Istituto Cesana Malanotti

Piano straordinario per il recupero dell'efficienza e della qualità competitiva 2017-2021

29 Novembre 2016

Building a better working world

ISTITUTO CESANA MALANOTTI

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- Piano straordinario
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del posizionamento di mercato
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Agenda

- **Inquadramento della situazione attuale**
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- Piano straordinario
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del posizionamento di mercato
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Istituto Cesana Malanotti (ICM), istituzione pubblica di assistenza e beneficenza (IPAB) nata nel 1989, fornisce servizi socio-sanitari e assistenziali nel territorio dell'area di Treviso

1989

- **Nascita dell'Istituto Cesana Malanotti** dalla fusione delle Opere Pie di Vittorio Veneto, della Casa di Ricovero di Vittorio Veneto, del Legato Malanotti e del Pensionato Isidoro De Mori

2001

- Realizzazione di **Casa del Sole** a Vittorio Veneto

2006

- Realizzazione di **Casa Arcobaleno** a Vittorio Veneto

2007

- Nascita di **Cesana Servizi** con individuazione del socio privato (cooperativa Insieme Si Può e Ristorazione Ottavian) tramite gara (periodo 2007-2018)

2009

- Realizzazione della **Residenza Papa Luciani** a San Vendemiano in sostituzione della Residenza Villa delle Rose

OGGI

- **Centro di servizi** sociali, sanitari, educativi e territoriali, tra i più importanti della Regione **Veneto**, che si rivolge in particolare ai cittadini dell'area della ULSS di Treviso

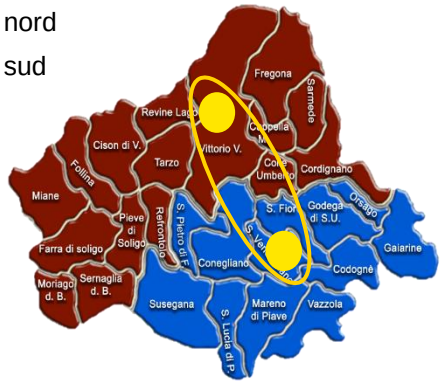
Missione: garantire alle persone e alle famiglie adeguati servizi socio-sanitari in ogni fase della vita attraverso supporto, sostegno, interventi e differenti tipologie di servizi

Fonte: sito Internet ICM

ICM è la principale struttura di assistenza nella ex-ULSS 7, con una offerta pari al 14% dei posti letto disponibili per anziani e al 27% dei posti per disabili

Territorio ex-ULSS 7: caratteristiche

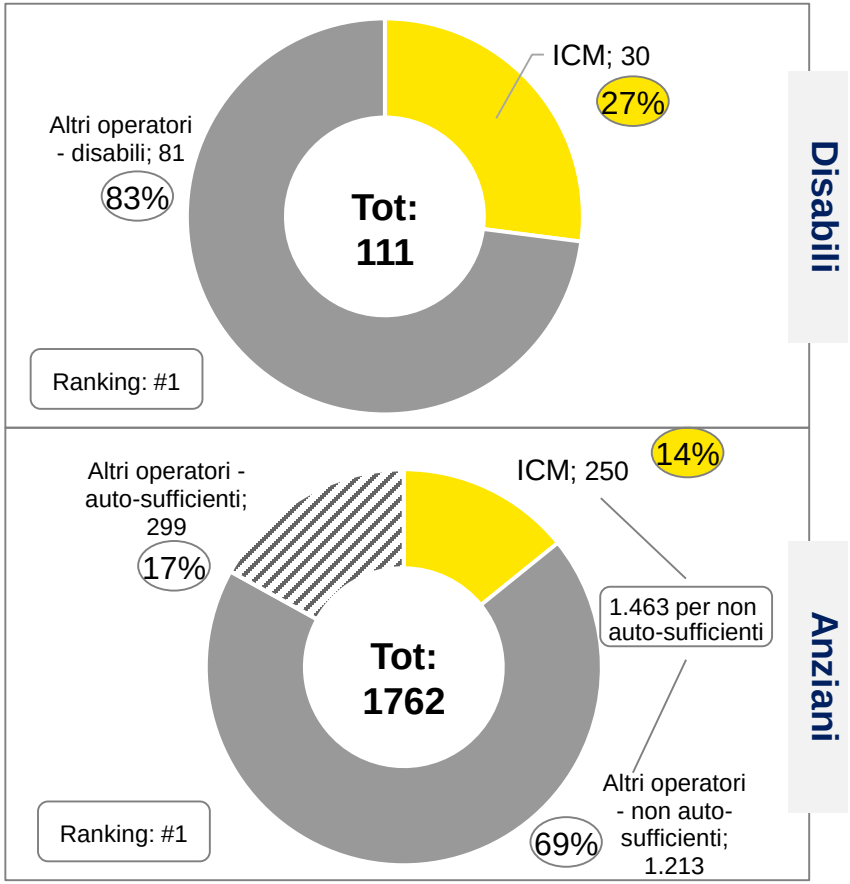
Distretto nord
Distretto sud



Caratteristiche ULSS 7	
Territorio (Kmq)	710,13
Numero di strutture:	14 per anziani
Numero posti letto:	1.762 per anziani
Popolazione complessiva:	219.995
Popolazione over 65:	50.802
Non autosufficienti over 65:	9.373

Quota di mercato ICM
(# posti letto anziani e disabili ex-ULSS 7)

Totale: 1.873 Posti letto



Fonte: sito Internet ULSS 7 e bilancio 2015 ULSS 7

ICM opera tramite 5 strutture distribuite su 2 comuni e dispone di 280 posti letto per anziani e disabili

Inquadramento dell'Istituto (2016)

Presenza sul territorio

Strutture e posti letto

Strutture	Posti letto offerti		
A. Casa del Sole	60		60
B. Casa Arcobaleno	120		120
C. Residenza Papa Luciani	30	70	100
D. Centro Diurno	-		
E. De Zorzi-Luzzatti (doposcuola)	-		
Totale	30 Disabili	250 Anziani	280 **Totale**

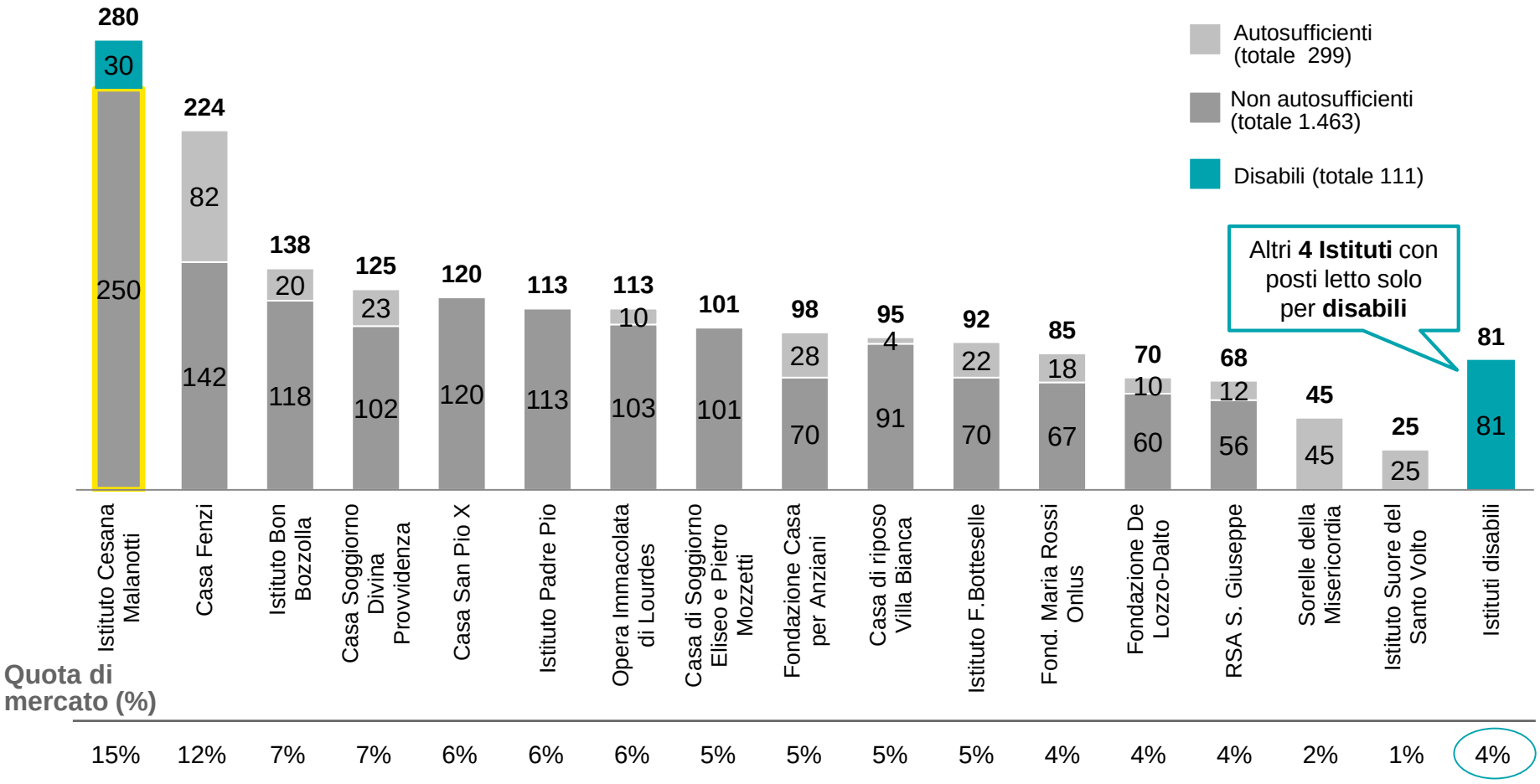
Tipologia di servizi

- Servizi residenziali a lungo termine con posti accreditati per persone **non autosufficienti**
- Ricoveri temporanei
- Centro diurno socio-sanitario
- RSA **Disabili**
- Servizi domiciliari - Home Care Premium
- Servizio Doposcuola

Fonte: sito Internet ICM

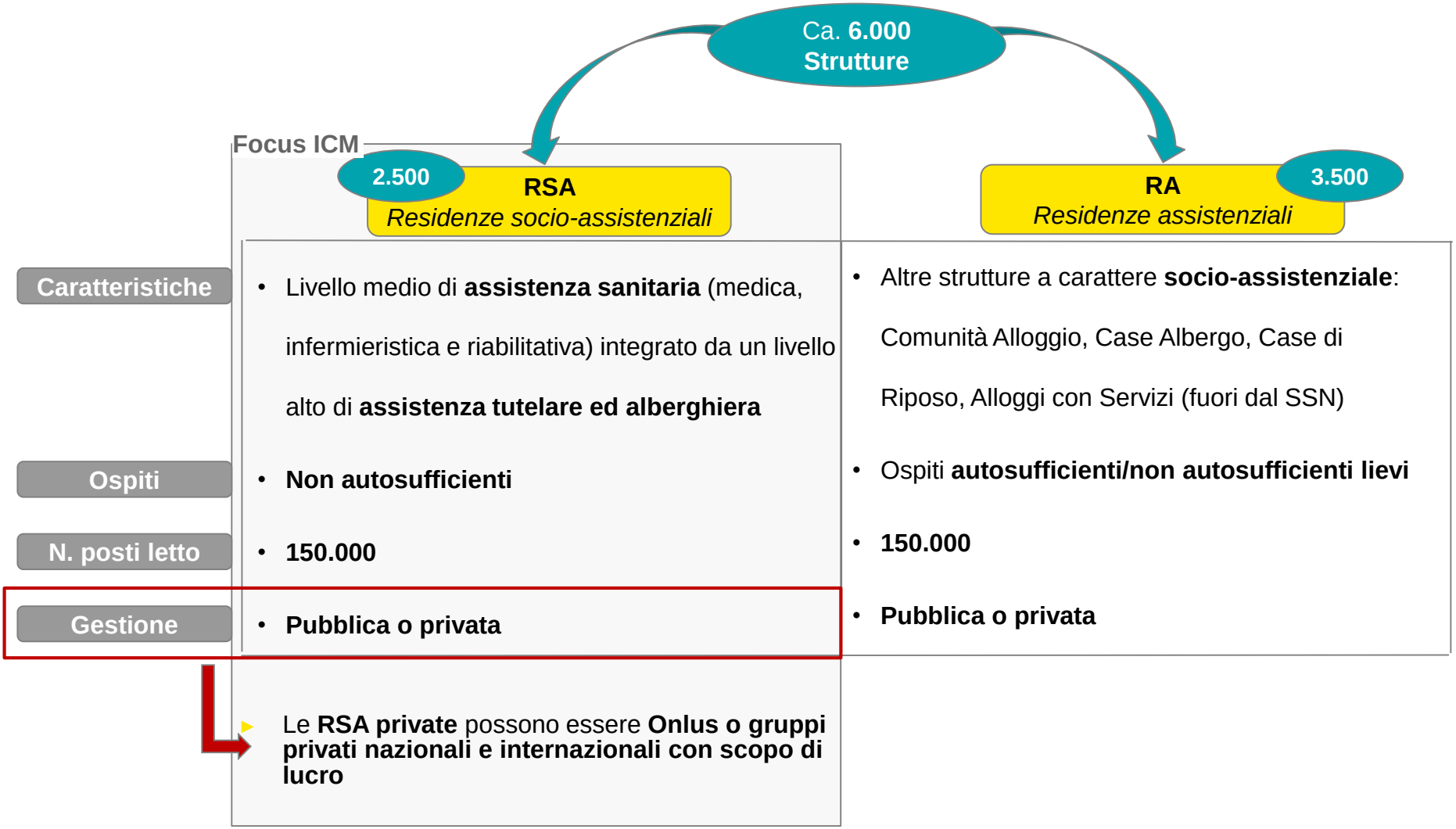
L'offerta di ICM non include posti letto per auto-sufficienti, a differenza degli altri principali istituti della ex-ULSS 7; al contempo è l'unico tra i principali istituti ad ospitare anche i disabili

Strutture ex-ULSS 7 per posti letto offerti – Totale 1.873 posti letto



Fonte: bilancio ULSS 7 2015

Le strutture RSA e RA (carattere socio-assistenziale o assistenziale) possono essere di proprietà pubblica o privata



Fonte: report Auser risorseAnziani, anno 2012

In Italia sono presenti quattro operatori (appartenenti a tre grandi gruppi internazionali) privati attivi nel mercato delle residenze socio-assistenziali

Focus nelle slide successive

Orpea

- **Oltre 700 Residenze** in Francia, Belgio, Svizzera, Italia, Spagna, Repubblica Ceca, Austria, Polonia, Germania
- **Oltre 40.000 collaboratori nel mondo**
- **Oltre 70.000 posti letto nel mondo (circa 1.000 in Italia)**
- **Nascita nel 1989** in Francia dal dott. Jean-Claude Marian, medico neuro-psichiatra
- **In Italia** Orpea opera mediante le strutture **Casa Mia** e **Case di Cura Clinea**

Anni Azzurri

- Oltre **40 Residenze** socio-psichiatriche per anziani in 7 Regioni del centro e del nord Italia
- **Oltre 5.000 posti letto**
- Oltre **2.000 collaboratori**
- **Nuclei specializzati** per Alzheimer, stati vegetativi, sclerosi multipla, SLA, disabilità acquisite e difficoltà respiratorie
- Anni Azzurri appartiene a **Kos**, gestore di 72 strutture in Italia e presente in altri 2 stati esteri

Grandi gruppi privati

Segesta

- **Oltre 30 Strutture Residenziali e Cliniche** in 8 Regioni italiane
- **Oltre 3.000 dipendenti**
- **Fondazione nel 1994, gestore di Servizi Sanitari e Socio Sanitari**
- Appartenenza al **Korian,** gruppo francese che gestisce oltre 200 case di cura in Francia, 40 in Germania e operante in Italia attraverso i marchi Segesta, Senior Service, Mosaico e Kinetika Sardegna

KORIAN

Senior Service

- **27 Residenze** in Piemonte, Lombardia, Liguria, Toscana ed Emilia Romagna
- **2.100 posti letto**
- **Nasce nel 2000** come marchio dei **servizi socio-assistenziali** del gruppo **Aetas** (incorporato **nel 2014 in Segesta**) gestore di Residenze per Anziani e Comunità Protette Psichiatriche
- Dal **2006** Senior Service opera anche nell'ambito dell'assistenza ai **disabili psichici**, gestendo oggi **3 Comunità terapeutiche** in Piemonte

Il gruppo Orpea nasce in Francia nel 1989 ed eroga un servizio di qualità sia per le cure sia per l'accoglienza

