disponibilita' liquide:				
1) Depositi bancari e postali	3.205.231	3.200.000	3.180.000	3.120.000
3) Denaro e valori in cassa	20	10	10	10
<b>TOTALE Disponibilita' liquide:</b>	<b>3.205.251</b>	<b>3.200.010</b>	<b>3.180.010</b>	<b>3.120.010</b>
<b>TOTALE Attivo circolante:</b>	<b>3.426.553</b>	<b>3.423.312</b>	<b>3.419.182</b>	<b>3.352.682</b>
<b>D) Ratei e risconti, con separata indicazione del disaggio su prestiti:</b>				
<b>TOTALE Ratei e risconti, con separata indicazione del disaggio su prestiti:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>3.512.690</b>	<b>3.548.560</b>	<b>3.509.772</b>	<b>3.409.221</b>
<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>				
<b>A) Patrimonio netto:</b>				
I) Capitale	100.000	100.000	100.000	100.000
IV) Riserva legale	-	108	264	495
VII) Altre riserve, distintamente indicate:	-	1.958	4.924	9.309
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo	-102	-	-	-
IX) Utile (perdita) dell'esercizio	2.168	3.122	4.616	6.233
<b>TOTALE Patrimonio netto:</b>	<b>102.066</b>	<b>105.188</b>	<b>109.804</b>	<b>116.037</b>
<b>B) Fondi per rischi ed oneri:</b>				
3) altri	382.422	-	-	-

Business Plan 2014 – 2016 Sanitaservice ASL LE S.r.l. - Unipersonale

TOTALE Fondi per rischi ed oneri:	382.422	-	-	-
C.) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato				
D.) Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:				
4) Debiti verso banche				
-entro l'esercizio	185	-	-	-
<b>TOTALE Debiti verso banche</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
7) Debiti verso fornitori				
-entro l'esercizio	108.822	133.372	112.968	111.184
<b>TOTALE Debiti verso fornitori</b>	<b>108.822</b>	<b>133.372</b>	<b>112.968</b>	<b>111.184</b>
12) Debiti tributari				
-entro l'esercizio	617.340	800.000	815.000	820.000
<b>TOTALE Debiti tributari</b>	<b>617.340</b>	<b>800.000</b>	<b>815.000</b>	<b>820.000</b>
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale				
-entro l'esercizio	808.630	1.100.000	1.122.000	1.170.000
<b>TOTALE Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</b>	<b>808.630</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.122.000</b>	<b>1.170.000</b>
14) altri debiti				
-entro l'esercizio	1.493.225	1.410.000	1.350.000	1.192.000
<b>TOTALE altri debiti</b>	<b>1.493.225</b>	<b>1.410.000</b>	<b>1.350.000</b>	<b>1.192.000</b>
<b>TOTALE Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</b>	<b>3.028.202</b>	<b>3.443.372</b>	<b>3.399.968</b>	<b>3.293.184</b>
E.) Ratei e risconti, con separata indicazione dell'aggio su prestiti:				
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>3.512.690</b>	<b>3.548.560</b>	<b>3.509.772</b>	<b>3.409.221</b>

Rispetto alla situazione patrimoniale del Consuntivo 2013 si evidenzia solo un incremento nella voce immobilizzazioni materiali dovuto alla previsione di maggiori investimenti da effettuarsi a partire dal 2014 al fine di dotare la Società delle attrezzature necessarie.

Gli investimenti previsti per il 2014 sono di seguito descritti:

Piattaforma semovente a freddo	40.000,00
Trinciaerba	25.000,00
Muletto 12q1	10.000,00
Atomizzatore carrellato	15.000,00

### 3.3 Conto Economico 2013 e Previsionale 2014-2016

Il Conto Economico 2013 e previsionale relativo al triennio 2014-2016 è di seguito esposto.

CONTO ECONOMICO	2013	2014	2015	2016
<b>A) Valore della produzione:</b>				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	17.981.046	21.585.000	21.587.000	21.588.200
5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio:	344	400	500	310
<b>TOTALE Valore della produzione:</b>	<b>17.981.390</b>	<b>21.585.400</b>	<b>21.587.500</b>	<b>21.588.510</b>
<b>B) Costi della produzione:</b>				
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	377.546	377.546	377.546	377.546
7) per servizi	391.013	393.740	394.714	394.714
8) per godimento di beni di terzi:	4.474	16.474	16.474	16.474
9) per il personale:	16.606.539	19.976.947	19.976.947	19.976.947
10) Ammortamento e svalutazioni:				
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali:	607	607	607	-
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali:	18.973	34.418	34.050	34.050
<b>TOTALE Ammortamento e svalutazioni:</b>	<b>19.580</b>	<b>35.025</b>	<b>34.657</b>	<b>34.050</b>
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-22.124	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	13.491	13.491	13.491	13.491
<b>TOTALE Costi della produzione:</b>	<b>17.434.767</b>	<b>20.813.223</b>	<b>20.813.829</b>	<b>20.813.222</b>
<b>Differenza tra Valore e Costi della produzione</b>	<b>546.623</b>	<b>772.177</b>	<b>773.671</b>	<b>775.288</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari:</b>				
17) Interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e verso controllanti:	20.045	20.045	20.045	20.045
<b>TOTALE Proventi e oneri finanziari:</b>	<b>-20.045</b>	<b>-20.045</b>	<b>-20.045</b>	<b>-20.045</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:</b>				
<b>E) Proventi e oneri straordinari:</b>				
21) Oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti	3.332	-	-	-
<b>TOTALE Proventi e oneri straordinari:</b>	<b>-3.332</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>523.246</b>	<b>752.132</b>	<b>753.626</b>	<b>755.243</b>
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	521.078	749.010	749.010	749.010
<b>23) Utile (perdite) dell'esercizio</b>	<b>2.168</b>	<b>3.122</b>	<b>4.616</b>	<b>6.233</b>



## Ricavi

Sono stati considerati quali ricavi di esercizio solo quelli desumibili dai Disciplinari in corso; non si è tenuto conto di eventuali ore per prestazioni di natura straordinaria, per l'impossibilità di una attendibile quantificazione previsionale delle stesse. Sulla base dei dati "storici" disponibili l'entità di eventuali ore per straordinari non risulta comunque particolarmente significativa.

## Costi della produzione

Di seguito vengono esplicitati i costi della produzione con riferimento alle voci del Conto economico.

### Costi per acquisto di beni e B 2) Costi per servizi

Per la previsione dei costi che si stima di sostenere per l'acquisto di beni e servizi, sono stati presi in esame i dati storici del consuntivo 2013 e i dati disponibili al I semestre 2014. Non si ravvisano scostamenti significativi rispetto a quanto accertato con il consuntivo 2013.

### Costi per il personale

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato per i dipendenti è quello relativo alle "case di cura private con personale non medico AIOP"

Il dettaglio del costo annuale del personale nel triennio in esame è il seguente:

	Livello	UL	Costo unitario annuo	Costo annuale personale
Servizio pulizie	A1	498	€ 25.402,02	€ 12.650.205,96
Igiene ambientale esterna	A1	39	€ 25.402,02	€ 990.678,78
Ausiliariato c/o Reparti Osp.	A1	18	€ 25.402,02	€ 457.236,36
Ausiliariato altre funzioni (Portierato, telefonia, facchinaggio, etc.)	A1	75	€ 25.402,02	€ 1.905.151,50
<b>Totale</b>	<b>A1</b>	<b>630</b>		<b>€ 16.003.272,60</b>
Conduzione funzionale e gestione del sistema informativo automatizzato	DS	14	€ 34.745,92	€ 486.442,88
	C	8	€ 30.754,49	€ 246.035,92
Supporto tecnico e affiancamento operativo compreso servizio CUP	DS	3	€ 34.745,92	€ 104.237,76
	C	102	€ 30.754,49	€ 3.136.957,98
<b>Totale</b>		<b>127</b>		<b>€ 3.973.674,54</b>
<b>Totale generale</b>		<b>757</b>		<b>€ 19.976.947,14</b>

Il Costo del personale previsto per il triennio in esame rappresenta circa il 92,65% di tutti i costi previsti.