- 75% camere singole
- Strutture recenti e moderne

Qualità dell'accoglienza alberghiera

Più di 43.000 collaboratori

- 85% a tempo indeterminato
- 275.000 h di formazione annua

ORPEA
LA VIE CONTINUE AVEC NOUS

27 anni di attività

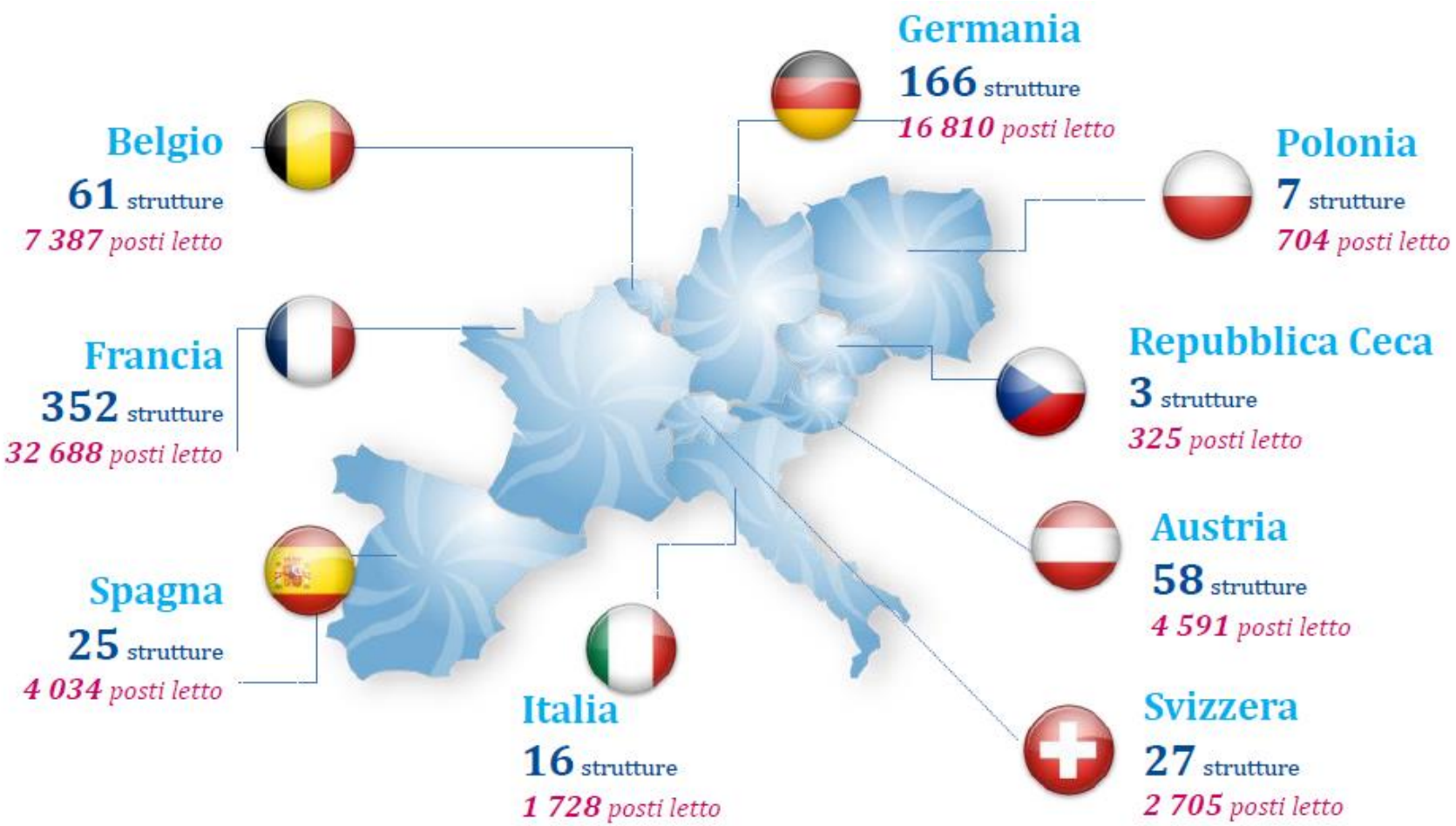
- Entrata in Borsa nel 2002
- Dal 1999 apre il marchio Clinea

Qualità delle cure

- Ricerca del miglioramento costante delle prestazioni

Fonte: sito internet Orpea

Orpea è presente nel mondo in 10 Paesi…

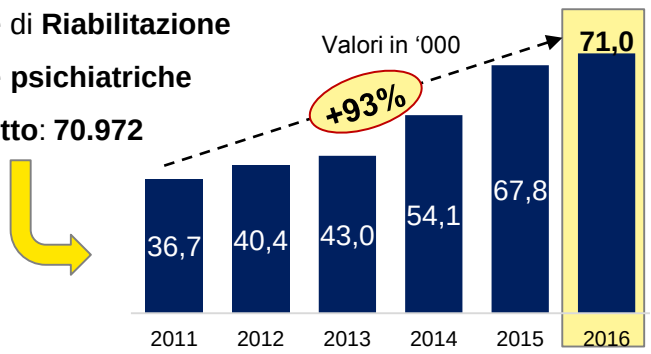


Fonte: sito internet Orpea

…ed opera in Italia tramite i marchi «CasaMia» e «Clinea»

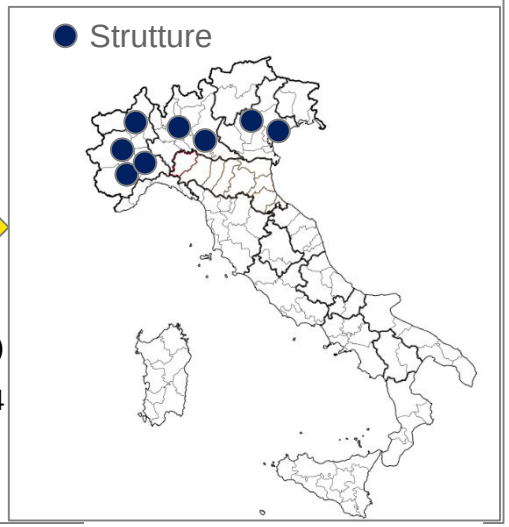
Inquadramento societario Orpea mondo

- Espansione europea dal 1989 in **10 paesi**
- N. **Residenze**: **715**
- Tipologia di strutture:
  - **RSA**
  - Cliniche di **Riabilitazione**
  - Cliniche **psichiatriche**
- N. **Posti letto**: **70.972**



Inquadramento societario Orpea Italia

- Espansione italiana dal **2004** in **3 Regioni**
- Tipologia di strutture:
  - **Casa Mia**: RSA
  - **Clinea**: cliniche neuropsichiatriche e riabilitative
- N. **Residenze RSA**: **8** (+2 prossime aperture)
- N. Posti letto RSA: 944



Economics Orpea mondo

- VdP: 2,4 Mld € (+22,7%/2014)
- Risultato netto: 153 Mln € (+12,5%/2014)
- Fatturato previsto 2016: 2,7 Mln € (+13,7%/2015)
- Valore del Patrimonio Immobiliare: 3,4 Mld €
- Quotazione Borsa: anno 2002

Economics Orpea Italia *(2015)*

- VdP: 20,7 Mln €
- MOL: -3,0 Mln
- Risultato Netto: -3,9 Mln €
- Patrimonio Netto: 5,4 Mln €
- Disponibilità liquide: 2,1 Mln €

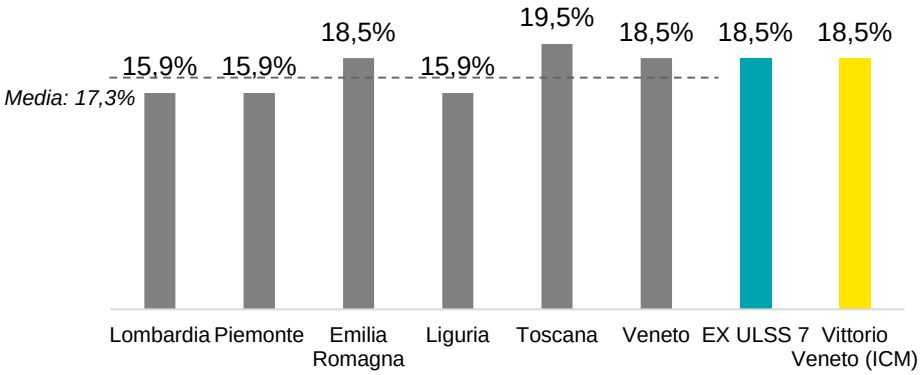
2015 condizionato dalla ristrutturazione di numerose residenze

Fonte: sito internet e bilancio Orpea 2015

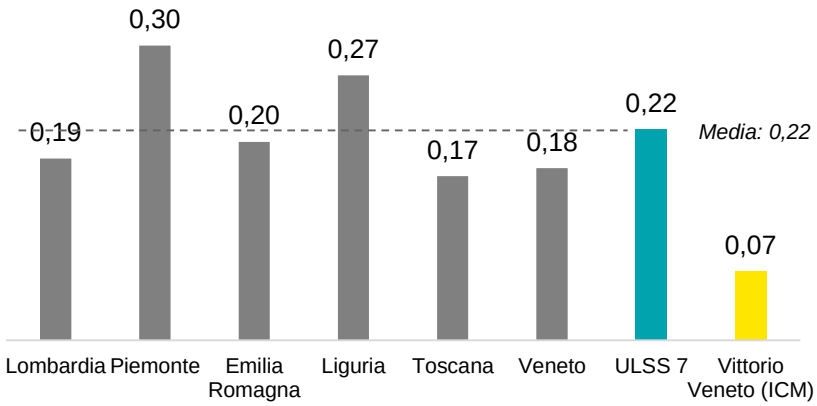
ICM ha dimensioni molto maggiori rispetto alla media delle altre strutture, in un contesto locale con elevata offerta di posti letto per non-autosufficienti

% anziani over 65 non autosufficienti

(dati disponibili solo a livello di macro-area)

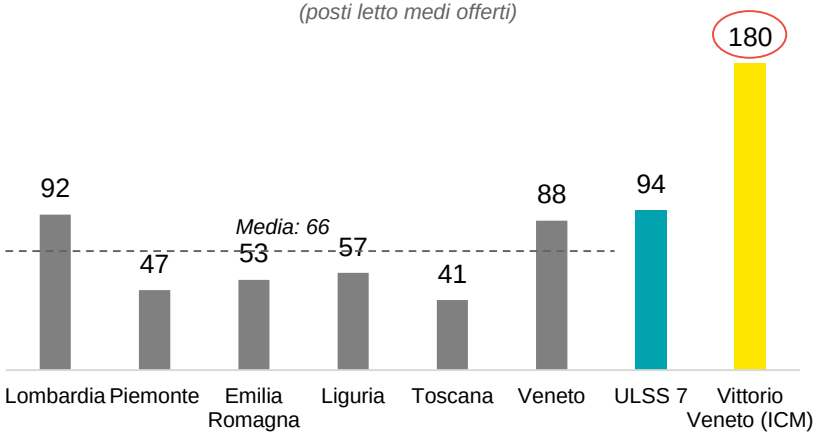


Strutture ogni 100 anziani non autosufficienti

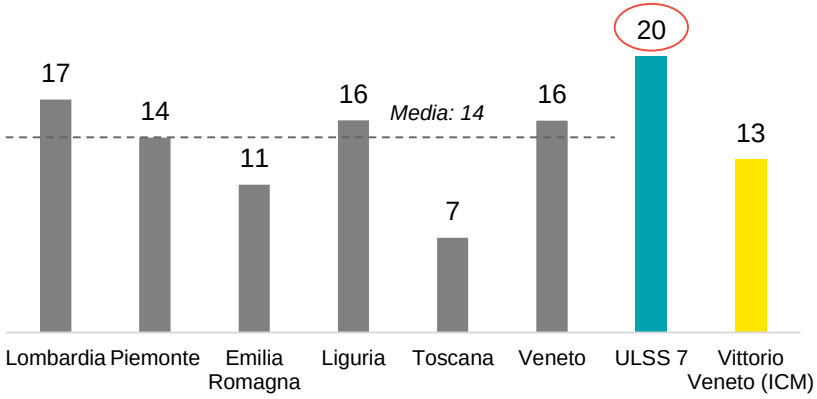


Dimensione media della struttura

(posti letto medi offerti)



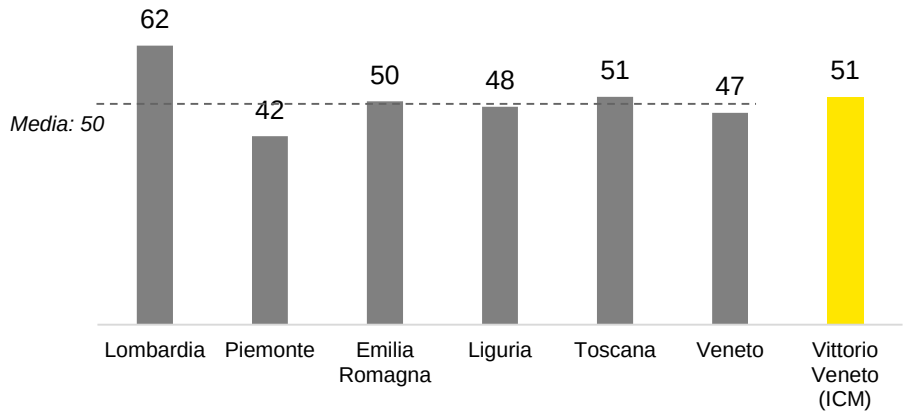
Posti letto ogni 100 anziani non autosufficienti



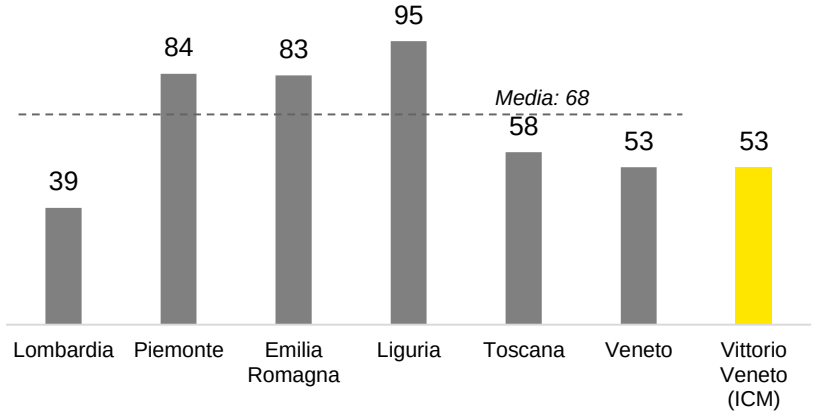
Fonte: elaborazioni EY su dati ISTAT, Health for All, Annuario statistico del SSN, V rapporto sull'assistenza ai non autosufficienti in Italia, Franco Pesaresi,"RSA; costi,tariffe e compartecipazione dell'utenza",edizione 2016"

La minor incidenza del contributo regionale in Veneto comporta una remunerazione media per posto letto di ICM inferiore rispetto ad altri contesti regionali

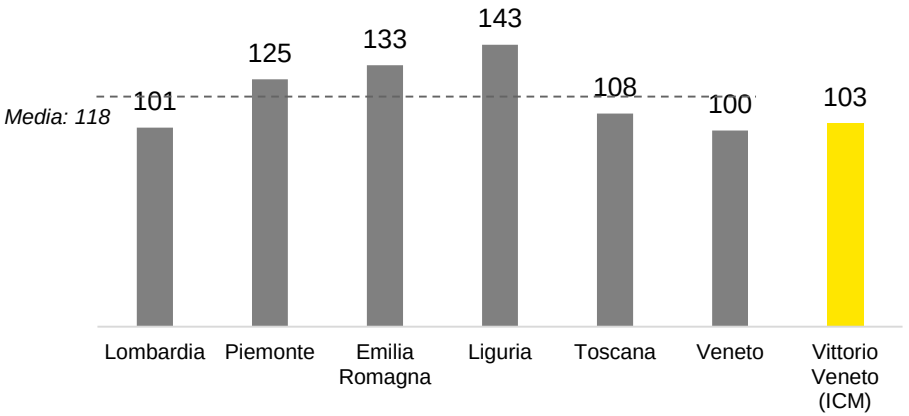
Retta media a carico dell'utente (€/giorno)



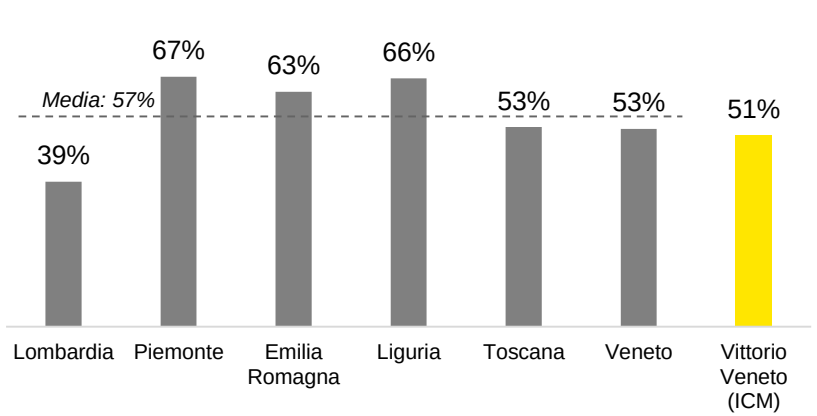
Contributo medio regionale (€/giorno)



Remunerazione media per posto letto (€/giorno)



Incidenza contributo regionale (%)



Fonte: elaborazioni EY su dati ISTAT, Health for All, Annuario statistico del SSN, V rapporto sull'assistenza ai non autosufficienti in Italia, Franco Pesaresi,"RSA; costi,tariffe e compartecipazione dell'utenza",edizione 2016; contributo medio regionale di ICM assunto come contributo medio del Veneto

I ricavi di ICM si attestano a 11,6 mln €, il periodo 2011-2015 evidenzia una riduzione dovuta ad una contrazione delle altre voci del valore della produzione

Ricavi ICM (M €)	2007	2011	2015	CAGR% 2011-2015
Ricavi gestione caratteristica	8,0	10,8	10,9	+0,3%
	8,9	12,4	11,6	-1,6%
Altri ricavi	0,9	1,5	0,6	-20,5%
Doposcuola	0,0	0,1	0,2	-36,7%
Centro diurno	0,3	0,3		-7,8%
Rette Ospiti	3,5 (40%)	4,5 (36%)	4,8 (42%)	+1,9%
Contributi regionali	4,2 (48%)	5,9 (48%)	5,9 (51%)	-0,1%
Ricavi gestione caratt. / posti letto *('000 €)*	34,4	40,4	39,9	-0,3%

Tra le voci principali sono inclusi rimborsi da convenzione, rimborsi spese, e contributi statali e regionali (fino al 2013 registrati per cassa e non per competenza, con potenziali impatti sull'omogeneità di rappresentazione)

Ricavi gestione caratteristica

Massimo raggiunto negli ultimi 8 anni

Fonte: bilancio Istituto Cesana Malanotti 2015

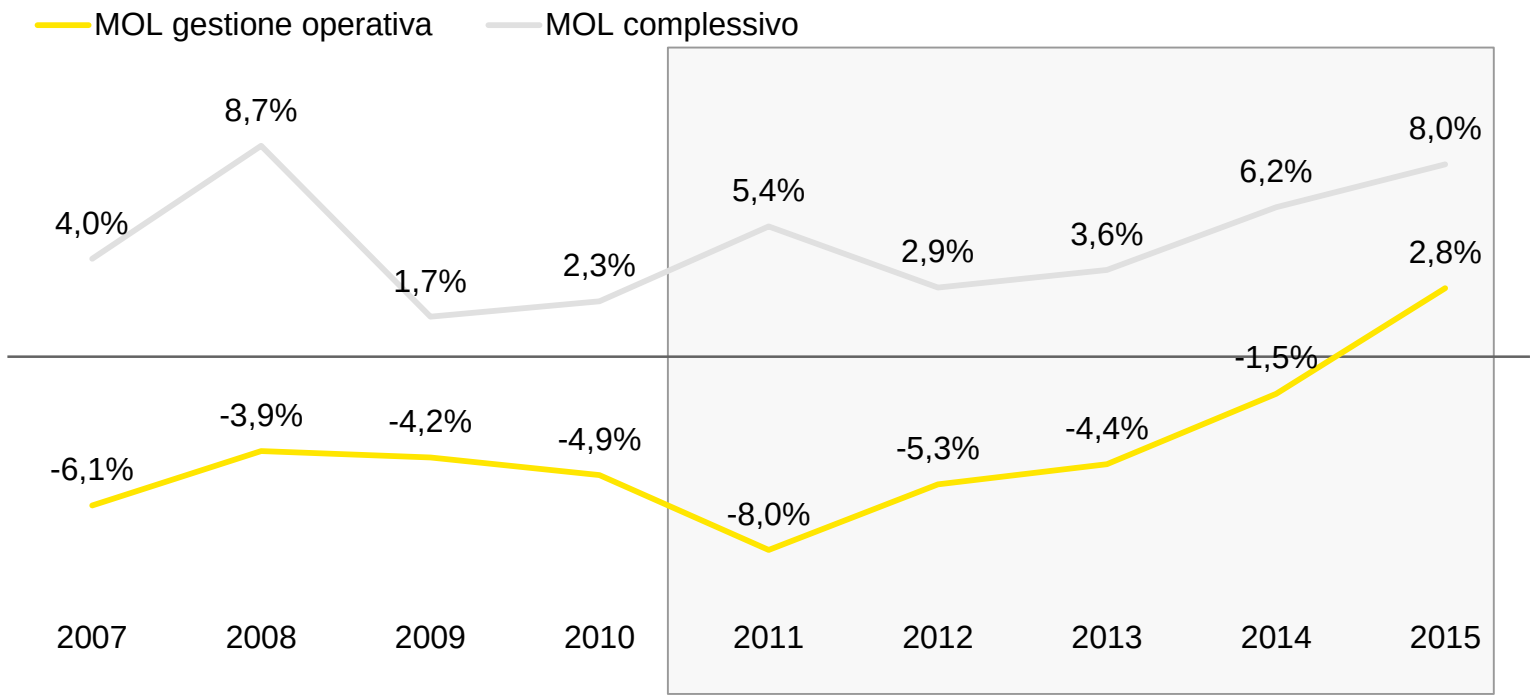
Punti di attenzione

- I **ricavi complessivi** evidenziano un **trend crescente tra il 2007 e il 2011** ed una **contrazione dal 2011 al 2015**
- I ricavi della **gestione caratteristica** confermano il **trend crescente** nel periodo **2007-2011** e una **sostanziale invarianza nel periodo 2011-2015**
- A fronte di **contributi regionali** sostanzialmente **invariati**, nel periodo 2011-2015 sono **incrementati i valori delle rette** ma sono **calati** in modo importante le **altre voci di ricavo**
- I **ricavi unitari** (€/posto letto) evidenziano un picco nel 2011 ed una **contrazione nel periodo 2011-2015**

NOTA: passaggio da contabilità pubblica a civilistica dal 2014; il periodo 2007-2013 è stato riclassificato secondo criteri civilistici (per il conteggio dei ricavi secondo la contabilità pubblica, sono state considerate unicamente le voci di accertamento delle Entrate del Titolo I)

Considerando i soli ricavi della gestione caratteristica, l'unico esercizio con un margine operativo lordo positivo è il 2015, in seguito ad un trend di costante miglioramento dal 2011

Margine Operativo Lordo / Ricavi ICM (%)

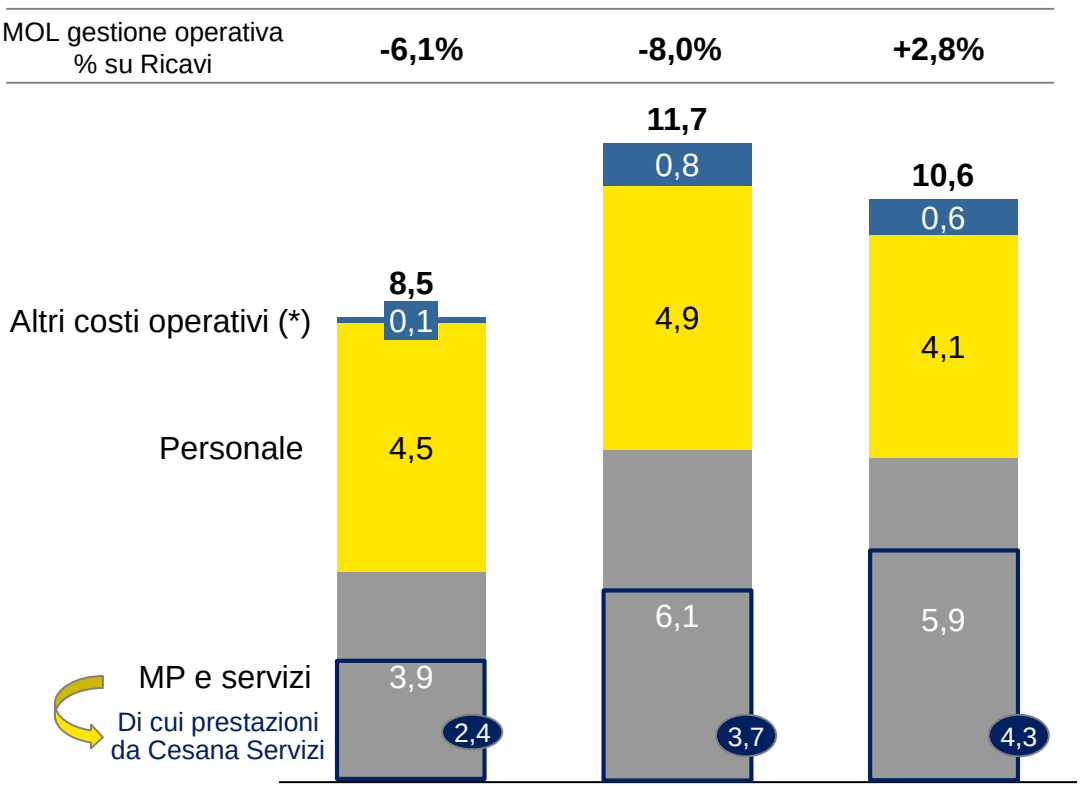


	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MOL ('000 €)	-492,0	-322,5	-370,3	-494,3	-864,2	-582,6	-490,3	-167,8	310,2
MOL/posti letto (gestione operativa)	-2,11	-1,39	-1,44	-1,90	-3,22	-2,17	-1,83	-0,61	1,13

Fonte: bilancio Istituto Cesana Malanotti 2015

L'incremento della marginalità nel periodo 2011-2015 è contestuale ad un incremento delle attività appaltate a Cesana Servizi con conseguente riduzione dei costi operativi

Costi operativi ICM (M €)



CAGR% 2015-2011
-2,3%
-4,6%
-4,3%
-0,5%
+3,8%
-2,9%

Punti di attenzione

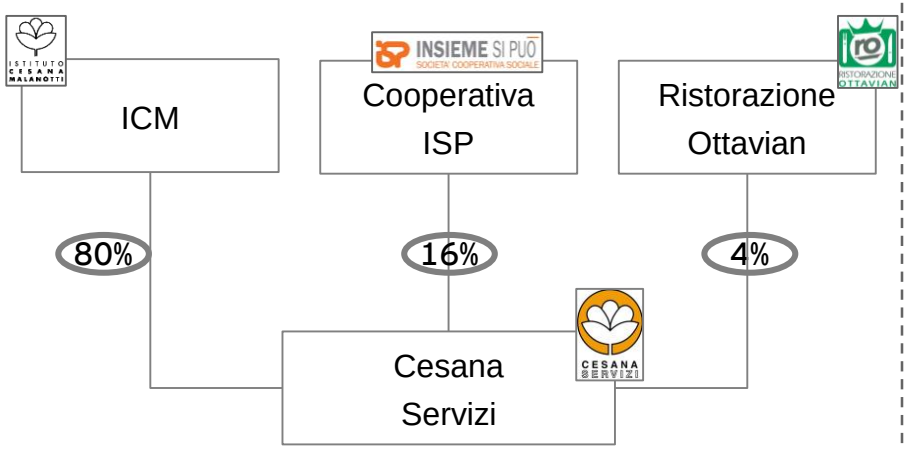
- I **costi operativi** evidenziano un **trend crescente tra il 2007 e il 2011** ed una **contrazione dal 2011 al 2015**
- L'**incremento** dal 2007 al 2011 degli **altri costi operativi** è legato all'attivazione della **locazione** della struttura di **S. Vendemiano**
- A fronte di **costi per servizi** in **lieve riduzione**, nel periodo 2011-2015 sono stati **ridotti** in modo **importante** i costi del **personale e gli altri costi** operativi; la **riduzione** di tali costi è stata in parte **compensata** da una **crescita costante** dei **servizi appaltati** a Cesana Servizi
- I **costi unitari** (€/posto letto) evidenziano un picco nel 2011 ed una **contrazione nel periodo 2011-2015**

NOTA: (*) oneri di gestione e godimento beni di terzi; passaggio da contabilità pubblica a civilistica dal 2014; il periodo 2007-2013 è stato riclassificato secondo criteri civilistici

Fonte: bilancio Istituto Cesana Malanotti e Cesana Servizi, anno 2015

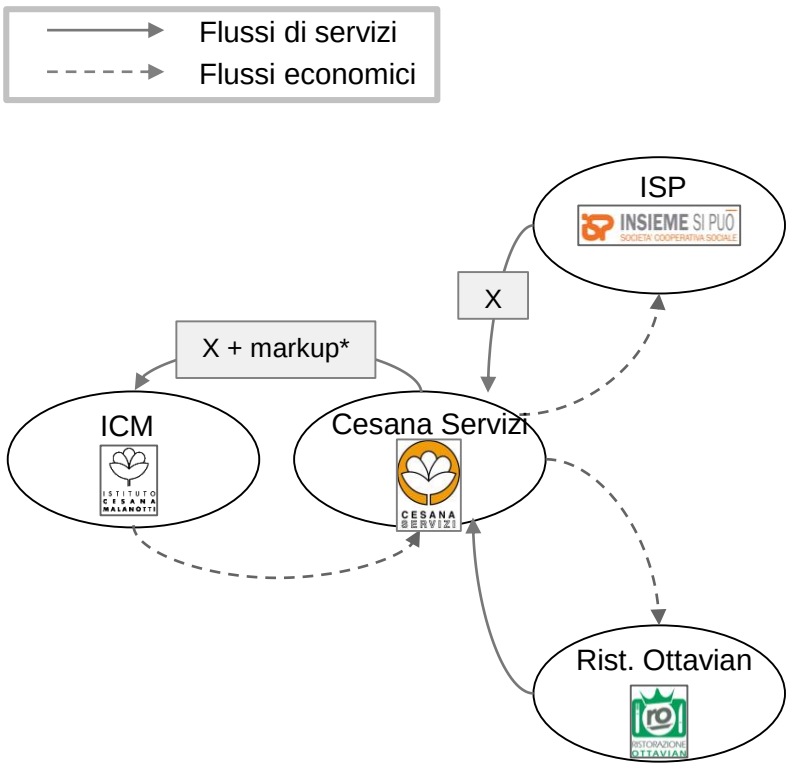
Cesana Servizi è la società di scopo creata per la gestione delle prestazioni appaltate di cui ICM possiede l'80% delle quote

Schema societario



- **Gara** per individurare il socio privato nel **2007**, **scadenza** prevista: **31.12.2018**
- Importo annuo a base di gara è di **2,5M** € a fronte della fornitura dei seguenti servizi:
  - **Servizio integrativo assistenziale** (gestione di 2 nuclei per anziani non autosufficienti, servizi infermieristici diurni, notturni e festivi ecc.)
  - **Altri servizi** (servizio assistenza domiciliare, confezionamento pasti per assistenza domiciliare, servizio mensa interno)
  - **Realizzazione cucina e lavanderia** e relative attrezzature

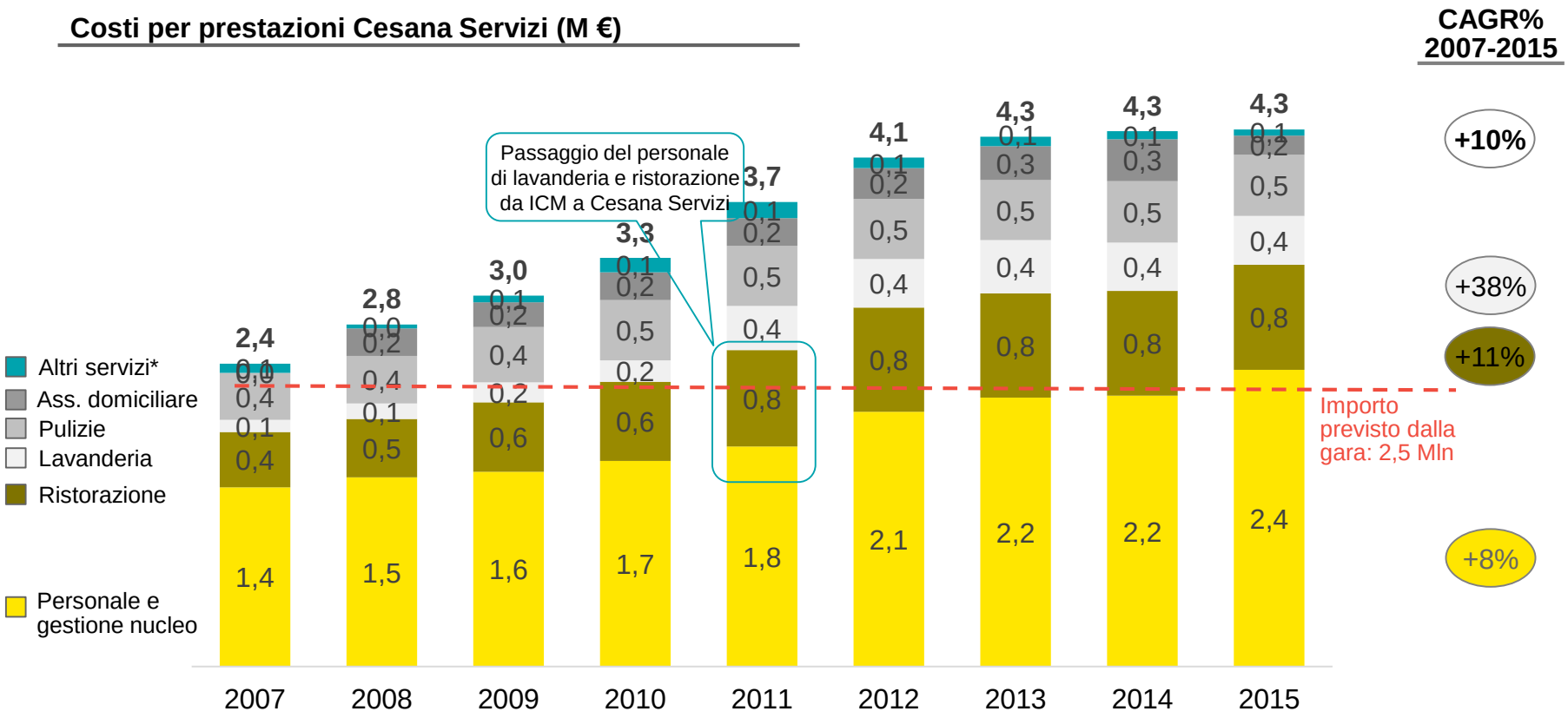
Business model



*Nota: markup variabile sui costi di ISP per servizi di animazione, parrucchiere, addetti all'assistenza, infermieri, coordinamento disabili e assistenza Comunità alloggio. Per I servizi di ristorazione, lavanderia e pulizie si applica, invece, una cifra forfettaria (che include anche i costi sostenuti direttamente da Cesana Servizi – es. costo del personale).