Il Costo del personale su esposto include tutte le voci retributive e del costo del lavoro riferito a:

- paga base;
- EADR;
- festività;
- premi;

- tredicesima;
- TFR;
- oneri previdenziali e assistenziali (Inps e Inail).

Le previsioni del Costo del personale riferite al triennio 2014-2016, distinte per tipologia di servizio da erogare sono espone nelle seguenti tabelle:

	2014	2015	2016
<i>Servizio pulizie</i>	12.650.205,96	12.650.205,96	12.650.205,96
<i>Igiene ambientale esterna (verde)</i>	990.678,78	990.678,78	990.678,78
<i>Ausiliariato c/o reparti ospedalieri</i>	457.236,36	457.236,36	457.236,36
<i>Ausiliariato altre funzioni</i>	1.905.151,50	1.905.151,50	1.905.151,50
<i>Conduzione funzionale gestione del servizio informatico</i>	732.478,80	732.478,80	732.478,80
<i>Supporto tecnico e affiancamento operativo compreso servizio CUP</i>	3.241.195,74	3.241.195,74	3.241.195,74
<b>Totale</b>	<b>19.976.947,14</b>	<b>19.976.947,14</b>	<b>19.976.947,14</b>

#### **Ammortamenti e accantonamenti**

Il dettaglio degli ammortamenti nel triennio in esame è il seguente:

<b>Verde</b>	<b>Ammortamento 2014</b>	<b>Ammortamento 2015</b>	<b>ammortamento 2016</b>
ATTREZZATURE VARIE (Rasaerba decepugliatore, motosega)	1.649,82	1.649,82	1.649,82
ATTREZZATURE VARIE	479,40	479,40	479,40
Piattaforma semovente a freddo	6.557,38	6.557,38	6.557,38
Trinciaerba	4.098,36	4.098,36	4.098,36
Muletto 12q1	1.639,34	1.639,34	1.639,34
Atomizzatore carrellato	2.459,02	2.459,02	2.459,02
<b>Totale</b>	<b>16.883,32</b>	<b>16.883,32</b>	<b>16.883,32</b>

<b>Pulizie</b>	<b>Ammortamento 2014</b>	<b>Ammortamento 2015</b>	<b>ammortamento 2016</b>
ATTREZZATURE PER PULIZIE	15.826,10	15.826,10	15.826,10
ATTREZZATURE VARIE	441,68	441,68	441,68
<b>Totale</b>	<b>16.267,78</b>	<b>16.267,78</b>	<b>16.267,78</b>

<b>Altri beni</b>	<b>Ammortamento 2014</b>	<b>Ammortamento 2015</b>	<b>ammortamento 2016</b>
Arredamento	92,97	92,97	92,97
Computer	298,40	298,40	298,40
Macchine d'ufficio	414,7	414,7	414,7
Mobili e macch. D'uff.	77,4	77,4	77,4
Mobili e macch. D'uff.	15,96	15,96	15,96
Beni amm.li nell'es.	367		
<b>Totale</b>	<b>1.266,43</b>	<b>899,43</b>	<b>899,43</b>

### Oneri diversi di gestione (Altre spese generali)

In riferimento alla voce “oneri diversi di gestione”, si è ipotizzato un trend costante rispetto al 2013.

### Imposte

La voce Imposte dell’esercizio include la previsione per il triennio esaminato dei costi relativi alle Imposte Ires ed Irap secondo le aliquote fiscali vigenti.

Il dettaglio di tali imposte per il triennio 2014-2016 è il seguente:

	2014	2015	2016
IRAP	739.009,80	739.009,80	739.009,80
IRES	10.000,00	10.000,00	10.000,00

In riferimento all’IRAP si è tenuto conto dell’incidenza dell’aliquota del 4,82% sul costo del personale, tenuto conto delle deduzioni per cuneo fiscale.

Per quanto riguarda l’IRES, si è proceduto con una stima sulla base del consuntivo 2013 alla luce dei dati previsionali.

### 3.4 Rendiconto Finanziario 2013 e Previsionale per il triennio 2014-2016

Il Cash flow 2013 e previsionale relativo al triennio 2014-2016 è di seguito esposto.

<i>FONTI DI FINANZIAMENTO</i>	2013	2014	2015	2016
<b>Utile dell'esercizio</b>	<b>2.168</b>	<b>3.122</b>	<b>4.616</b>	<b>6.233</b>
<b>Rettifiche in più (meno) relative a voci che non hanno avuto effetto sulla liquidità</b>				
- Variazione Fondi Rischi ed Oneri	382.422	(382.422)	0	0
- Variazione Fondo Imposte e tasse	0	0	0	0
- Ammortamento dell'esercizio	19.580	35.025	34.657	34.050
- Indennità di anzianità dell'esercizio:	0	0	0	0
Quota	0	0	0	0
Pagamenti	0	0	0	0
-(aumento) crediti vs/clienti	1.799.967	10.000	(20.000)	12.000
-(aumento) diminuzione crediti Vs controllante	0	0	0	0
-(aumento) diminuzione altri crediti	197.120	(12.000)	4.130	(5.500)
-(aumento) diminuzione rimanenze	22.124	0	0	0
-(aumento) diminuzione attività finanziarie non imm.	0	0	0	0
-(aumento) diminuzione ratei e risconti attivi	0	0	0	0
-aumento (diminuzione) fornitori	19.910	24.550	(20.404)	(1.784)
-aumento (diminuzione) debiti v/ controllante	0	0	0	0
-aumento (diminuzione) debiti tributari	140.361	182.660	15.000	5.000
-aumento (diminuzione) debiti vs/istituti di previd.	(3.005)	291.370	22.000	48.000
-aumento (diminuzione) altri debiti	(1.133.577)	(83.225)	(60.000)	(158.000)

**Business Plan 2014 – 2016 Sanitaservice ASL LE S.r.l. - Unipersonale**

-aumento (diminuzione) ratei e risconti passivi	0	0	0	0
-aumento (diminuzione) conti bancari	31	(185)	0	0
<b>Totale Rettifiche in più (meno) relative a voci che non hanno avuto effetto sulla liquidità</b>	<b>1.444.933</b>	<b>65.773</b>	<b>(24.617)</b>	<b>(66.233)</b>
<b>LIQUIDITA' generata dalla gestione reddituale</b>	<b>1.447.101</b>	<b>68.895</b>	<b>(20.001)</b>	<b>(60.000)</b>
Aumento mutui	0	0	0	0
Variazione capitale	0	0	0	0
Altri finanziamenti interni	0	0	0	0
Valore netto contabile cessione beni	0	0	0	0
Diminuzione immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	0
<b>TOTALE FONTI DI LIQUIDITA'</b>	<b>1.447.101</b>	<b>68.895</b>	<b>(20.001)</b>	<b>(60.000)</b>
<b>IMPIEGHI DI LIQUIDITA'</b>				
Acquisto immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0
Acquisto immobilizzazioni tecniche	6.418	74.135	0	0
Acquisto immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	0
Diminuzione mutui/finanziamenti	0	0	0	0
<b>TOTALE IMPIEGHI DI LIQUIDITA'</b>	<b>6.418</b>	<b>74.135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aumento (diminuzione) liquidità (A-B)</b>	<b>1.440.683</b>	<b>(5.241)</b>	<b>(20.001)</b>	<b>(60.000)</b>
<b>LIQUIDITA' all'inizio dell'esercizio</b>	<b>1.764.568</b>	<b>3.205.251</b>	<b>3.200.010</b>	<b>3.180.010</b>
<b>LIQUIDITA' a fine esercizio</b>	<b><u>3.205.251</u></b>	<b><u>3.200.010</u></b>	<b><u>3.180.010</u></b>	<b><u>3.120.010</u></b>

#### **4. Compatibilità economica e confronto con il mercato**

La verifica della sostenibilità economica è stata condotta in due distinti modi comparativi:

- Confronto costo storico rivalutato
- Confronto con i prezzi di mercato

##### CONFRONTO CON I COSTI STORICI ATTUALIZZATI

Si è proceduto alla rilevazione dei costi riportati nel bilancio consuntivo 2010 per le attività di pulizie, ausiliario, disinfestazione e manutenzione del verde già affidate a Ditte esterne e successivamente internalizzate, aggiornando annualmente i valori con l'indice FOI e simulando, quindi, quanto sarebbe accaduto se il servizio fosse rimasto in affidamento esterno. Come si evince dallo sviluppo riportato nell'Allegato 3), i costi per i servizi di che trattasi, al netto di IVA, sarebbero passati da € 14.507.447,50 del 2010 a € 15.871.806,90 nel 2013.