Le prestazioni di Cesana Servizi sono cresciute costantemente negli anni, in particolare sulle voci «personale» e «ristorazione», passando da 2,4M € nel 2007 a circa 4,5M € nel 2013

Costi per prestazioni Cesana Servizi (M €)



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totale materie prime e servizi (M€)	3,9	4,0	4,4	4,7	6,1	6,2	6,3	6,1	5,9
Incidenza Cesana Servizi sul totale %	62%	69%	69%	69%	61%	67%	68%	73%	72%

*Nota: all'interno della voce Altri servizi sono stati conteggiati anche I conguagli, le note di credito e I valori delle indennità di turno. Fonte: documenti forniti da Cesana Servizi

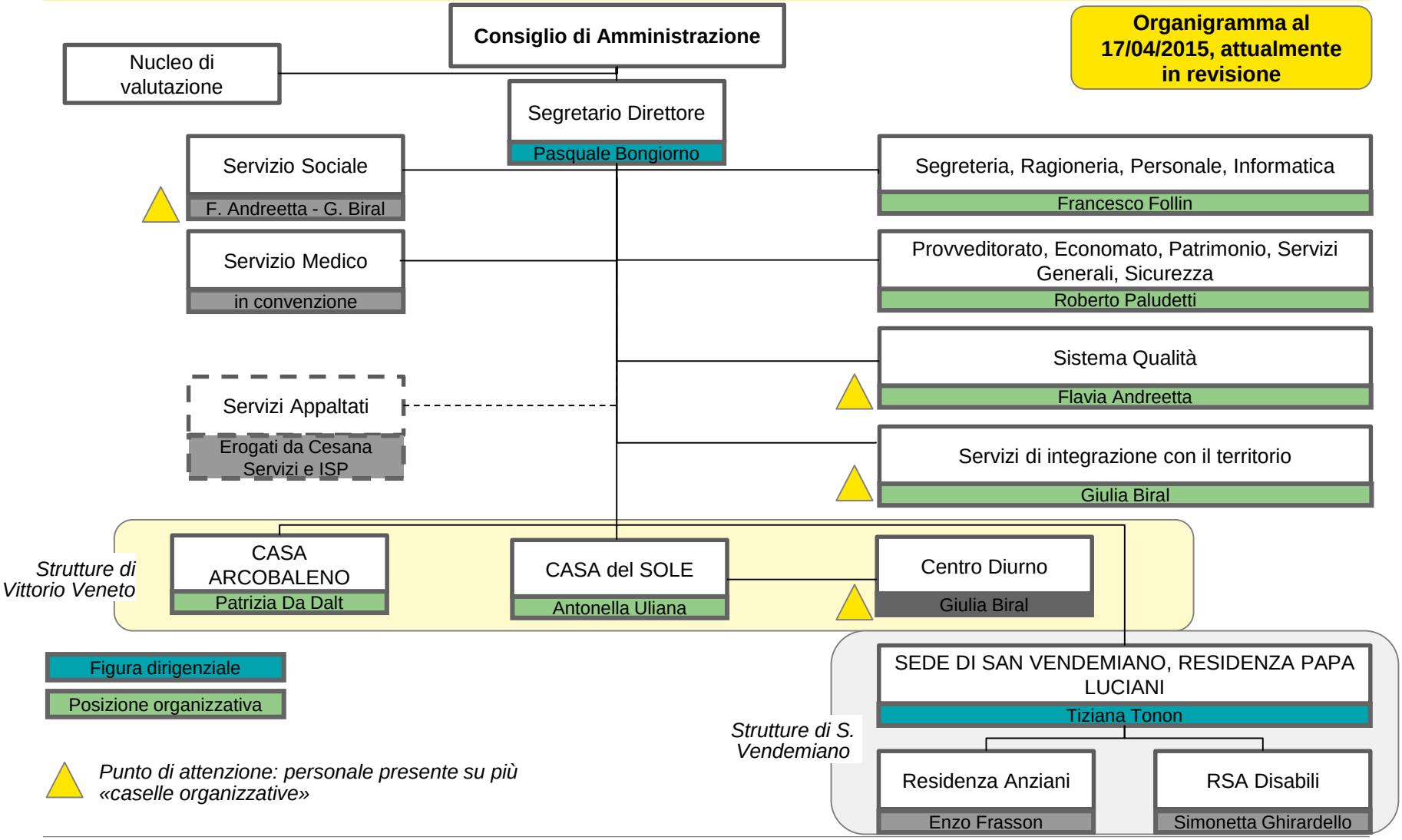
Il bilancio previsionale 2016 evidenzia una sostanziale stabilità dei ricavi «caratteristici» a fronte di un significativo incremento dei costi (+9%)

Sintesi di CE ICM (2015 consuntivo-2016 previsionale, '000 €)

		2015 (bilancio consuntivo)	2016 (bilancio previsionale*)	Delta	Commenti
Ricavi	Contributi regionali	5.917	5.959	+ 43	Si rileva un **moderato incremento** dal 2015 al 2016 dei **contributi regionali**, delle **rette ospiti**, dei corrispettivi per l'attività di **doposcuola** e di **altri ricavi** (costituiti nella maggior parte da rimborsi dovuti a convenzioni). Si registra, invece, un **modesto decremento** dei corrispettivi derivanti dal **Centro Diurno.**
	Rette ospiti	4.817	4,855	+ 38	
	Centro diurno	196	178	- 17	
	Doposcuola	24	31	+ 7	
	Altri ricavi	610	751	+ 141	
	Totale	**11.563**	**11.776**	**+ 212**	
				+2%	
Costi	Materie prime e servizi	5.944	6.912	+ 968	Si rilveva un **incremento** dei costi per **materie prime e servizi**, derivanti principalmente dalle voci di servizi assistenziali – home care premium (+150k €), servizio integrativo assistenziale – Cesana Servizi (+300k €), manutenzioni immobili (+80k €) e spese personale comandato (+ 100k €).
	Personale	4.068	4.030	- 38	
	Altri costi operativi	631	615	- 15	
	Totale	**10.643**	**11.560**	**+ 914**	
				+9%	
	MOL complessivo	8,0 %	1,9%		
	MOL gestione operativa	2,8%	-4,8%		

Fonte: bilancio Istituto Cesana Malanotti consuntivo 2015- (*) previsionale assestato a Novembre 2016

L'organigramma prevede due figure dirigenziali e sei posizioni organizzative; le funzioni non sono ripartite in "aree" e riportano direttamente al Segretario Direttore



Nell'ambito di ICM operano 281 persone, delle quali 133 (pari al 47%) della Cooperativa ISP

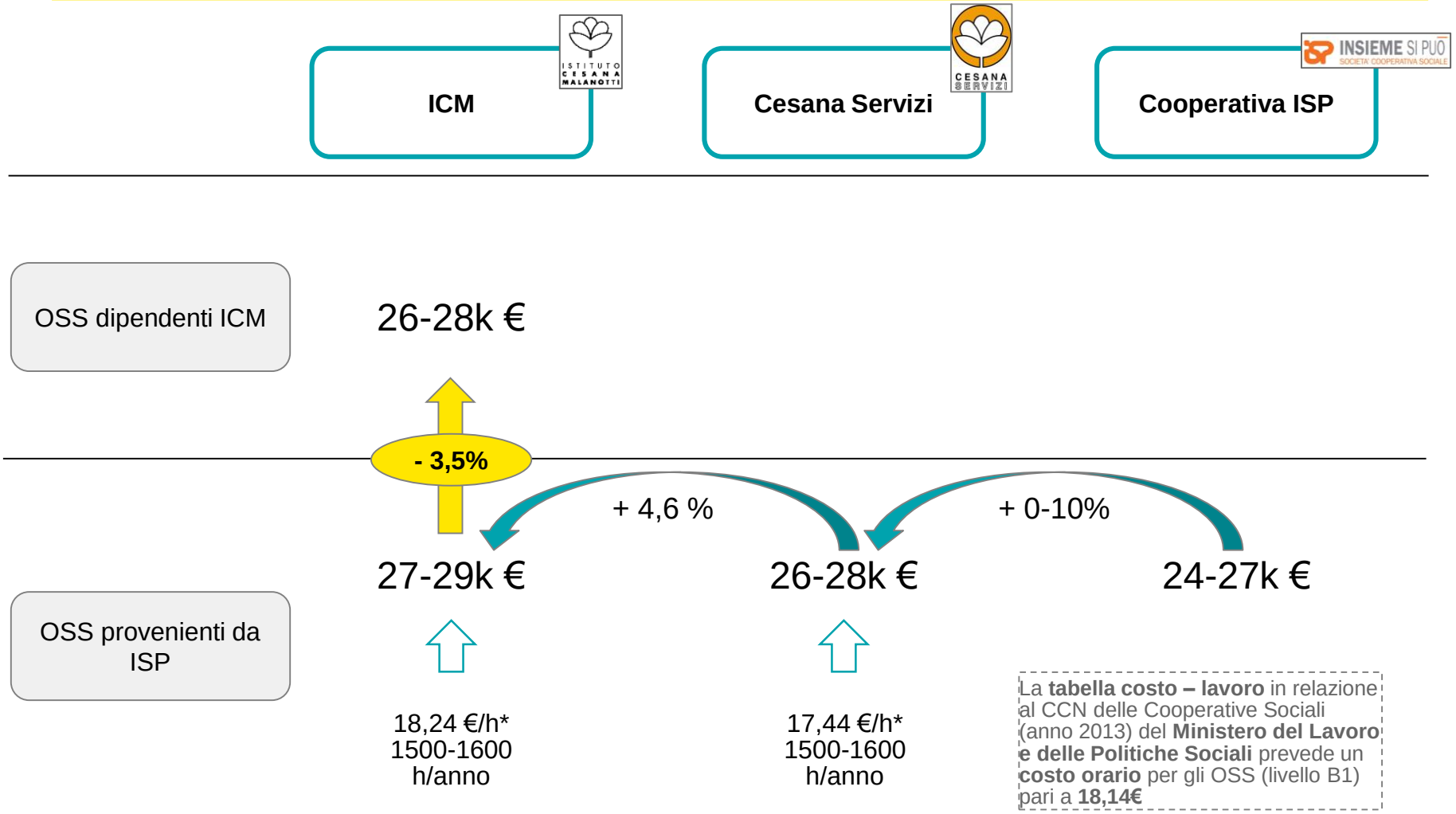
	ICM	Cesana Servizi	Cooperativa ISP	Totale complessivo
Resp / coordinatore	4		2 !	6
Amministrazione	10	1 !		11
Servizi generali	6	1		7
Assistenza sociale	2			2
Assistenza domiciliare			5	5
Servizi alla persona	9		7	16
Infermiere	13		21	34
OSS	92		66	158
Operatore igiene			21	21
Cucina		5		5
Lavanderia		5	11	16
Totale complessivo	**136**	**12**	**133**	**281**
	48%	*4%*	*47%*	

Costo medio del personale ('000 €)	28,2 (dati da bilancio)	28,2 (dati da bilancio)	25,6 (elaborazioni su dati Cesana Servizi) *	27,2

! Anomalie organizzative

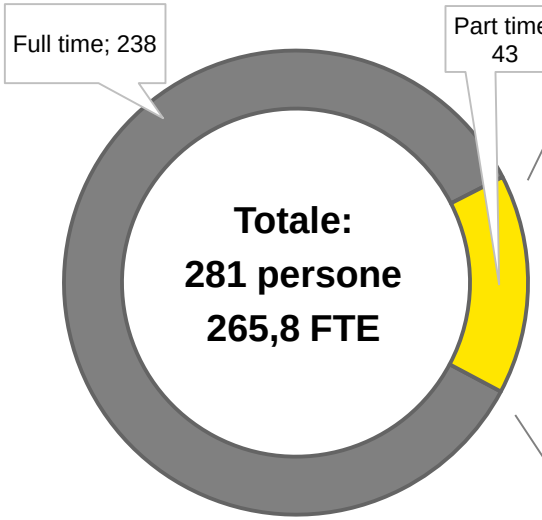
Fonte: prospetto personale ICM; (*) considerata come somma dei servizi «Nucleo», «Animazione», «Parrucchiera», «sostituzione OSS», «Infermieri», «Coordinamento Calpene», «assistenza domiciliare» diviso il personale della Cooperativa ISP al netto degli operatori delle pulizie (21 persone su un totale di 133)

L’utilizzo di personale OSS della Cooperativa ISP, a fronte di una maggiore flessibilità di utilizzo, comporta però costi superiori del 3,5% rispetto al personale interno



*Nota: 1.500-1.600 sono le ore lavorate mediamente in un anno da un OSS. Fonte: Analisi sul costo base del lavoro e rispettive specificità per un neo assunto. Confronto tra tre tipologie di CCNNLL al 10.9.2015. Dati personale forniti da ICM e Cesana Servizi

La struttura evidenzia un elevato utilizzo del part-time (43 persone) anche nelle funzioni che prevedono la turnistica del personale con ripercussioni sull'efficacia del servizio



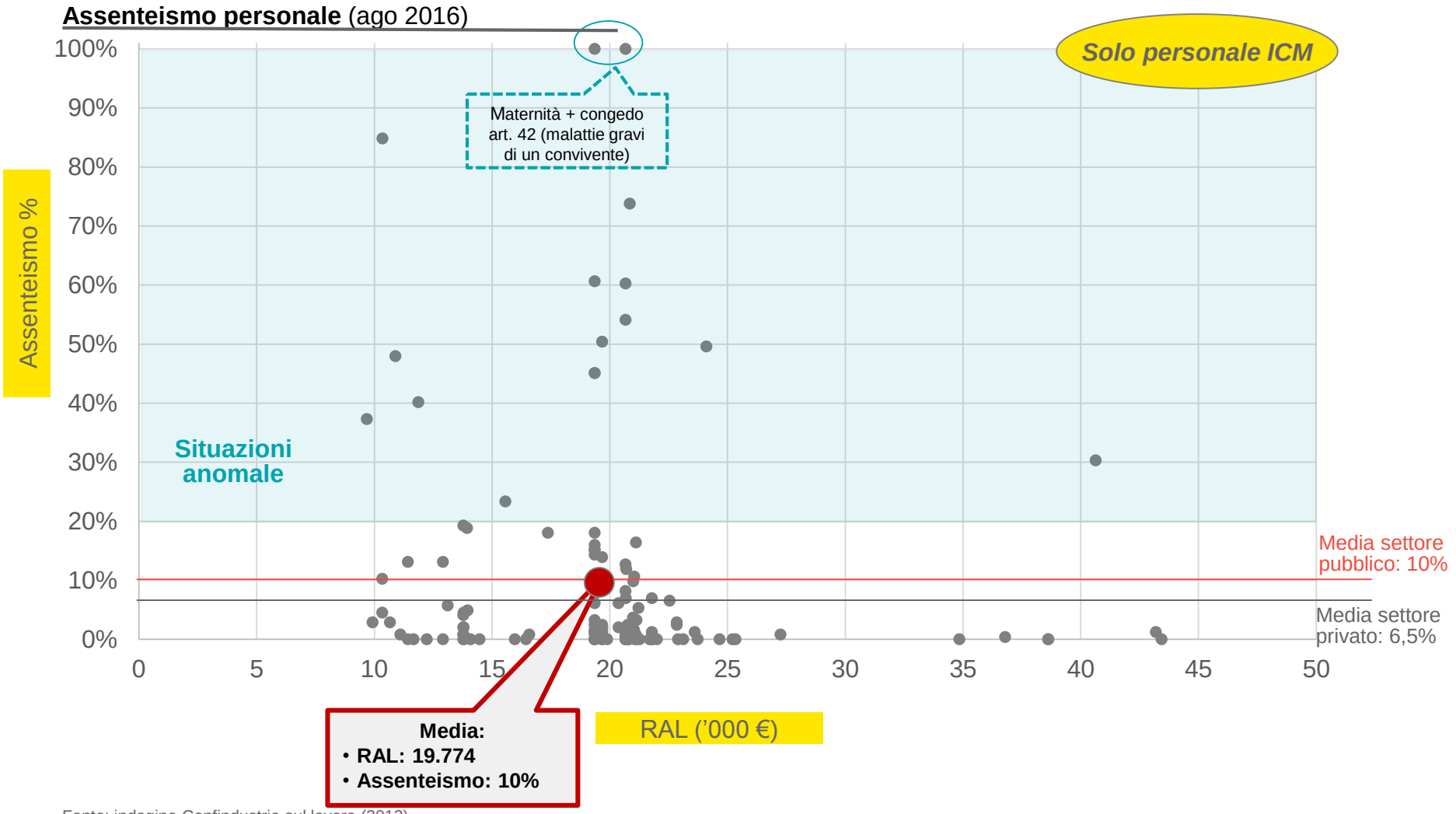
	HC	FTE	Eff. Pt	Delta HC - FTE
Resp / coordinatore	6	6,0	0,0%	0,0
Amministrazione	11	9,7	12,1%	1,3
Servizi generali	7	6,8	3,1%	0,2
Servizi alla persona	16	14,5	9,4%	1,5
Area Infermieri	34	31,0	8,8%	3,0
OSS	158	150,0	5,1%	8,0
Operatore igiene	21	20,8	0,8%	0,2
Assistenza domiciliare	5	5,0	0,0%	0,0
Assistenza sociale	2	2,0	0,0%	0,0
Cucina	5	4,7	6,7%	0,3
Lavanderia	16	15,3	4,2%	0,7
Totale	**281**	**265,8**	**5,4%**	**15,2**

Effetto part-time: 15,2 FTE (5,5%)

Per **ICM** sono presenti 33 part-time su 136 persone (pari al **24% delle risorse**) con un «effetto **riduzione part-time» pari a 13 FTE** (pari al 9,6% del totale delle risorse)

Fonte: prospetto personale ICM

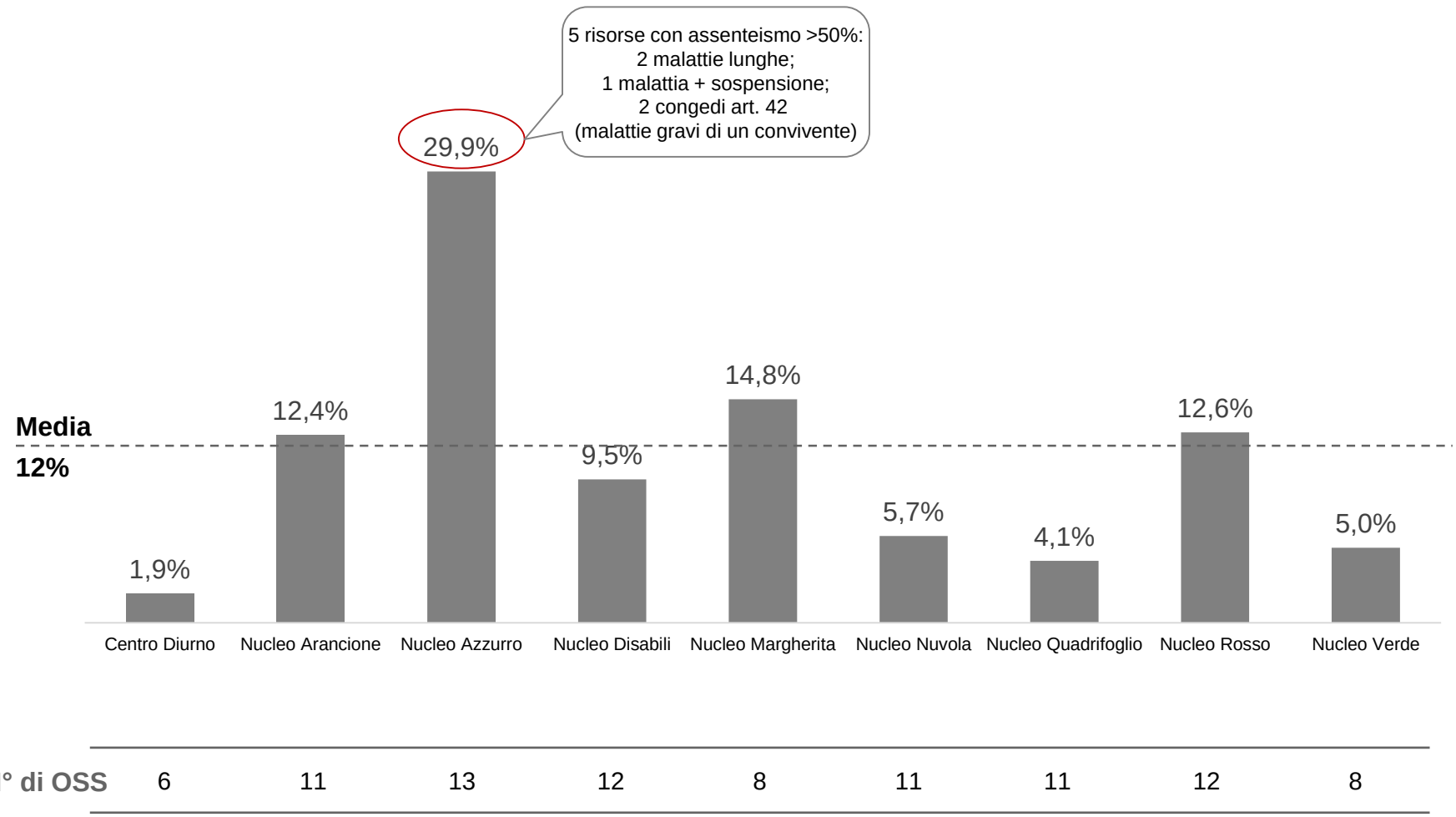
I dati di assenteismo evidenziano una media complessiva del 10%, dato di poco inferiore alla media nazionale del settore pubblico in Italia (12%) ma doppia rispetto al dato del settore privato (5%)



Fonte: indagine Confindustria sul lavoro (2013)

I dati di assenteismo risultano molto differenziati all'interno dei nuclei con alcune situazioni specifiche di elevata criticità

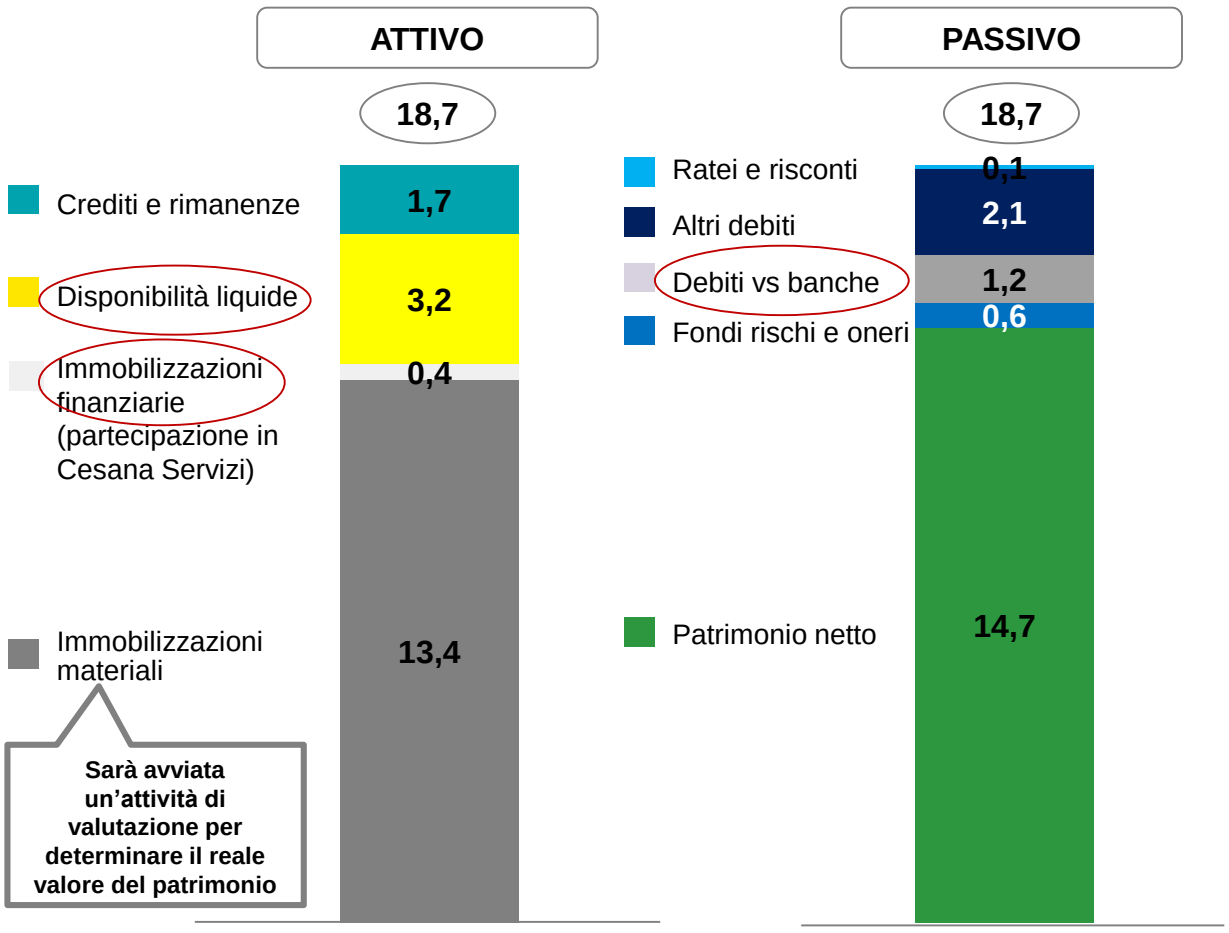
Assenteismo personale OSS per nucleo (ago 2016)



Fonte: prospetto personale ICM

Lo stato patrimoniale di ICM evidenzia una quota importante (3,3M €) di disponibilità liquide e un utilizzo limitato di finanziamenti bancari (1,2M €)

Stato Patrimoniale ICM (2015, M€)



Punti di attenzione

- L'istituto evidenzia una buona **dotazione di cassa** (3,2M € di disponibilità liquide) a fronte di un **limitato ricorso all'indebitamento bancario** (1,2M €)
- Le **immobilizzazioni** sono in gran parte **legate al patrimonio immobiliare** dell'istituto (vd. dettaglio nella slide successiva)
- La **partecipazione in Cesana Servizi** è valutata in **0,4M €** (da valutare **possibili impatti in virtù della chiusura prevista al 31/12/2018)**

Nota: nell'attivo sono presenti anche risconti attivi per 4k €, Fonte: bilancio Istituto Cesana Malanotti 2015

Lo stato patrimoniale aggregato di ICM con Cesana Servizi ribadisce un'elevata disponibilità di cassa (4,5 M) ed un limitato indebitamento bancario

Stato Patrimoniale ICM e Cesana Servizi (2015, M€)

Non considerate le elisioni infra-societarie

		ICM	Cesana Servizi	Totale complessivo ICM+Cesana
Attivo	Immobilizzazioni materiali	13,4	1,2	14,6
	Immobilizzazioni immateriali	0	0,2	0,2
	Immobilizzazioni finanziarie	0,4	0	0,4
	Disponibilità liquide	3,2	1,3	4,5
	Crediti e rimanenze	1,7	1,2	2,9
	Totale complessivo	**18,7**	**3,9**	**22,6**
Passivo	Patrimonio netto	14,7	1,8	16,5
	Fondi rischi e oneri	0,6	0,002	0,6
	Debiti vs banche	1,2	0	1,2
	Altri debiti	2,1	2,1	4,2
	Ratei e risconti	0,1	0,01	0,1
	Totale complessivo	**18,7**	**3,9**	**22,6**

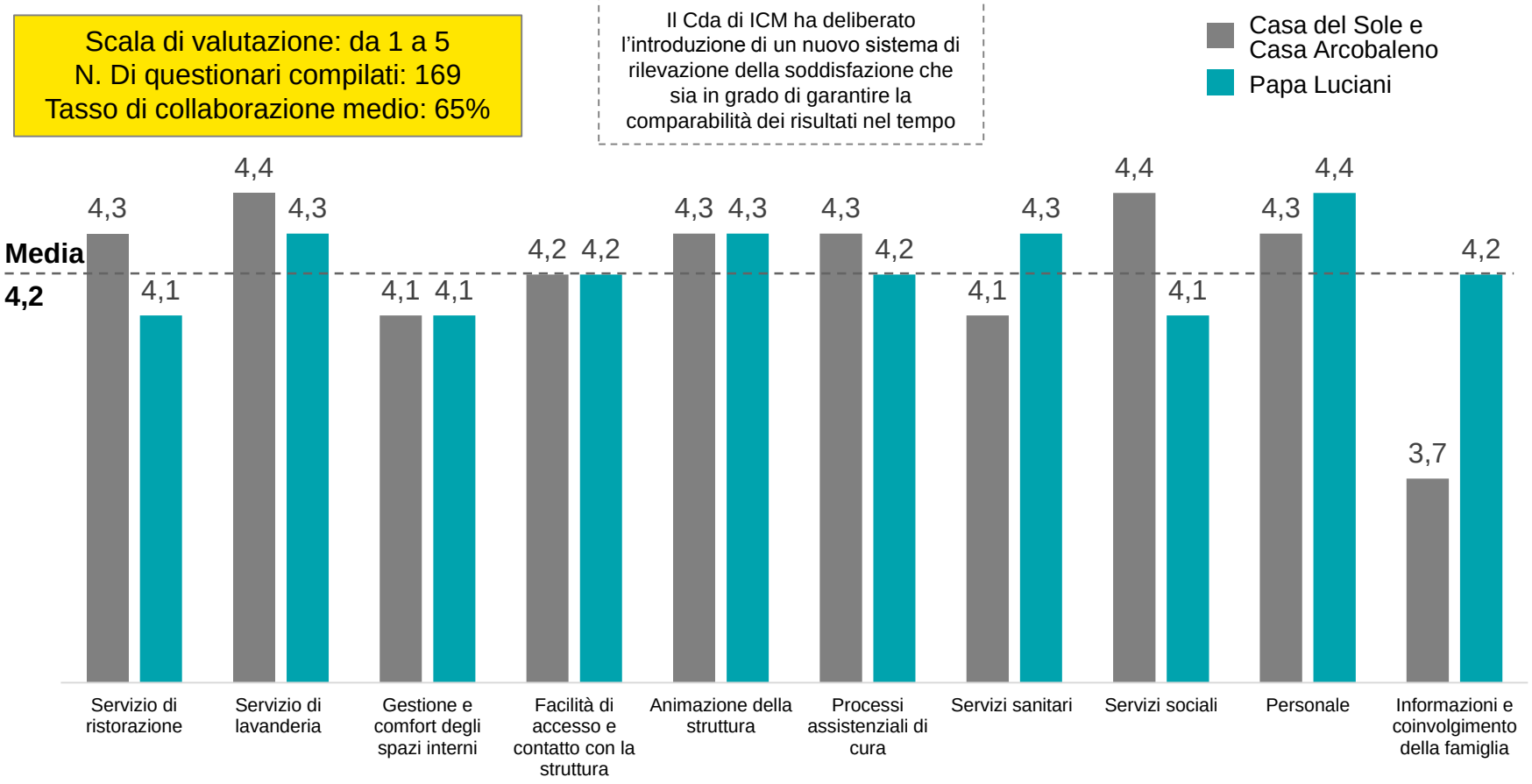
Fonte: bilancio ICM e Cesana Servizi Srl, anno 2015

Il livello di soddisfazione dei familiari degli ospiti sulla qualità dei servizi e sull'assistenza erogata da ICM si rivela nel complesso alto, sia a Vittorio Veneto sia a San Vendemiano

Sintesi dei questionari di soddisfazione familiari (anno 2016)*

Scala di valutazione: da 1 a 5
N. Di questionari compilati: 169
Tasso di collaborazione medio: 65%

Il Cda di ICM ha deliberato l'introduzione di un nuovo sistema di rilevazione della soddisfazione che sia in grado di garantire la comparabilità dei risultati nel tempo



*Nota: i dati qui rappresentati si riferiscono unicamente all'anno 2016 in quanto dal 2005 al 2015 sono state effettuate delle rilevazioni non comparabili tra gli anni per: difformità di scala di valutazione, di sedi prese in considerazione e di tipologia di domande rivolte ai famigliari/ospiti. Fonte: questionari di soddisfazione forniti da ICM

Sintesi delle evidenze dell'assessment

Economics

- **Struttura di riferimento** per il territorio (1° istituto per numero di posti letto, con quota di mercato pari al 14% nella ULSS 7 di Treviso)
- **VdP in calo per decremento ricavi «accessori»**: calo negli ultimi 5 anni dovuto principalmente ad una contrazione dei ricavi «accessori» (es.: doposcuola) e ad una riduzione dei ricavi da rette
- **Riduzione costi operativi**: I costi operativi sono stati ridotti incrementando l'utilizzo di Cesana Servizi anche per il personale
- Servizi appaltati da **Cesana Servizi**: quasi il **50% dei costi** (4,3M € nel 2015 a fronte di un importo a base gara di 2,5M €) afferisce ai **servizi acquistati da Cesana Servizi** Srl in virtù di un contratto di servizio sottoscritto nel 2007 e in scadenza nel 2018
- **Struttura patrimoniale solida:** elevata liquidità ed elevata patrimonializzazione a fronte di un ridotto ricorso al debito bancario