Sempre con riferimento ai medesimi servizi si è, inoltre, proceduto ad una ricognizione delle ulteriori attività affidate a Sanitaservice ma non ricomprese nell'affidamento alle imprese private. Tali attività sono relative a:

- Pulizie aree ad alto rischio della ex ASL LE/2 (Area Sud);
- Pulizie di superfici per strutture di nuova attivazione;
- Attività di ausiliario aggiuntivo rispetto a quanto rilevato nel precedente business plan 2012 (cfr Allegato 2).

Le suddette attività, come dettagliatamente riportato nell'Allegato 4), evidenziano un ulteriore affidamento a valori pari a € 3.041.943,96 al netto di IVA, determinato con riferimento ai prezzi di mercato.

Per i servizi informatici di supporto, CUP, call center e CED, già affidati a ditte esterne e internalizzati nel corso del 2012, si è proceduto alla rilevazione dei costi riportati nel bilancio consuntivo 2011, aggiornando annualmente i valori con l'indice FOI e simulando, quindi, quanto sarebbe accaduto se il medesimo servizio fosse rimasto in affidamento esterno. Come si evince dallo sviluppo riportato nell'Allegato 5), i costi per i servizi di che trattasi, al netto di IVA, sarebbero passati da € 5.214.945,00 del 2011 a € 5.588.038,00 nel 2013.

La tabella, Allegato 6), che riporta il confronto dei costi esposti nel presente Business Plan con i costi storici attualizzati evidenzia una convenienza economica complessiva pari a € 2.919.511,69 al netto di iva, di cui € 1.377.251,18 per i servizi di supporto informatico etc, e € 1.542.260, 51 per i servizi di pulizia etc.

##### CONFRONTO CON IL MERCATO

Con disciplinare di servizio si è specificato il tipo e la frequenza delle prestazioni che Sanitaservice deve fornire alla ASL LE.

##### Pulizie

Relativamente alle attività di pulizia, ai fini di una corretta comparazione con la tabella della Autorità di Vigilanza (AVCP), Allegato 7), occorre procedere alle seguenti precisazioni:

- la tabella della Autorità di Vigilanza individua come area ad altissimo rischio quelli ambienti nei quali l'attività di pulizia è effettuata con frequenza di 2 volte al giorno per 7

giorni la settimana.

Tale fattispecie è classificata, nel citato disciplinare di servizio, quale “alto rischio” e fa riferimento a : terapie intensive, sale operatorie, neonatologia, zona parto, malattie infettive, emodinamica, centro studi di elettrofisiologia, servizi di dialisi, unità di rianimazione e hospice.

- Analoga cosa va detta per la classificazione effettuata in disciplinare per le aree a medio rischio che fanno riferimento a: reparti di degenza, strutture residenziali e pronto soccorso. In tali ambiti sono previsti due passaggi giornalieri per 7 gg, così come nella tabella AVCP per l’alto rischio la quale però prevede un unico passaggio giornaliero per 7 gg.

Pertanto, ai soli fini della compatibilità economica di Sanitaservice con il mercato, saranno applicati i valori previsti per l’altissimo rischio della tabella della AVCP alle aree ad alto rischio in disciplinare e quelli ad alto rischio per le aree classificate quali medio rischio sempre nel disciplinare.

Circa il basso rischio, occorre evidenziare che la tabella AVCP prevede solo 5 passaggi su 7 giorni. Tale dato non coincide con quanto richiesto nel disciplinare di servizio, il quale prevede tale frequenza solo per gli uffici amministrativi e i consultori familiari, mentre per i punti di continuità assistenziale (Guardie mediche) sono previsti 7 interventi gg su 7 con in aggiunta due passaggi per pulizie nei giorni pre e festivi; al contempo prevede invece per tutti i restanti ambienti classificati a basso rischio, nel disciplinare, 6 interventi su 7 giorni ( ambulatori, laboratori studi medici tutti allocati in ambiente ospedaliero, con l’aggiunta delle aree comuni sale di attesa e scale, sempre in ambiente ospedaliero, dove addirittura sono previsti 2 interventi giornalieri).

Sempre 6 interventi su 7 gg sono previsti, anche, per le pulizie dei servizi territoriali ( Sert, CSM) nonché degli ambulatori di riabilitazione e terapia fisica dove si prevedono 2 interventi giornalieri.

Per quanto sin qui in narrazione, si ritiene prudente utilizzare per le aree a basso rischio, lo stesso valore della AVCP, corretto sui 6 giorni di frequenza settimanale, attraverso la seguente formula:  $1,65/5 \times 6 = 1,98$ .

Da tale impostazione scaturisce quanto segue :

Aree di rischio	mq	moltiplicatore € AVCP	costo mese	costo annuo
Altissimo	27.410,00	8,44	€ 231.340,40	€ 2.776.084,80
Alto	77.051,84	4,19	€ 322.847,21	€ 3.874.166,52
Basso	280.465,14	1,98	€ 555.320,98	€ 6.663.851,73
Pulizie aree esterne	381.336,77	0,09	€ 34.320,31	€ 411.843,71
<b>Totale</b>	<b>384.926,98</b>		<b>€ 1.109.508,59</b>	<b>€ 13.725.946,75</b>

Igiene ambientale aree esterne

Per tali attività sono stati considerati i valori previsti dalla aggiudicazione Dussmann Service S.r.l. nella regione Puglia (fonte CONSIP), così come da sottostante tabella:

**FABBISOGNO DISINFESTAZIONE**

<b>Aree esterne mq di cui</b>	<b>522.798,52</b>
- Calpestabile	381.336,77
- Aree a verde	141.461,75

	Parametro Dussman	Mq	N° interventi	Costo totale
Derattizzazione	0,028	381.336,77	1	10.677,43
Disinfestazione contro blatte e insetti striscianti	0,06	522.798,52	1	31.367,91
Disinfestazione rettili	0,12	522.798,52	3	188.207,47
Disinfestazione insetti alati (antilarvale)	0,28	522.798,52	5	731.917,93
Disinfestazione insetti alati (adulicida)	0,16	522.798,52	5	418.238,82
<b>TOTALE AREE ESTERNE</b>				<b>1.380.409,55</b>

<b>Aree interne mq totali</b>	<b>384.927,18</b>
<b>Aree interne 20% mq totali</b>	<b>76.985,44</b>

	Parametro Dussman	Mq	N° interventi	Costo totale
Derattizzazione	0,18	76.985,44	3	41.572,14
Disinfestazione contro blatte	0,14	76.985,44	3	32.333,88
Disinfestazione contro insetti striscianti	0,02	76.985,44	3	4.619,13
Disinfestazione insetti alati (mosche)	0,12	76.985,44	1	9.238,25
<b>TOTALE AREE INTERNE</b>				<b>87.763,40</b>

**SERVIZIO MANUTENZIONE AREE VERDI ED INCOLTE**

<b>Totale aree esterne mq</b>	<b>611.494,52</b>
Calpestabile	381.336,77
<b>Aree a verde di cui</b>	<b>141.461,75</b>
- prati e superfici erbose	123.071,72
-aiuole fiorite	14.146,18
-siepi e cespugli in forma libera	4.243,85
<b>Aree incolte</b>	<b>88.696,00</b>