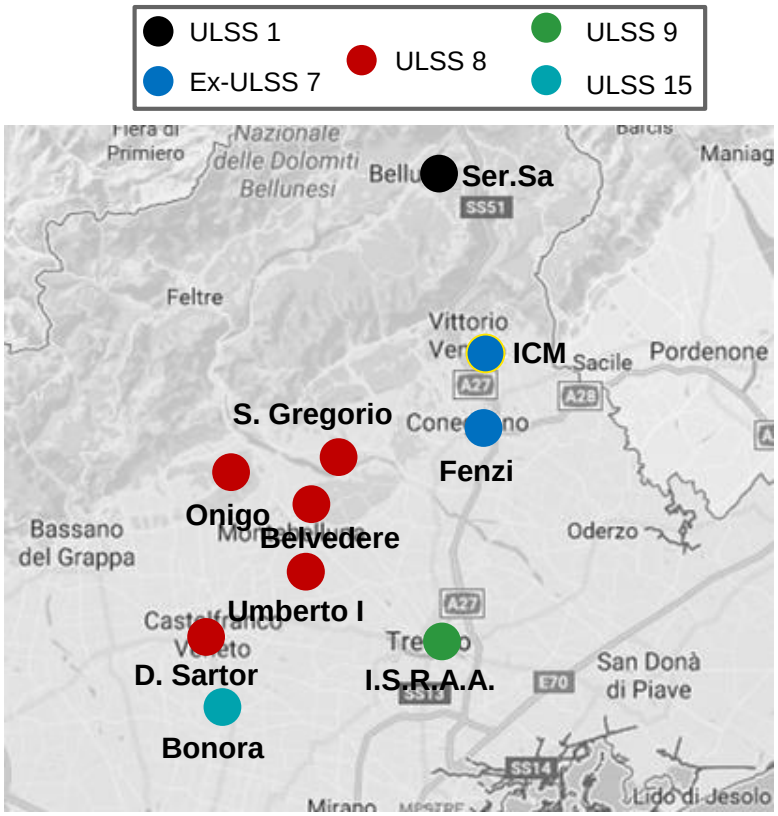
Organizzazione

- **Numero elevato** di **posizioni organizzative:** la struttura evidenzia numerose posizioni organizzative (6 + 2 dirigenti) tutte con diretto riporto al Segretario Generale e la presenza di persone con più ruoli
- **Strutture:** ogni struttura è rappresentata da una funzione organizzativa (anche nel caso di strutture presenti nella stessa sede, es: Casa del Sole e Casa Arcobaleno di Vittorio Veneto)
- **Utilizzo promiscuo personale** ICM e cooperativa: utilizzo promiscuo e non strutturato di personale ICM e personale della cooperativa Insieme Si Può (compresenza nello stesso nucleo di personale con stesse mansioni ma di due società diverse)
- **Elevato utilizzo personale cooperativa** : Quasi il 50% del personale utilizzato (prevalentemente su servizi socio-sanitari) in Cesana Malanotti è assunto dalla cooperativa Insieme si Può
- **Part-time e tasso di assenteismo migliorabile**: L'elevato utilizzo del part-time e l'incidenza dell'assenteismo richiedono un incremento delle prestazioni fornite dalla cooperativa Insieme si Può

Agenda

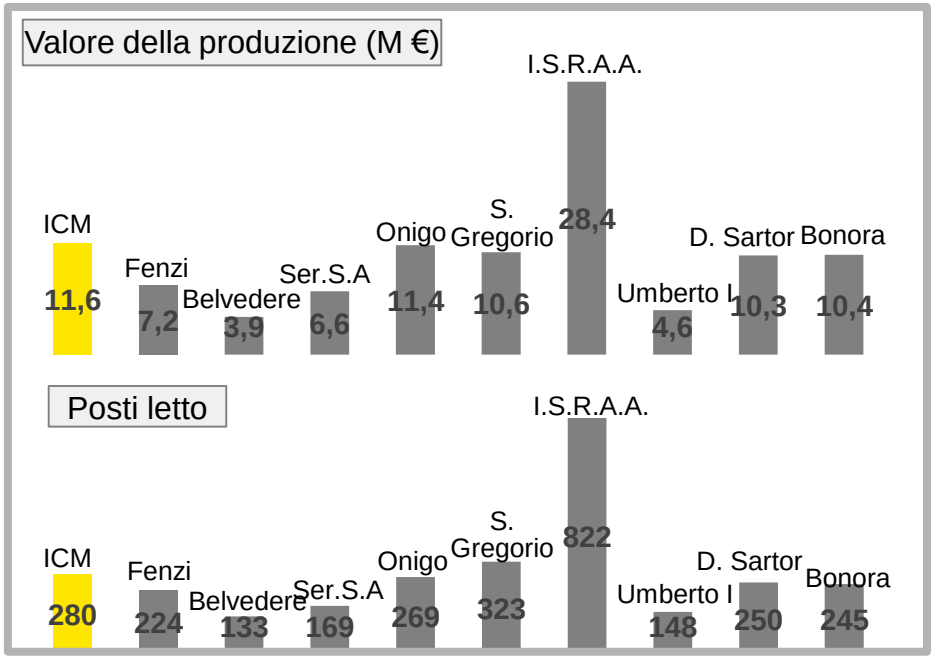
- Inquadramento della situazione attuale
  - **Confronto con altri istituti**
- Evidenze derivanti dall'audit
- Piano straordinario
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del posizionamento di mercato
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Il panel di centri servizi socio-sanitari presi in considerazione



Sono state selezionate **10 aziende** comparabili, con le seguenti caratterisitiche:

- Appartenenti alla regione **Veneto**
- Raggio: entro **100 km da ICM**
- N. Dipendenti: **35 +**
- VdP: da **4 a 30 M €**
- Posti letto: **100 +**



Il **benchmark** approfondisce:

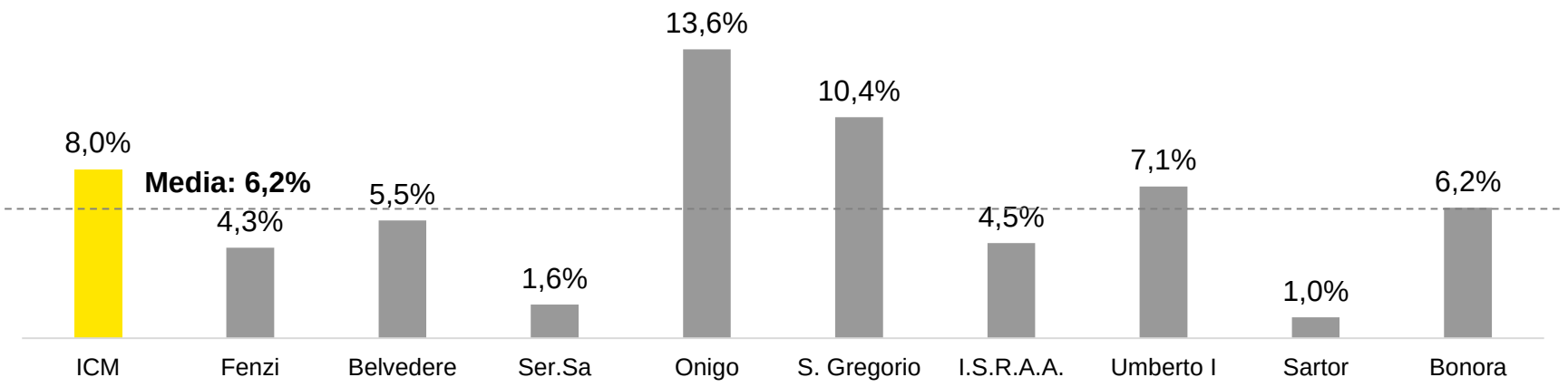
- **Economics**
- **Modello gestionale** e personale (make-buy personale, organizzazione)
- **Modello di business** (servizi offerti, tariffe)

Fonte: bilanci degli Istituti, anno 2015

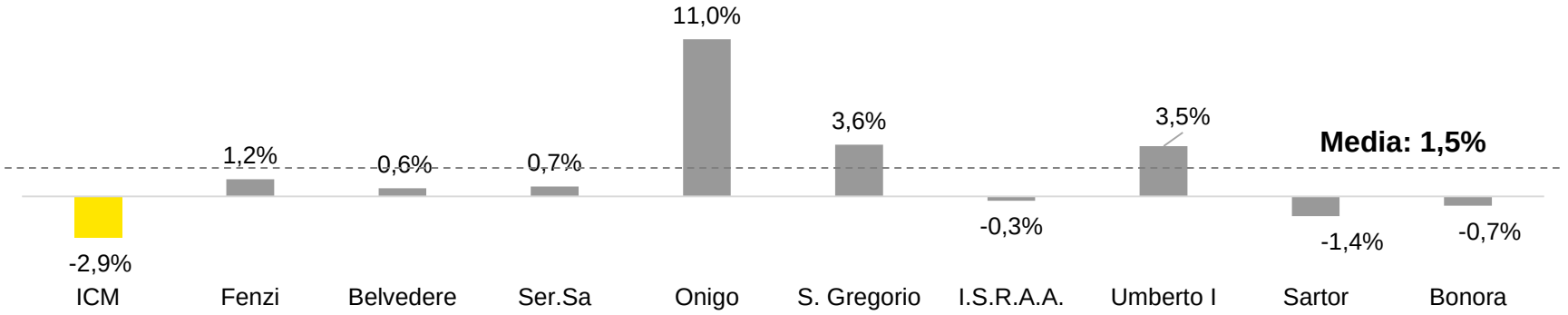
La presenza di elevati accantonamenti condiziona il risultato netto portandolo a livelli inferiori rispetto agli altri istituti nonostante un margine operativo lordo superiore alla media

ECONOMICS

% Margine operativo lordo complessivo* su Ricavi (2015,%)



% Risultato Netto su ricavi (2015, %)

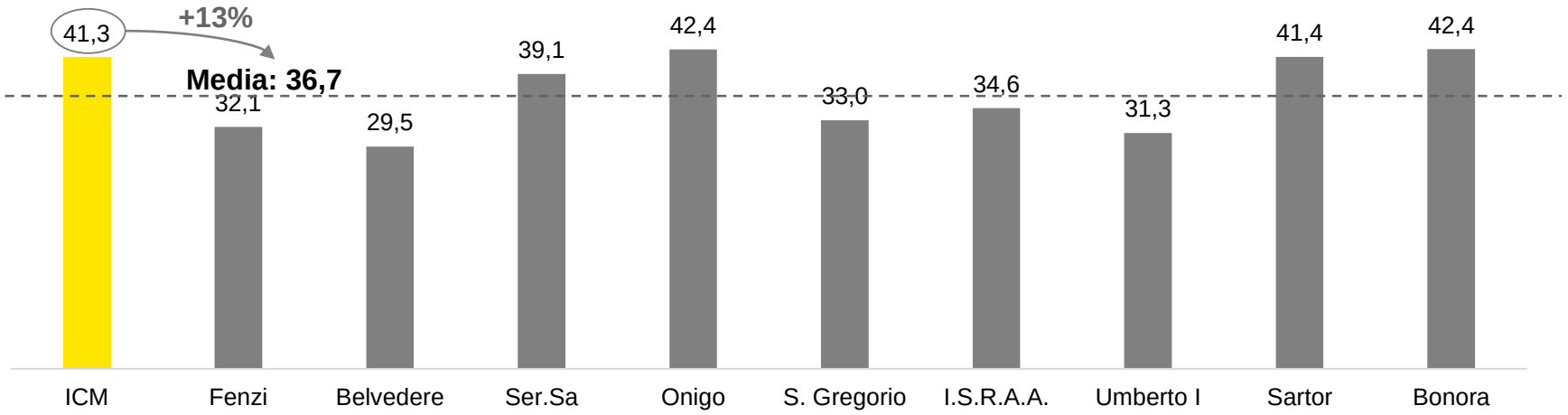


NOTA: (*) differisce rispetto al dato di ICM «stand alone» in quanto sugli altri istituti non è stato possibile effettuare una ripartizione tra ricavi della gestione caratteristica e altri ricavi

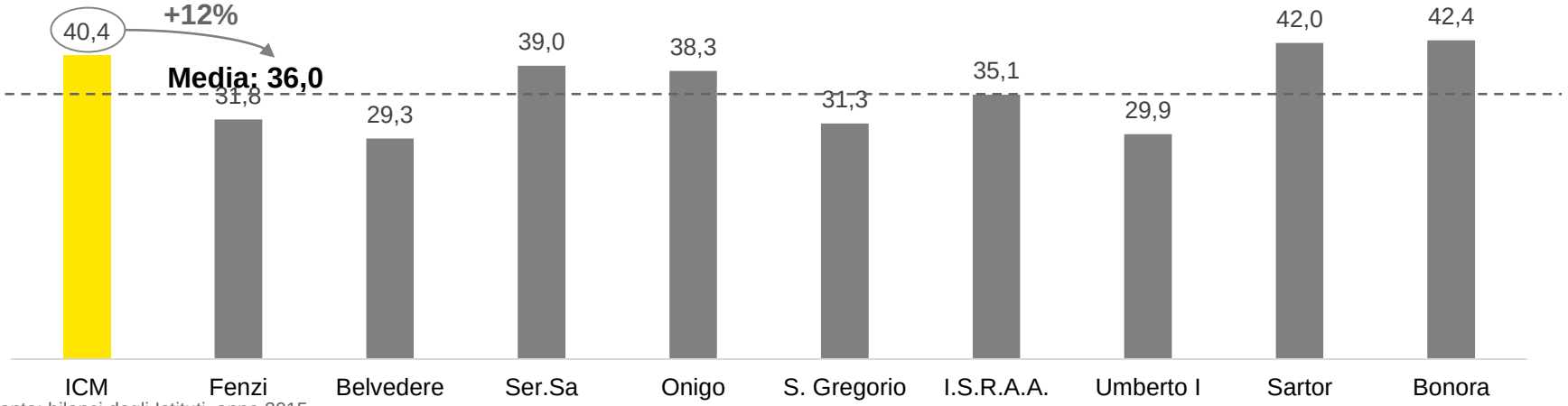
ICM evidenzia valori unitari sensibilmente superiori alla media sia per ricavi, sia per costi (+12/13%), dovuti principalmente alla complessità dei servizi per la tipologia di clienti (solo non autosuff.)

Ricavi complessivi per posto letto (2015, '000€)

ECONOMICS



Costi operativi per posto letto (2015, '000 €)



Fonte: bilanci degli Istituti, anno 2015

L'Istituto Cesana Malanotti, infatti, eroga servizi ad una ampia tipologia di pazienti, anche affetti da patologia complessa

Tipologia di pazienti serviti

MODELLO DI BUSINESS

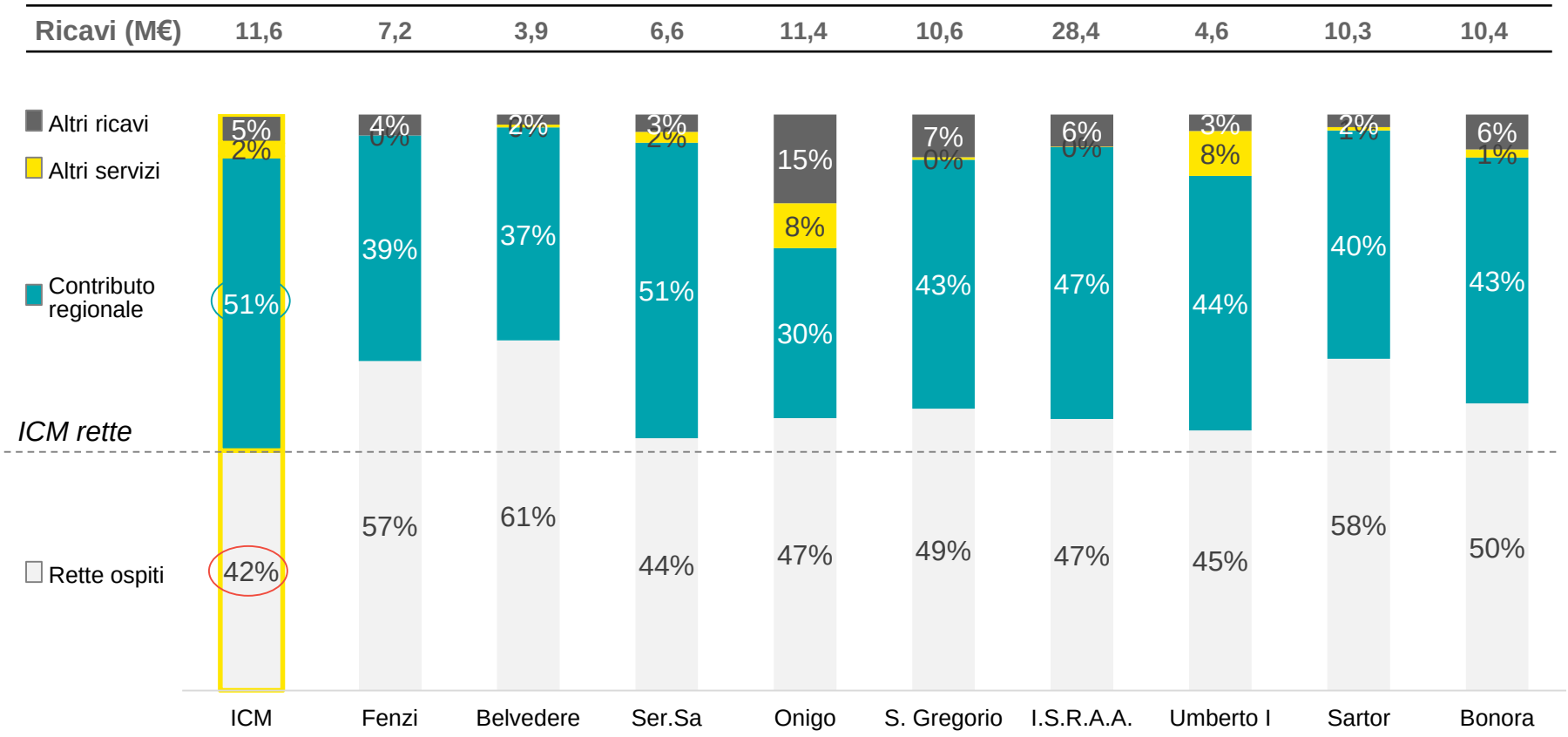
	ICM	Casa Fenzi	Villa Belvedere	Ser.Sa	Opere Pie di Onigo	Istituti S. Gregorio	I.SR.A.A.	Umberto I	Domenico Sartor	Bonora
Autosufficienti	○	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Non Autosufficienti	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Disabili	☑		☑		☑				☑	
Stati vegetativi	☑	☑		☑	☑		☑		☑	☑
Alzheimer	☑			☑	☑		☑	☑		☑
Centro diurno	☑		☑	☑	☑		☑	☑	☑	☑
Doposcuola	☑									
Servizi domiciliari	Home Care Premium			☑						