<b>Aree a verde</b>	Parametro Dussman	Mq	N° interventi	Costo totale
Prati e superfici erbose	0,7995	123.071,72	1	98.395,84
Aiuole fiorite	3,9975	14.146,18	1	56.549,33
Siepi e cespugli in forma libera	2,535	4.243,85	1	10.758,17
N. alberi	109,07	40,00	1	4.362,80
Pini trattamento processionaria	32	20,00	1	640,00
<b>TOTALE AREE A VERDE</b>				<b>170.706,14</b>

<b>Aree incolte</b>	Fonte Comune Saronno (EPU)	Mq	N° interventi	Costo totale
Aratura	0,042	88.696,00	3	11.175,70
Fresatura	0,061	88.696,00	3	16.231,37
<b>TOTALE AREE INCOLTE</b>				<b>27.407,06</b>

<b>TOTALE SERVIZIO IGIENE AMBIENTALE AREE ESTERNE</b>	<b>1.666.286,16</b>
---	---------------------

Prestazioni di Ausiliariato

Il fabbisogno di ausiliariato in essere è pari a n° 3.347 ore settimanali corrispondenti a n. 93 unità equivalente al tempo pieno (36 h sett.), di cui 644 presso reparti ospedalieri corrispondenti a n. 18 unità equivalenti. Queste ultime trovano come prezzo di riferimento di mercato, quello di aggiudicazione della ASL n° 2 di Lanciano-Vasto-Chieti, in del. N° 1836 del 30.12.2013 pari a € 17,26. L'applicazione di tale costo orario al numero di ore annue determina un costo di € 581.592,96. Le restanti attività di ausiliariato sono state invece valutate al costo orario di € 16,8 come da aggiudicazione Dussmann per un importo complessivo di € 2.358.720,00.

Pertanto, complessivamente la tenuta di mercato, per l'anno 2014, per le attività di pulizia, igiene ambientale esterna e ausiliariato, si realizza al non superamento di € 18.332.545,87 al netto di iva.

Di conseguenza il raffronto tra valori di mercato e costo del servizio affidato a Sanitaservice, evidenzia un vantaggio economico pari a € 961.055,52 al netto di iva.

Servizi informatici e di supporto – CUP e CED

Per determinare il valore di mercato dei servizi informatici di supporto si è fatto riferimento alla aggiudicazione a Svimservice s.p.a. in deliberazione del D.G. n. 1975 dell'11.12.2013 della ASL BT. Con riferimento alle unità impiegate da Sanitaservice sono state applicate rispettivamente per gli operatori di classe DS la tariffa giornaliera dell'assistente applicativo e per gli operatori di classe C quella di operatore data entry, ambedue rapportate alla giornata lavorativa di 6 ore parametrate su un monte ore annuo al netto del 21%, corrispondente all'indice di assenteismo a qualsiasi titolo verificatosi in Sanitaservice, così come di seguito riportato:

Confronto col mercato (Fonte ASL BAT Delibera 1975 del 11.12.2013)

	Costo giornata 8 ore lav.	Costo ora lavorativa	Monte ore annue per U.L. al netto del 21% indice di assenza	Costo annuo per Unità Lavorativa
Data entry	€ 245	30,63	1.478,88	€ 45.290,70
Programmatore / Assistente Applicativo	€ 350	43,75	1.478,88	€ 64.701,00

Con l'applicazione dei valori su riportati si ottiene complessivamente un costo di mercato per i servizi informatici, di supporto, CUP e CED pari ad € 6.081.894,00 al netto di IVA, come di seguito dettagliato per attività:

Conduzione funzionale e gestione del sistema informativo automatizzato	DS	14	€ 64.701,00	€ 905.814,00
	C	8	€ 45.290,70	€ 362.325,60
sub totale		22		€ 1.268.139,60
Supporto tecnico e affiancamento operativo compreso servizio CUP	DS	3	€ 64.701,00	€ 194.103,00
	C	102	€ 45.290,70	€ 4.619.651,40
sub totale		105		€ 4.813.754,40
<b>Totale</b>		<b>127</b>		<b>€ 6.081.894,00</b>

I prospetti di seguito riportati per il triennio 2014-2016 espongono la comparazione tra i costi previsti per ogni settore di attività e i valori di mercato disponibili ed evidenziano un risultato complessivamente positivo (in termini di minor costo complessivo per ASL) che ammonta per ciascuna annualità del triennio 2014-2016 ad Euro 2.832.162,67 al netto di IVA.



## **7.3 DISCIPLINA DELLA QUALITÀ**

## TITOLO VIII

### PRINCIPI INFORMATORI DELL'ATTIVITÀ CONTRATTUALE

#### 8.1 ATTIVITÀ GESTIONALE DELL'AZIENDA

L'Azienda, ai sensi e per gli effetti dell'art. 3 comma 1-ter del D. Lgs. N. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni, deve uniformare, come ripetutamente ribadito, la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità nel rispetto del vincolo di bilancio, garantendo, nelle scelte strategiche ed operative, la massima valorizzazione del principio della libertà della forma nell'assunzione delle decisioni per le quali non sia espressamente previsto dalla normativa il vincolo di una forma pubblicistica specifica.

Le attività gestionali sono esercitate di norma con atti di diritto privato ovvero con provvedimenti amministrativi nei casi previsti dalla legge.

Gli **atti di diritto privato** (propri del Direttore Generale o delegati) si manifestano generalmente mediante "determinazioni", rispettano le forme ed i contenuti previsti dal codice civile e vengono espressamente motivati soltanto quando la motivazione è richiesta da specifiche disposizioni normative. Essi, fermo restando l'obbligo della trasparenza, sono redatti tendendo alla massima semplificazione delle procedure, sono soggetti a pubblicazione e, se delegati, a controllo interno per la verifica della rispondenza ai criteri direttivi della delega, secondo modalità riservate a specifica decisione del Direttore Generale.

I **provvedimenti amministrativi**, che generalmente si manifestano mediante "deliberazioni", osservano i principi generali dell'azione amministrativa di governo dell'Azienda e vengono adottati nel rispetto delle disposizioni che disciplinano tali azioni. Essi sono sottoposti al controllo esterno a termini di legge.

#### 8.2 **NORMATIVA DI RIFERIMENTO PER I CONTRATTI DI FORNITURA DI BENI E SERVIZI DI VALORE INFERIORE A QUELLO STABILITO DALLA NORMATIVA COMUNITARIA**

#### 8.3 **SPERIMENTAZIONI GESTIONALI**

L'Azienda favorirà, al fine di incentivare forme di collaborazione con soggetti privati e subordinatamente ad apposita autorizzazione regionale, la promozione di:

- sperimentazioni gestionali e organizzative al fine di ricercare più efficienti modelli di governo della spesa;
- nuove forme gestionali che consentano una maggiore flessibilità operative e gestionale, funzionale sia al processo di aziendalizzazione, sia alla corrispondenza tra i bisogni espressi dai cittadini ed il loro soddisfacimento.

Tra gli altri, sono di modelli di sperimentazione gestionale che l'Azienda potrà adottare, in relazione alla specificità dei progetti:

- concessione di costruzione e gestione;
- project financing;
- committenza integrata;
- accordi di sponsorizzazione e di collaborazione;
- appalto servizi;
- società miste.

La collaborazione tra strutture pubbliche e private, oltre ad essere uno stimolo utile alla realizzazione del modello aziendale, può contribuire a colmare il divario tra l'affermazione dei bisogni collettivi e la capacità del pubblico a farvi fronte finanziariamente.

## **TITOLO IX**

### **DIRIGENZA**

#### **9.1 FUNZIONI E RESPONSABILITÀ**

Il conferimento degli incarichi dirigenziali e di preposizione alle articolazioni organizzative compete al Direttore Generale, che provvede con apposito atto, nel rispetto delle disposizioni di legge e delle norme contenute nei contratti collettivi di lavoro e secondo i principi esplicitati al successivo articolo.

Per ciascuna funzione saranno individuate: la missione, le specifiche aree di responsabilità, nonché le attribuzioni di competenze, le eventuali deleghe.

A tutti i livelli di responsabilità legati all'esercizio della funzione di governo aziendale, sia clinico-assistenziale sia economico-finanziario, si applica il principio della "contestabilità": vale a dire la chiara attribuzione di responsabilità e autonomia connesse ad una oggettiva valutazione.

La valutazione dei dirigenti viene effettuata sulla base di criteri predefiniti che fanno riferimento al grado di coerenza esistente tra comportamenti dirigenziali e valori aziendali, alle capacità di natura tecnico - professionale, alla capacità di gestire con efficienza le risorse assegnate.

I dirigenti esercitano, in riferimento alle varie strutture operative, le funzioni di attuazione e gestione degli atti di indirizzo e programmazione annuale delle attività, dei contratti e del processo di negoziazione dei budgets attraverso i quali la Direzione Generale determina i limiti entro i quali possono assumere obbligazioni in nome e per conto dell'Azienda. Entro tali limiti, spetta ai dirigenti l'adozione di tutte le decisioni, comprese quelle che impegnano l'Azienda verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, mediante l'esercizio di autonome facoltà di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili dell'attività e della gestione negli ambiti di competenza e dei relativi risultati.

Costituiscono funzioni dirigenziali proprie:

- l'esercizio della funzione operativa di cui è titolare ciascuna unità operativa;
- la gestione del budget assegnato;
- l'esercizio delle funzioni di coordinamento, verifica e controllo delle strutture operative funzionali che non producono direttamente prestazioni assistenziali;
- l'esercizio delle rispettive funzioni di produzione ed erogazione e delle funzioni di coordinamento, verifica e controllo delle altre strutture organizzative funzionali.

Nell'ambito dell'esercizio delle proprie funzioni i Dirigenti:

- o danno attuazione agli obiettivi, ai piani, ai programmi, alle direttive generali per la gestione fissati dalla Direzione Generale nel rispetto delle priorità indicate;
- o collaborano con la Direzione aziendale formulando proposte ed esprimendo pareri;
- o rappresentano legalmente l'Azienda in sede negoziale;
- o dirigono o coordinano e controllano l'attività delle strutture delle quali hanno la responsabilità anche mediante l'adozione di direttive, atti di indirizzo, linee guida o procedure;
- o provvedono agli atti di gestione del personale, curandone l'orientamento al risultato anche attraverso l'attribuzione di trattamenti economici accessori secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro;
- o provvedono alla gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate alla struttura di pertinenza secondo criteri di flessibilità e uso razionale ed integrato delle risorse medesime;

- assicurano tutte le iniziative necessarie al fine di assicurare la semplificazione, la trasparenza e la responsabilizzazione delle procedure interne, sia di diritto pubblico che privato.

L'adozione di atti e decisioni non ricompresi nelle funzioni di competenza costituisce fonte di responsabilità. Gli atti di natura amministrativa adottati, invece, nel rispetto di quanto sopra specificato, sono definitivi, fatto salvo il potere del Direttore Generale di annullamento in sede di autotutela per soli motivi di legittimità.

In caso di inerzia o ritardo nell'esercizio delle funzioni proprie, il Direttore Generale fissa un termine entro il quale il dirigente deve adottare l'atto o il provvedimento muovendo, contestualmente, formale contestazione; qualora l'inerzia o il ritardo permangano, da incarico di provvedere al altro dirigente.

## 9.2 DISCIPLINA DEL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

L'Azienda può procedere al conferimento delle seguenti tipologie di incarichi:

- a) incarichi di direzione di struttura complessa, con riferimento alle strutture individuate come complesse nel modello organizzativo aziendale;
- b) incarichi di direzione di struttura semplice, con riferimento alle strutture individuate come semplici nel modello organizzativo aziendale;
- c) incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e controllo. Gli incarichi professionali di alta specializzazione si riferiscono alle articolazioni funzionali delle strutture complesse individuate nel modello organizzativo aziendale in quanto rappresentative di elevate competenze tecnico-professionali, produttive di prestazioni quali/quantitative complesse nell'ambito della disciplina e dell'organizzazione interna della struttura cui afferiscono;
- d) incarichi di natura professionale, con riferimento ai dirigenti con meno di cinque anni di servizio, rilevanti all'interno della struttura di assegnazione e caratterizzati dallo sviluppo di attività omogenee che richiedono una competenza specialistica e funzionale di base della disciplina di appartenenza.

I rapporti di sovra o sotto ordinazione degli incarichi di cui sub b) e c) sono definiti esclusivamente con riferimento alle determinazioni assunte con specifico provvedimento dell'Azienda in merito alla graduazione delle funzioni nel quadro del modello organizzativo aziendale, nel rispetto del CCNL e agli effetti dal medesimo previsti.

Tutti gli incarichi di cui al comma I sono conferiti dal Direttore Generale:

- nel caso di cui sub a), previo espletamento delle procedure ex Dpr 484/1997, per un periodo da 5 a 7 anni, con facoltà di rinnovo per lo stesso periodo o per periodo più breve, in relazione agli esiti delle verifiche dei risultati e delle attività attuate ai sensi del D. Lgs. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni per la dirigenza amministrativa, tecnica e professionale con i criteri di cui all'Art. 26 del CCNL 1998/2001;
- nei casi di cui sub b) e sub c), dopo 5 anni di attività (ad esclusione degli incarichi in questione, relativi alla Dirigenza Amministrativa, Tecnica e Professionale, per i quali vigono le disposizioni di cui all'art. n. 28 – Comma V – del CCNL 1998/2001), su proposta del responsabile della struttura di appartenenza, a seguito di valutazione positiva delle attività professionali espletate e dei risultati conseguiti effettuata ai sensi e per gli effetti previsti dal D. Lgs. N. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni, per un periodo non inferiore a 3 anni e non superiore a 5 anni (secondo la natura dell'incarico), con facoltà di rinnovo, con atto scritto e motivato;
- nel caso di cui sub d), su proposta del dirigente responsabile della struttura di appartenenza, decorso il periodo di prova, per un periodo non inferiore a tre anni e non

superiore a cinque anni (secondo la natura dell'incarico), con facoltà di rinnovo e con conferimento di precisi ambiti di autonomia progressivamente ampliati, previa valutazione e verifica da espletare nel rispetto degli indirizzi del responsabile della struttura.

L'Azienda mediante il conferimento degli incarichi tende a realizzare modalità di organizzazione e di funzionamento delle proprie strutture coerenti con la riforma del Servizio Sanitario Nazionale e, più in generale, con la riforma della pubblica amministrazione, riconducibili ai principi di sussidiarietà, unitarietà, completezza, efficienza/efficacia, economicità, adeguatezza, qualità, centralità dell'utenza, valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse professionali, autonomia organizzativa a gestionale.

Nell'ambito e in attuazione dei suddetti principi l'Azienda, nell'affidamento degli incarichi dirigenziali e nella revoca dei medesimi, si attiene altresì ai seguenti criteri integrativi:

- capacità gestionali, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, alla disponibilità collaborativa, all'integrazione professionale, alla comunicazione intra ed extra aziendale, al possesso di tecniche di management;
- capacità di aggregazione del consenso sui valori e sugli obiettivi assunti dall'Azienda;
- capacità di gestione delle risorse umane, finanziarie e professionali nella realizzazione degli obiettivi aziendali, in relazione a risultati conseguiti;
- riconosciuta sensibilizzazione alle strategie dell'umanizzazione e di tutela dell'utenza;
- frequenza e superamento dei corsi di formazione manageriale ex art. 16-quinquies del D. Lgs. N. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni, relativi in particolare all'organizzazione e alla gestione dei servizi sanitari, ai criteri di finanziamento e ai bilanci, alla gestione delle risorse umane e all'organizzazione del lavoro, agli indicatori di qualità delle prestazioni;
- partecipazione a corsi di aggiornamento professionale obbligatori e facoltativi;
- tipologia e durata di incarichi precedentemente svolti;
- *curriculum*, con particolare riguardo alla natura e durata delle funzioni svolte negli ultimi 5 anni, alle caratteristiche ed ai contenuti delle pubblicazioni, all'attività didattica, di sperimentazione o di ricerca, al possesso di esperienze e di conoscenze correlate all'incarico da conferire.