Fonte: carte dei servizi e siti aziendali

ICM è l'istituto con la minore incidenza dei ricavi da rette sul totale poiché i servizi offerti godono di un maggior sovvenzionamento rispetto alla media

Struttura dei ricavi (2015, %)

ECONOMICS

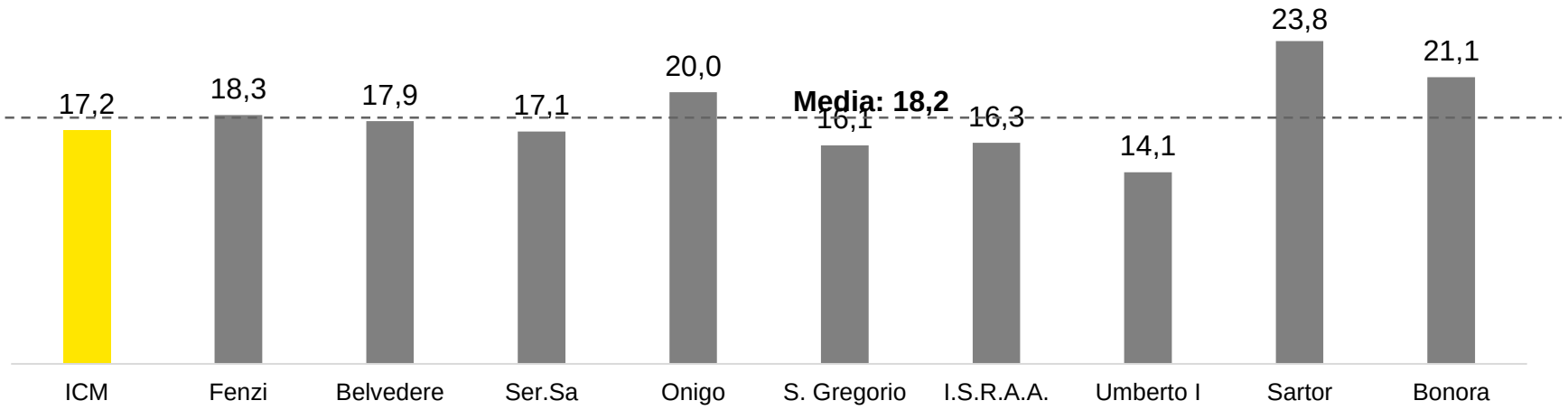


Fonte: bilanci degli Istituti, anno 2015

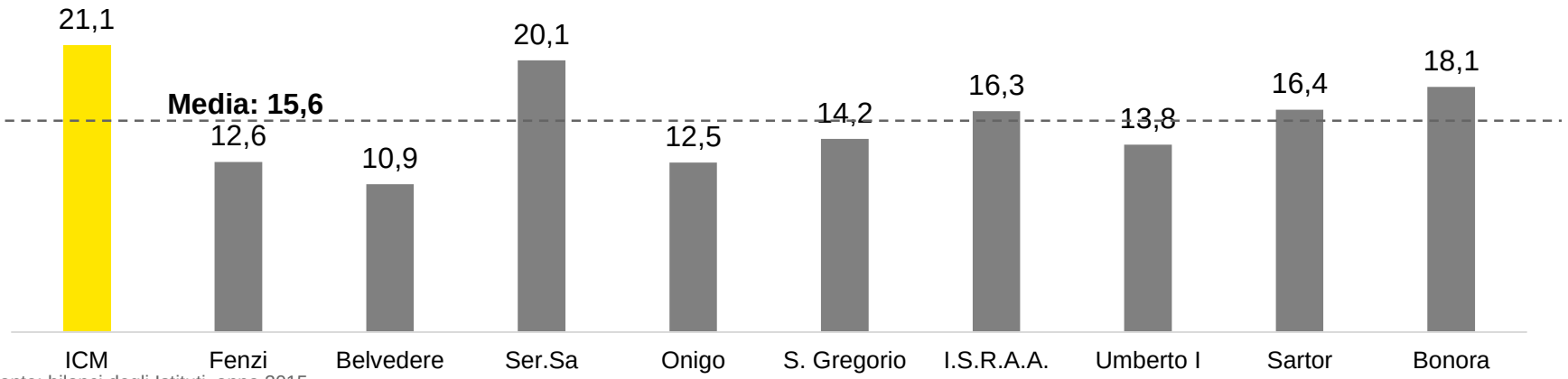
Tale struttura dei ricavi è confermata dai valori unitari che risultano inferiori agli altri istituti per le rette pagate direttamente dai clienti

ECONOMICS

Rette per posto letto (2015, '000€)



Contributo regionale per posto letto (2015, '000 €)

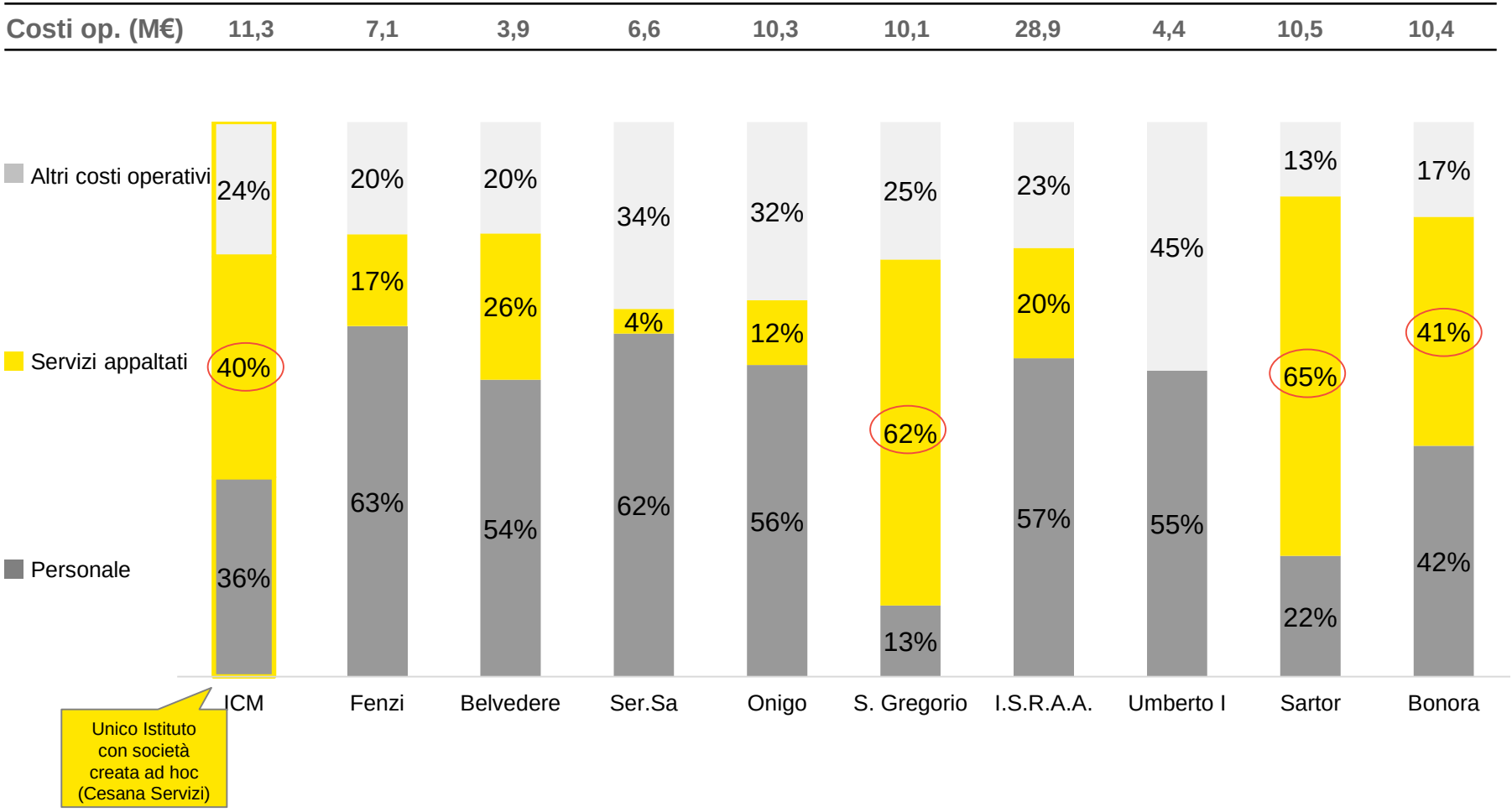


Fonte: bilanci degli Istituti, anno 2015

ICM è tra gli istituti che evidenziano un maggior ricorso ai servizi appaltati

Struttura dei costi (2015, %)

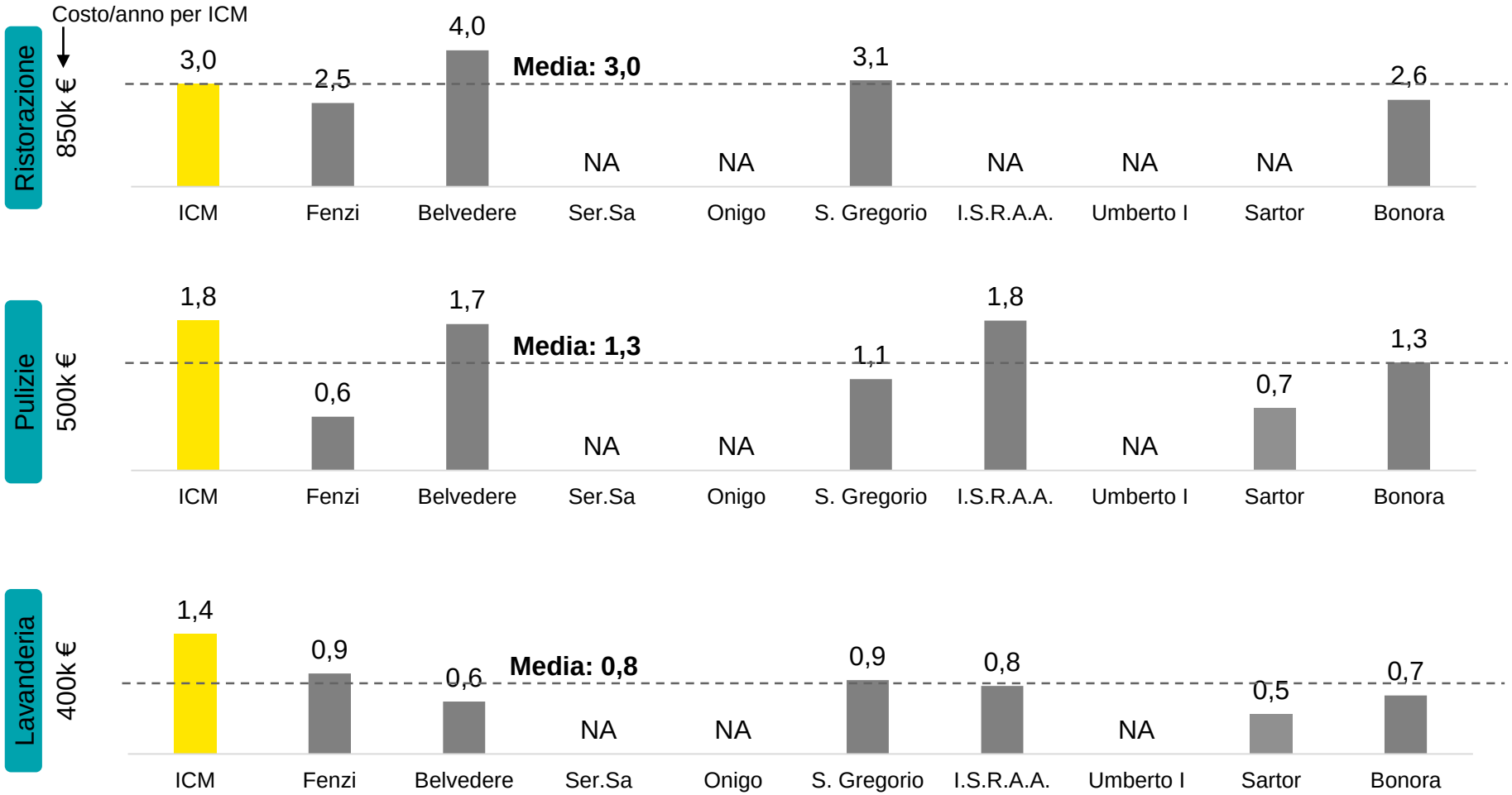
MODELLO GESTIONALE



Sulle principali voci di servizi appaltati, ICM evidenzia dei costi unitari più elevati rispetto alle altre aziende

Costo servizi appaltati per posto letto (2015, '000€)

MODELLO GESTIONALE

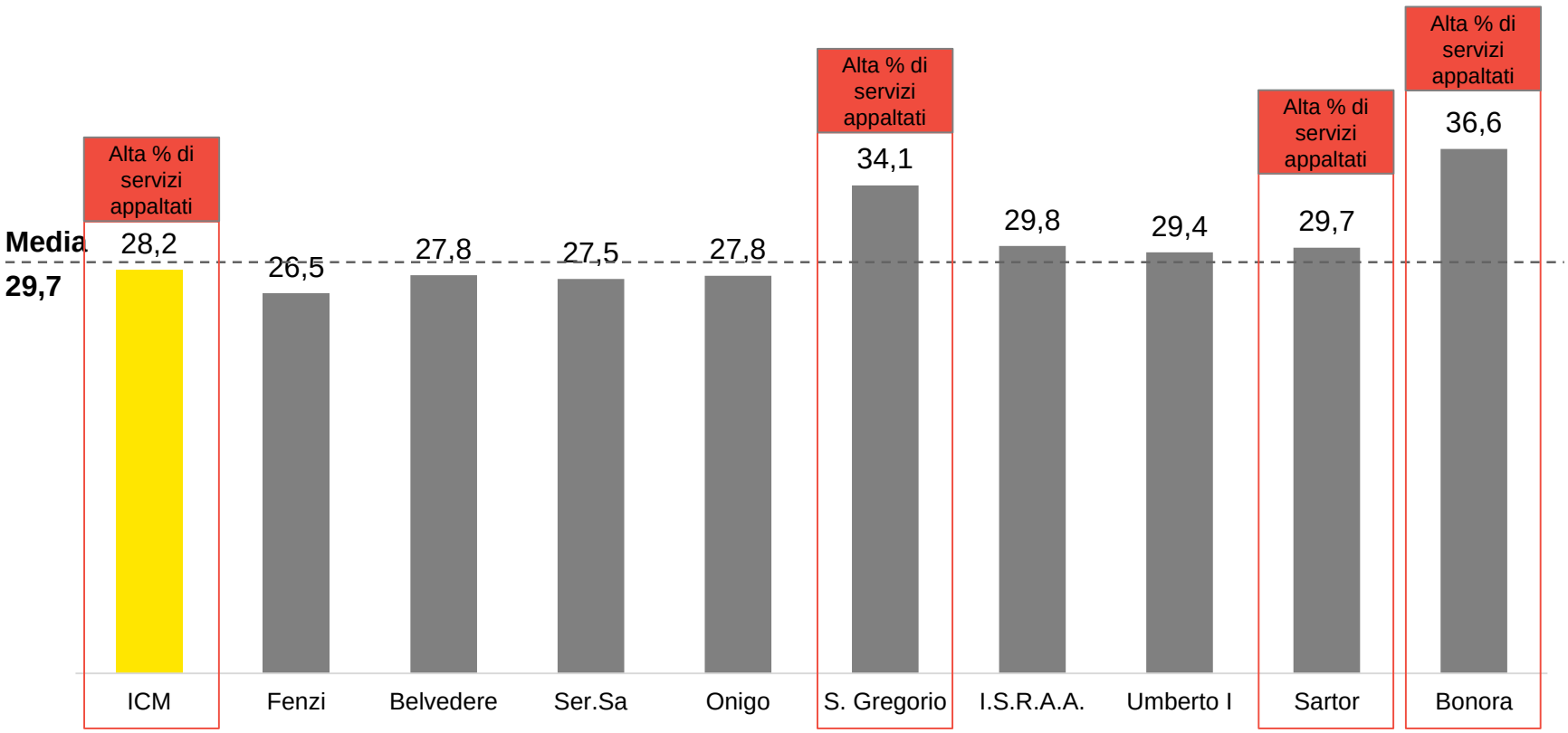


Fonte: bilanci degli Istituti, anno 2015

Il costo medio del personale di ICM è inferiore alla media del panel, nonostante una alta percentuale di servizi appaltati