Gli incarichi di cui agli artt. 15-septies, commi 1 e 2, e 15-octies del D. Lgs. N. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni sono conferiti dal Direttore Generale con atto scritto e motivato su base fiduciaria, nel rispetto delle norme nazionali, delle specifiche direttive impartite dalla Regione e dei contratti di lavoro. Le modalità per il conferimento degli incarichi, ove non disciplinate da disposizioni nazionali, regionali, sono definite d'intesa con le OO.SS.

La Direzione privilegia il modello organizzativo dipartimentale, sia nelle Aree Ospedaliere e Territoriali che in quelle Tecniche ed Amministrative.

### **9.3 DELEGHE**

Il Direttore Generale può delegare al Direttore Sanitario, al Direttore Amministrativo, ai Dirigenti di Presidio, di Dipartimento e di Area l'adozione di atti di diritto privato o anche di diritto pubblico riferiti ad ambiti settoriali di attività e nel rispetto delle competenze.

Le funzioni delegate si esercitano:

in osservanza della disciplina civilistica del mandato e della rappresentanza;

nel rispetto della normativa sulla trasparenza dell'azione amministrativa;

nel rispetto della compatibilità di bilancio;

nel rispetto degli interessi pubblici perseguiti dall'Azienda.

La delega relativa agli atti di diritto privato è manifestata per atto scritto, nei modi e nelle forme idonee in relazione all'attività delegata, nel rispetto delle esigenze di pubblicità per l'efficacia dell'atto.

La delega relativa agli atti di diritto pubblico è fatta con provvedimento amministrativo conforme ai requisiti formali e sostanziali dell'atto pubblico. Dello stesso deve essere data pubblicità nell'albo pretorio dell'Azienda.

Il dirigente delegato ha la piena responsabilità, sia interna che esterna, ad ogni effetto di legge, della delega e degli atti compiuti.

L'attività delegata non è soggetta a controllo preventivo ma i provvedimenti illegittimi o inopportuni possono essere annullati d'ufficio dal direttore Generale e/o revocati con adeguata motivazione.

#### **9.4 PRINCIPI ISPIRATORI DELL'ATTIVITÀ LIBERO PROFESSIONALE INTRAMOENIA**

L'Azienda promuove e valorizza l'attività libero professionale intramuraria resa dai propri professionisti individualmente e/o in équipe, operando per favorire nei tempi tecnici più rapidi possibili la reperibilità e la disponibilità di spazi interni adeguati all'attività ambulatoriale e di ricovero.

L'Azienda intende perseguire in modo efficace il contemperamento dei legittimi interessi di cui sono portatori sia gli utenti - ai quali poter offrire un'ulteriore opzione per ottenere prestazioni sanitarie con tempi di attesa ridotti e a tariffe trasparenti rispetto a quelle del mercato privato - sia il personale dirigente del ruolo sanitario - che, attraverso l'esercizio delle attività libero professionali, ha la possibilità di un rapporto più personalizzato con l'utente, di una maggiore autonomia e responsabilizzazione nello svolgimento delle attività.

L'Azienda, a tutela in particolare dei diritti dei cittadini utenti, assicura altresì ogni impegno nella necessaria ed irrinunciabile attività di controllo e verifica circa il corretto svolgersi dell'attività libero professionale ed il perdurare del dovuto equilibrio fra quest'ultima e l'attività istituzionale.

Per quanto attiene alla regolamentazione aziendale dell'istituto, si rinvia a separato atto di organizzazione della libera professione i cui criteri generali saranno contrattati con le rappresentanze sindacali di categoria.

## **TITOLO X**

### **NORMA FINALE E DI RINVIO**

Sono rimessi all'esercizio del potere regolamentare dell'Azienda la disciplina di particolari materie afferenti alla gestione organizzativa e la definizione degli indirizzi necessari all'attuazione della normativa contenuta nel presente atto, fermo restando il rinvio, per quanto non espressamente contemplato, alle leggi fondamentali di riforma del Servizio Sanitario Nazionale (D.Lgs. 502/1992 e successive modificazioni ed integrazioni), e del pubblico impiego (D. Lgs. 165/2001), alle leggi regionali di riordino del Servizio Sanitario Regionale ed ai contenuti dei contratti nazionali di lavoro.



## **Nota dell'Estensore**

Il presente Documento è stato redatto in carenza di Atti Organizzativi e, soprattutto, della esplicitazione dei principi fondamentali ai quali intende ispirarsi l'Organizzazione; pertanto, di là dall'essere un Documento finito, ha funzione di mera cornice e griglia, che la Direzione potrà agevolmente integrare/modificare sulla base degli Atti che andrà ad assumere.

	142	
<b><u>P.O. SCORRANO</u></b>	ORE/SET	di cui C/O REPARTI
AUSILIARIATO C/O RADIOLOGIA E TAC	36	
CONFERIMENTO RIFIUTI DAL PO ALL'ISOLA ECOLOGICA	34	
	36	
	106	
<b><u>D.S.S. MARTANO</u></b>	ORE/SET	di cui C/O REPARTI
FACCHINAGGIO C/O FARMACIA	4	
AUSILIARIATO	18	
	12	
	34	
<b><u>D.S.S. NARDO'</u></b>	ORE/SET	di cui C/O REPARTI
FACCHINAGGIO	26	
	36	
	26	
TELEFONIA	26	
PORTIERATO	28	
	28	
	28	
	28	
	226	
<b><u>P.O. COPERTINO</u></b>	ORE/SET	di cui C/O REPARTI
FACCHINAGGIO C/O FARMACIA	36	
PORTIERATO	28	
	34	
	26	
	34	
	28	
	28	
	28	
	28	
	28	
CENTRALINO	28	
	36	
	36	
	26	
	424	
<b><u>D.S.S. LECCE (LIBERTINI)</u></b>	ORE/SET	di cui C/O REPARTI
FACCHINAGGIO C/O FARMACIA	34	

	26	
FACCHINAGGIO	36	
TELEFONIA	34	
	34	
	36	
	34	
	34	
PORTIERATO	34	
AUSILIARIATO	34	
	34	
AUSILIARIATO	29	
	26	
	29	
	34	
	29	
PORTIERATO (Indicazioni agli utenti)	24	
	34	
	575	
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>3.347</b>	<b>644</b>
PERSONALE EQUIVALENTE	93	18

Ausiliariato censito all'atto del business plan 2012 (5131*12/52)	1.184
Ulteriori attività	2.163



**FOI(mt) - Indici nazionali dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati  
Generale al netto dei tabacchi (a partire dal Febbraio 1992)**

**Dal Gennaio 1947 al Giugno 2014**

**Il coefficiente di raccordo tra la base 1992 e la base 1995=100 è pari a 1,1410**

1996	102,4	102,7	103,0	103,6	104,0	104,2	104,0	104,1	104,4	104,5	104,8	104,9	105,9
1997	105,1	105,2	105,3	105,4	105,7	105,7	105,7	105,7	105,9	106,2	106,5	106,5	106,7
1998	106,8	107,1	107,1	107,3	107,5	107,6	107,6	107,7	107,8	108,0	108,1	108,1	107,6
1999	108,2	108,4	108,6	109,0	109,2	109,2	109,4	109,4	109,7	109,9	110,3	110,4	109,3
2000	110,5	111,0	111,3	111,4	111,7	112,1	112,3	112,3	112,5	112,8	113,3	113,4	112,1
2001	113,9	114,3	114,4	114,8	115,1	115,3	115,3	115,4	115,7	115,9	116,0	115,1	115,1
2002	116,5	116,9	117,2	117,5	117,7	117,9	118,0	118,2	118,4	118,7	119,0	119,1	117,9
2003	119,6	119,8	120,2	120,4	120,5	120,6	120,9	121,1	121,4	121,5	121,8	121,8	120,8
2004	122,0	122,4	122,5	122,8	123,0	123,3	123,4	123,6	123,6	123,9	123,9	123,9	123,2
2005	123,9	124,3	124,5	124,9	125,1	125,3	125,6	125,8	125,9	126,1	126,3	126,3	125,3
2006	126,6	126,9	127,1	127,4	127,8	127,9	128,2	128,4	128,4	128,6	128,8	128,4	127,8
2007	128,5	128,8	129,0	129,2	129,6	129,9	130,2	130,4	130,4	130,8	131,3	131,8	130,0
2008	132,2	132,5	133,2	133,5	134,2	134,8	135,4	135,5	135,2	135,2	134,7	134,5	134,2
2009	134,2	134,5	134,8	135,1	135,3	135,3	135,8	135,4	135,5	135,6	135,8	135,2	135,2
2010	136,0	136,2	136,5	137,0	137,1	137,1	137,6	137,9	137,5	137,8	137,9	138,4	137,3

**Base 2010=100**

**Il coefficiente di raccordo tra la base 1995 e la base 2010=100 è pari a 1,3730**

2011	101,2	101,5	101,9	102,4	102,5	102,6	102,9	103,2	103,2	103,6	103,7	104,0	102,7
2012	104,4	104,8	105,2	105,7	105,6	105,8	105,9	106,4	106,4	106,4	106,2	106,5	105,8
2013	106,7	106,7	106,9	106,9	107,1	107,2	107,2	107,6	107,2	107,1	106,8	107,1	107,0
2014	107,3	107,2	107,2	107,4	107,3	107,4							

A partire dal mese di febbraio 1992 gli indici vengono calcolati senza i 'TABACCHI'.

**Revisione prezzi a partire dal 2010 per i servizi di pulizie, ausiliario, manutenzione del verde e disinfestazione affidati a ditte esterne**

Coeficiente di rivalutazione e valori rivalutati compresa IVA	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	MEDIA	IMPONIBILE IVA	TOTALE
2010	0,80	1,00	1,30	1,80	1,90	1,90	2,40	2,70	2,30	2,60	2,70	3,20	2,10	14.507.447,50	2.901.489,50
2011	1,20	1,50	1,90	2,40	2,50	2,60	2,90	3,20	3,20	3,60	3,70	4,00	2,70	304.656,40	2.962.420,78
2012	1,70	2,10	2,50	3,00	2,90	3,10	3,20	3,70	3,70	3,70	3,50	3,80	3,10	399.928,81	17.774.524,68
2013	0,90	0,90	1,10	1,10	1,10	1,30	1,40	1,80	1,40	1,30	1,00	1,30	1,20	15.212.030,70	3.086.583,54
														15.683.603,65	18.298.614,25
														188.203,24	18.977.160,42
														15.871.806,90	19.244.892,00

**Variazione aliquota IVA**

	2011	2013
gennaio	31 IVA 20%	31 IVA 21%
febbraio	28 IVA 20%	28 IVA 21%
marzo	31 IVA 20%	31 IVA 21%
aprile	30 IVA 20%	30 IVA 21%
maggio	31 IVA 20%	31 IVA 21%
giugno	30 IVA 20%	30 IVA 21%
luglio	31 IVA 20%	31 IVA 21%
agosto	31 IVA 20%	31 IVA 21%
settembre	16 IVA 20%	30 IVA 21%
	259	273
settembre	14 IVA 21%	
ottobre	31 IVA 21%	31 IVA 22%
novembre	30 IVA 21%	30 IVA 22%
dicembre	31 IVA 21%	31 IVA 22%
	106	92
	365	365

## Servizi non ricompresi nei costi delle Ditte

Pulizie Aree altissimo rischio area Sud non ricompresi nei costi delle Ditte			
Strutture	Rilevazione attuale (luglio 2014)	moltiplicatore	€ AVCF
P.O. Casarano	2650	8,44	€ 22.366,00
P.O. Scorrano	3770	8,44	€ 31.818,80
P.O. Gallipoli	1820	8,44	€ 15.360,80
Gagliano del Capo (Dialisi e Day Surgery)	831	8,44	€ 7.013,64
Poggiardo (Dialisi e Day Surgery)	484	8,44	€ 4.084,96
Maglie (Day Surgery)	421	8,44	€ 3.553,24
<b>Totale</b>	<b>9.976</b>	<b>8,44</b>	<b>€ 84.197,44</b>

Pulizie nuove strutture non ricompresi nei costi delle Ditte			
Strutture	Rilevazione attuale (luglio 2014)	moltiplicatore	€ AVCF
Casa della Salute Sannicola			
Basso rischio	1300	1,65	€ 2.145,00
Area esterna	2194	0,09	€ 197,46
RSA Supersano			
Basso rischio	2054	1,65	€ 3.389,10
Area esterna	4477	0,09	€ 402,93
Nuovo Sert San Cesario			
Basso rischio	720	1,65	€ 1.188,00
Area esterna	2400	0,09	€ 216,00
Casa della Salute Ugento			
Basso rischio	1500	1,65	€ 2.475,00
Area esterna	400	0,09	€ 36,00
Centro Diurno Disturbi Alimentari (nuova sec)	1080	1,65	€ 1.782,00
Basso rischio			
<b>Totale</b>	<b>16.125</b>		<b>€ 11.831,49</b>

Attività di ausiliario non ricompresi nei costi delle Ditte			
Rilevazione attuale (luglio 2014)	Costo orario	costo mese	costo annuo
Ausiliario (ore sett.)	2163	#####	€ 1.889.596,80
<b>Totale</b>	<b>2.163</b>	#####	<b>€ 1.889.596,80</b>

costo totale ulteriori attività € 3.041.943,96  
IVA 22% € 669.227,67  
costo totale ulteriori attività con IVA € 3.711.171,63



**FOI(nt) - Indici nazionali dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati Generale al netto dei tabacchi (a partire dal Febbraio 1992)**

Dal Gennaio 1947 al Giugno 2014

**Il coefficiente di raccordo tra la base 1992 e la base 1995=100 è pari a 1,1410**

1996	102,4	102,7	103,0	103,6	104,0	104,2	104,4	104,5	104,8	104,9	103,9
1997	105,1	105,2	105,3	105,4	105,7	105,7	105,7	105,9	106,2	106,5	105,7
1998	106,8	107,1	107,1	107,3	107,5	107,6	107,7	107,8	108,0	108,1	107,6
1999	108,2	108,4	108,6	109,0	109,2	109,2	109,4	109,7	109,9	110,3	109,3
2000	110,5	111,0	111,3	111,4	111,7	112,1	112,3	112,5	112,8	113,4	112,1
2001	113,9	114,3	114,4	114,8	115,1	115,3	115,3	115,4	115,7	116,0	115,1
2002	116,5	116,9	117,2	117,5	117,7	117,9	118,0	118,2	118,4	119,0	117,9
2003	119,6	119,8	120,2	120,4	120,5	120,6	120,9	121,1	121,4	121,8	120,8
2004	122,0	122,4	122,5	122,8	123,0	123,3	123,4	123,6	123,6	123,9	123,2
2005	123,9	124,3	124,5	124,9	125,1	125,3	125,6	125,8	126,1	126,3	125,3
2006	126,6	126,9	127,1	127,4	127,8	127,9	128,2	128,4	128,4	128,4	127,8
2007	128,5	128,8	129,0	129,2	129,6	129,9	130,2	130,4	130,8	131,3	130,0
2008	132,2	132,5	133,2	133,5	134,2	134,8	135,4	135,5	135,2	134,7	134,5
2009	134,2	134,5	134,8	135,1	135,3	135,3	135,3	135,4	135,5	135,6	135,8
2010	136,0	136,2	136,5	137,0	137,1	137,1	137,6	137,9	137,5	137,9	137,3

**Base 2010=100**

**Il coefficiente di raccordo tra la base 1995 e la base 2010=100 è pari a 1,3730**

2011	101,2	101,5	101,9	102,4	102,5	102,6	102,9	103,2	103,6	103,7	104,0	102,7
2012	104,4	104,8	105,2	105,7	105,6	105,8	105,9	106,4	106,4	106,2	106,5	105,8
2013	106,7	106,7	106,9	106,9	106,9	107,1	107,2	107,6	107,2	107,1	107,1	107,0
2014	107,3	107,2	107,2	107,4	107,3	107,4						

A partire dal mese di febbraio 1992 gli indici vengono calcolati senza i 'TABACCHI'.

**Revisione prezzi a partire dal 2011 per i servizi di Assistenza Hardware e software e Attività di Data Entry già affidati a ditte esterne e internalizzati**

Coefficienti di rivalutazione e valori rivalutati compresa IVA																
Anno	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	MEDIA	IMPONIBILE	Ricalcolo IVA	TOTALE
2011	1,20	1,50	1,90	2,40	2,50	2,60	2,90	3,20	3,20	3,60	3,70	4,00	2,70	5.214.945,00	1.042.989,00	6.257.934,00
2012	1,70	2,10	2,50	3,00	2,90	3,10	3,20	3,70	3,70	3,70	3,50	3,80	3,10	5.355.748,52	1.086.703,38	6.442.451,90
2013	0,90	0,90	1,10	1,10	1,10	1,30	1,40	1,80	1,40	1,30	1,00	1,30	1,20	5.521.776,72	1.159.573,11	6.681.349,83
														66.261,32	1.187.572,91	6.775.610,95
														5.588.038,04	1.187.572,91	6.775.610,95

Variazione aliquota IVA			2011	2013
gennaio	31	IVA 20%	31	IVA 21%
febbraio	28	IVA 20%	28	IVA 21%
marzo	31	IVA 20%	31	IVA 21%
aprile	30	IVA 20%	30	IVA 21%
maggio	31	IVA 20%	31	IVA 21%
giugno	30	IVA 20%	30	IVA 21%
luglio	31	IVA 20%	31	IVA 21%
agosto	31	IVA 20%	31	IVA 21%
settembre	16	IVA 20%	30	IVA 21%
			259	273
settembre	14	IVA 21%		
ottobre	31	IVA 21%	31	IVA 22%
novembre	30	IVA 21%	30	IVA 22%
dicembre	31	IVA 21%	31	IVA 22%
			106	92
			365	365

## Confronto costi su 2013

	a			b		c	
	Costi Ditte attualizzati al 2013	Ulteriori attività affidate	Totale costi attualizzati	Costi previsti Business Plan 2014	Costi di mercato	Costi previsti - costi attualizzati (b - a)	Costi previsti - costi mercato (b - c)
Costo servizi al netto di IVA	€ 15.871.806,90	€ 3.041.943,96	€ 18.913.750,86	€ 17.371.490,34	€ 18.332.545,87	€ -1.542.260,51	€ -961.055,52
Servizio di ausiliario, pulizie, disinfestazione e verde							
Servizi di supporto informatici CUP e CED	€ 5.588.038,04		€ 5.588.038,04	€ 4.210.786,86	€ 6.081.894,00	€ -1.377.251,18	€ -1.871.107,14
<b>Totale</b>	<b>€ 21.459.844,94</b>	<b>€ 3.041.943,96</b>	<b>€ 24.501.788,90</b>	<b>€ 21.582.277,20</b>	<b>€ 24.414.439,87</b>	<b>€ -2.919.511,69</b>	<b>€ -2.832.162,66</b>

	a			b		c	
	Costi Ditte attualizzati al 2013	Ulteriori attività affidate	Totale costi attualizzati	Costi previsti Business Plan 2014	Costi di mercato	Costi previsti - costi attualizzati (b - a)	Costi previsti - costi mercato (b - c)
Costo servizi con IVA (22%)	€ 19.363.604,42	€ 3.711.171,63	€ 23.074.776,05	€ 21.193.218,22	€ 22.365.705,96	€ -1.881.557,83	€ -1.172.487,74
Servizio di ausiliario, pulizie, disinfestazione e verde							
Servizi di supporto informatici CUP e CED	€ 6.817.406,41		€ 6.817.406,41	€ 5.137.159,97	€ 7.419.910,68	€ -1.680.246,44	€ -2.282.750,71
<b>Totale</b>	<b>€ 26.181.010,82</b>	<b>€ 3.711.171,63</b>	<b>€ 29.892.182,46</b>	<b>€ 26.330.378,19</b>	<b>€ 29.785.616,64</b>	<b>€ -3.561.804,27</b>	<b>€ -3.455.238,45</b>

## SERVIZIO DI PULIZIA

Tipo Area	Frequenza settimanale della pulizia	Unità di misura	Prezzo di riferimento	Mediana
ALTISSIMO RISCHIO	14/7	canone mq mensile	6,48	8,44
ALTO RISCHIO	7/7	canone mq mensile	3,48	4,19
MEDIO RISCHIO	7/7	canone mq mensile	2,29	3,02
BASSO RISCHIO	5/7	canone mq mensile	1,23	1,65
AREA ESTERNA	1/7	canone mq mensile	0,08	0,09

*Il contratto prevede la pulizia delle pareti verticali (il cui onere è compreso nel corrispettivo valutato sulla proiezione della superficie orizzontale) e una squadra di pronto intervento per interventi spot su richiesta. Il contratto non prevede lo smaltimento dei rifiuti speciali e la pulizia delle canalizzazioni dell'impianto di trattamento dell'aria.*



SERVIZI DA EROGARE	Livello	Unità equivalenti	Costo personale	Altri costi
Servizio pulizie	A1	498	€ 12.650.206	€ 1.068.370
Igiene ambientale esterna	A1	39	€ 990.679	€ 111.277
Ausiliariato c/o Reparti Osp.	A1	18	€ 457.236	€ 77.678
Ausiliariato altre funzioni (Portierato, telefonia, facchinaggio, etc.)	A1	75	€ 1.905.152	€ 112.778
<b>Totale</b>	<b>A1</b>	<b>630</b>	<b>€ 16.003.273</b>	<b>€ 1.370.103</b>
Conduzione funzionale e gestione del sistema informativo automatizzato	DS	14	€ 486.443	€ 43.360
	C	8	€ 246.036	
<b>Totale</b>		<b>22</b>	<b>€ 732.479</b>	<b>€ 43.360</b>
Supporto tecnico e affiancamento operativo compreso servizio CUP	DS	3	€ 104.238	€ 191.867
	C	102	€ 3.136.958	
<b>Totale</b>		<b>105</b>	<b>€ 3.241.196</b>	<b>€ 191.867</b>
<b>Totale generale</b>		<b>757</b>	<b>€ 19.976.947</b>	<b>€ 1.605.330</b>

Costo totale servizio (escluso IVA)	Indirizzo	Indirizzo (escluso IVA)	Indirizzo	Indirizzo	Indirizzo (escluso IVA)
€ 13.718.576	10121	10121	10121	10121	10121
€ 1.101.956	10121	10121	10121	10121	10121
€ 534.914	10121	10121	10121	10121	10121
€ 2.017.930	10121	10121	10121	10121	10121
€ 17.373.375	10121	10121	10121	10121	10121
€ 775.839	10121	10121	10121	10121	10121
€ 775.839	10121	10121	10121	10121	10121
€ 3.433.063	10121	10121	10121	10121	10121
€ 3.433.063	10121	10121	10121	10121	10121
€ 21.582.277	10121	10121	10121	10121	10121