Costo medio del personale (2015, ’000 €)*

MODELLO GESTIONALE

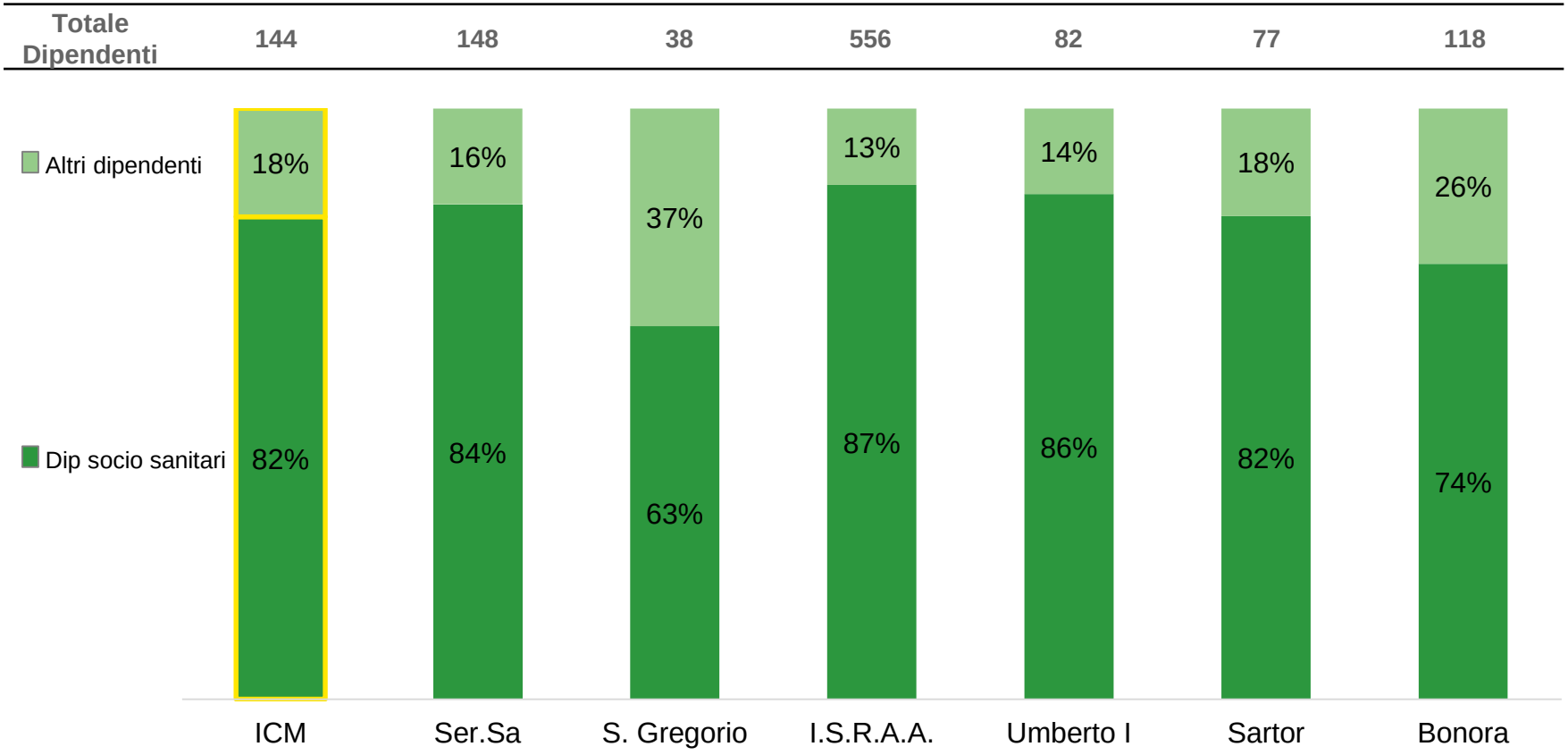


*Nota: costo medio del personale basato sui dati contabili del bilancio. Fonte: bilanci degli Istituti, anno 2015

L’incidenza del personale di staff di ICM risulta inferiore al panel, a maggior ragione considerando l’elevato numero di risorse socio-sanitarie di ISP utilizzate in struttura

Suddivisione dei dipendenti per area (%)

MODELLO GESTIONALE



Fonte: bilanci degli Istituti, anno 2015

Sintesi delle evidenze

Economics	▸ **MOL positivo, accantonamenti elevati**: Il risultato economico dell'Istituto è positivo a livello di MOL ma è fortemente penalizzato dagli elevati accantonamenti dell'esercizio ▸ **Costi unitari e ricavi unitari maggiori** (struttura più complessa di altre): Sia i ricavi, sia i costi per posto letto sono sensibilmente superiori alla media degli istituti analizzati ▸ **Ricavi da rette inferiori alla media**: la struttura dei ricavi è fortemente legata al contributo regionale, in misura molto superiore rispetto alle rette, principalmente dovuto al fatto di avere in prevalenza posti letto in convenzione
Modello gestionale	▸ **Elevato ricorso ai servizi appaltati**: ICM è tra gli istituti che ricorrono maggiormente all'appalto di servizi; i costi unitari (€/posti letto) per le voci principali dei servizi appaltati evidenziano margini di riduzione dei costi ▸ **Costo medio del personale contenuto**: Il costo medio del personale è inferiore rispetto agli altri istituti e con un'incidenza bassa delle strutture di staff ▸ **Organizzazione razionalizzabile**: Negli istituti analizzati le funzioni organizzative sono ripartite in due distinte aree (servizi socio-sanitarie e strutture di supporto) ▸ **Efficienza turni del personale**: In alcuni degli istituti il personale non è assegnato a un nucleo specifico, ma è prevista una rotazione per turni
Modello di business	▸ **Nessuna offerta per autosufficienti**: tra gli istituti analizzati, ICM è l'unico a non offrire servizi per le persone autosufficienti ▸ **Servizi proposti allineati**: I servizi offerti ai propri ospiti sono sostanzialmente allineati ai servizi offerti dagli altri istituti ▸ **Poche soluzioni abitative proposte**: Le soluzioni abitative proposte (tipologia di camere) sono molto inferiori rispetto ad altri istituti ▸ **Rette inferiori alla media** (con tariffe «flat»): Le rette richieste agli ospiti evidenziano possibili margini di incremento, valutando anche l'opportunità di predisporre un tariffario distinto per i servizi aggiuntivi (es. trasporto per il centro diurno) oggi ricompresi nella retta

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- **Evidenze derivanti dall'audit**
- Piano straordinario
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del posizionamento di mercato
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Evidenze derivanti dall'audit

Sintesi delle risultanze

➢ ***ICM e Cesana Servizi***	Contemporaneità cariche sociali tra controllante, controllata e soggetti affidatari di servizi;
➢ ***Cesana Servizi***	Superamento affidamento di gara;
➢ ***ICM***	Ampio ricorso a sostituzione di personale mediante possibile uso improprio delle forme di lavoro flessibile;
➢ ***Cesana Servizi***	Applicazione esenzione IVA sottoposta ad accertamento da parte dell'Agenzia delle Entrate;
➢ ***Cesana Servizi***	Affidamento forniture/lavori senza ricorso alla procedura della gara e a favore di soggetti con basse garanzie patrimoniali (fotovoltaico, nuova cucina e lavanderia);
➢ ***Cesana Servizi***	Acquisto e vendita immobile commerciale a valori potenzialmente sovrastimati e senza perizia (Impresa Camerin, Nord Est Real Estate);
➢ ***ICM***	Appalto lavori per costruzione nuovo padiglione a soggetti con basse garanzie patrimoniali e senza adeguate coperture;
➢ ***Cesana Servizi***	Consulenze in potenziale conflitto d'interesse.

Potenziale impatto economico delle anomalie gestionali rilevate

Vengono di seguito riepilogate le sole fattispecie che comportano impatto economico-finanziario od organizzativo sugli assunti del Piano Straordinario

Descrizione	Importo (Euro/000)	Impatto economico futuro
Esercizio 2007 ***Cesana Servizi: Affidamento diretto costruzione cucina e lavanderia*** Lavori di costruzione/arredo/messa in atto di locali lavanderia e cucina effettuati presso la sede dell'Istituto tramite affidamento diretto.	1.025	233 mila Euro di «migliorie su beni di terzi» al 31 dicembre 2015
Esercizio 2008 ***Cesana Servizi: Affidamento diretto per la costruzione impianto fotovoltaico*** Affidamento diretto per la progettazione e costruzione di un impianto fotovoltaico sulle sedi dell'Istituto in Via Carbonera e Via Palmanova in Vittorio Veneto.	850	Debito per 247 mila Euro (fatture non pagate più interessi legali) Debito verso l'Istituto per 130 mila Euro (quota finanziamento non rimborsato).
Esercizio 2010 ***Cesana Servizi: Acquisto immobile a uso commerciale*** Acquisto diretto di immobile a uso commerciale senza preventiva perizia. In data 27 agosto 2014 viene effettuata una perizia di stima che valuta l'immobile in 229.563 Euro.	334	Differenza tra valore di realizzo e valore di iscrizione, affitti non incassati

Potenziale impatto economico delle anomalie gestionali rilevate

Vengono di seguito riepilogate le sole fattispecie che comportano impatto economico-finanziario od organizzativo sugli assunti del Piano Straordinario

Descrizione	Importo (Euro/000)	Impatto economico futuro
Esercizio 2013 ***ICM: Lavori Impresa Camerin Restauri Srl*** Sottoscrizione contratto d'appalto per la «*Ristrutturazione ala nord piano terra di Casa del Sole e costruzione di un edificio nell'area esterna per la collocazione dei nuovi uffici amministrativi*» e risoluzione "*(…) per grave inadempimento (…)*".	144 *(contrattualiz. 2.728)*	Costi per il ripristino dei lavori parzialmente iniziati e non ultimati
Esercizi 2007-2016 ***Cesana Servizi: Fatturazione servizi all'Istituto in regime di esenzione IVA*** Servizi integrativi assistenziali erogati da Cesana Servizi sono stati fatturati nel Periodo di Riferimento in esenzione IVA ex art. 10 c.1 n.21 del DPR 633/72.	Riteniamo applicabile, nelle limitazioni esposte in Relazione, dell'esenzione IVA ai sensi dell'art. 10, c. 1, n. 21 alle prestazioni di servizio fornite all'Istituto. Tuttavia, essendo in corso accertamenti da parte dell'Agenzia delle Entrate, non sono escluse diverse prospettazioni nella comprensione delle prassi sopra descritte e/o collocazioni fiscali da parte dell'Agenzia delle Entrate stessa.	

Risultati delle procedure concordate su ICM e Cesana Servizi
Sintesi delle evidenze

Descrizione	Importo (Euro/000)	Impatto economico futuro
Esercizi 2007-2016 ***Cesana Servizi: Superamento affidamento iniziale*** Superamento dell'affidamento iniziale previsto dal bando di gara (2,5 milioni di Euro)	NA	NA
Esercizi 2007-2016 ***Cesana Servizi: Ricorso sostituzione personale*** Verifica Ispettiva effettuata dal "Servizio di vigilanza sul sistema socio-sanitario" del Consiglio Regionale Del Veneto nel febbraio 2014: «*(…) ricorso per le sostituzioni di personale con possibile uso improprio delle forme di lavoro flessibile (…)*».	NA	Organizzativo

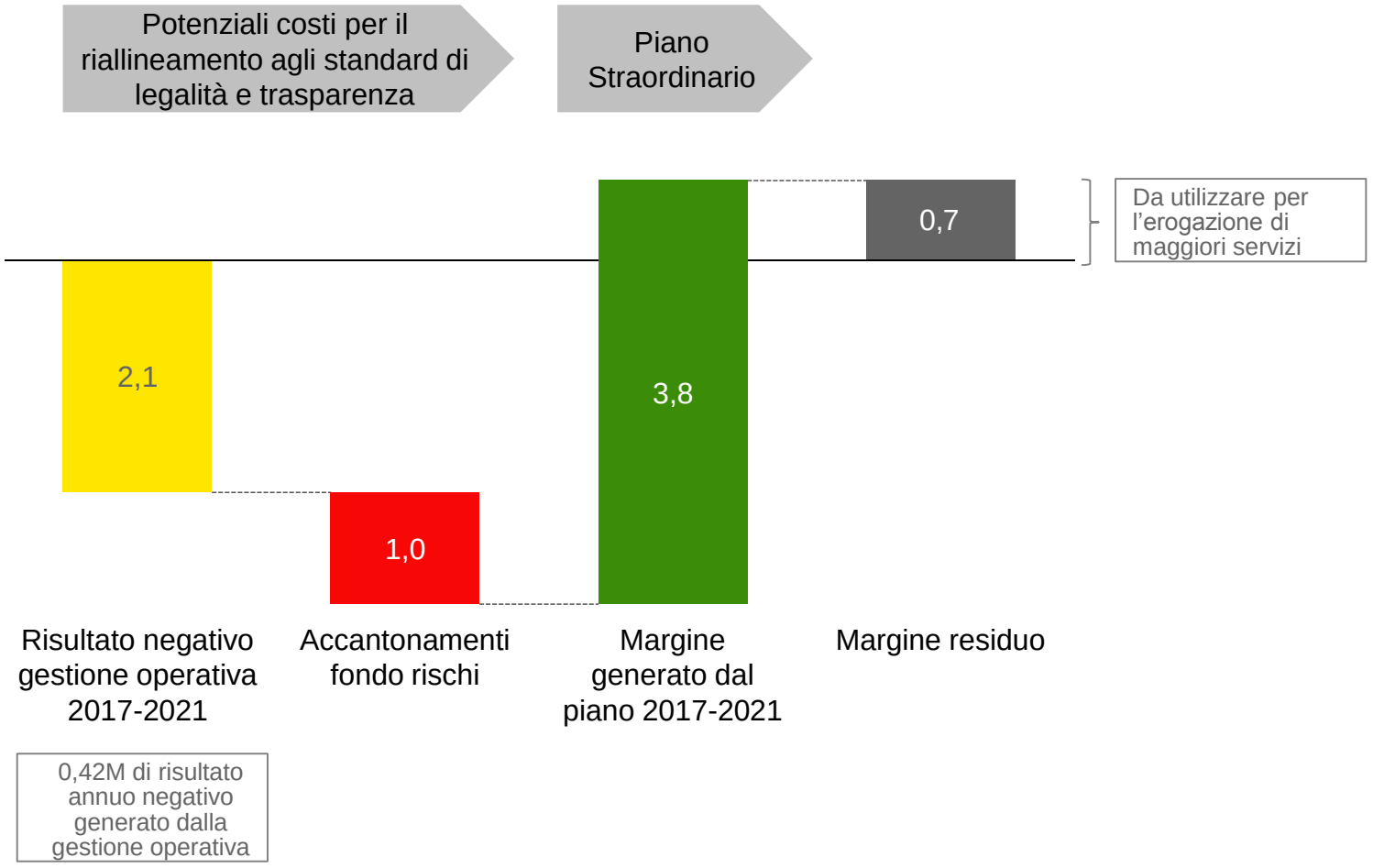
Stima economico-finanziaria complessiva della copertura necessaria per impatto da eventi pregressi

1 milione di Euro

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- **Piano straordinario**
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del posizionamento di mercato
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Il risultato negativo della gestione operativa e la necessità di coperture per gli esiti delle anomalie gestionali richiedono un Piano in grado di generare 3,1M € in 5 anni



Il Piano si fonda su princìpi di rafforzamento del ruolo istituzionale, di sviluppo sul mercato e di migliore gestione delle risorse

Obiettivo del Piano straordinario

Salvaguardare la sostenibilità economica e finanziaria dell'istituto rafforzandone al contempo la vocazione sociale nel territorio

Princìpi guida

- Gestire le risorse in maniera consapevole, responsabile e secondo criteri oggettivi di efficienza
- Dare un deciso impulso alla crescita sul mercato libero, tramite un posizionamento premium e un ampliamento dei servizi offerti
- Rafforzare il ruolo di riferimento istituzionale e integrato con le politiche di assistenza nel territorio ('hub')

Lo scopo del Piano è quello di identificare le azioni per reindirizzare la gestione e sanare le situazioni non corrette dal punto di vista manageriale

Il piano straordinario prevede due fasi: un piano di azioni per sanare le criticità attuali e la definizione del percorso evolutivo dell'istituto

Tempistiche	• Sviluppo delle azioni nel breve periodo (a partire da gennaio 2017)	• Percorso che vede la realizzazione nel medio periodo
Obiettivi	• Salvaguardare la sostenibilità economica e finanziaria dell'Istituto	• Rafforzare la vocazione sociale nel territorio diventando un polo di aggregazione per i servizi alla persona

Il Piano di azioni non prevede interventi sul patrimonio dell'azienda o sull'incremento delle tariffe e si concentra sulla quantificazione di azioni realisticamente realizzabili…

1 **Piano di azioni**

Azioni quantificabili

1. **Quantificazione** delle sole **azioni realisticamente realizzabili** nell'arco del Piano 2017-2021
2. **Tempistiche** di implementazione e ramp-up (**curve di crescita**) **differenziati** per le singole azioni
3. **Interventi** sulle **tariffe** limitati al **ri-allineamento** di alcune specifiche sperequazioni oggi presenti nel **modello tariffario**

Azioni prudenzialmente non quantificate

1. Alcune opzioni previste come **evoluzioni strategiche** potranno generare **impatti economici positivi** (prudenzialmente non quantificate) **già nell'arco del piano**
2. I **benefici** eventuali derivanti da queste azioni potranno essere **utilizzati** come **ulteriore spazio di compensazione** dei costi per il riallineamento agli standard di legalità **o** per un **incremento dei servizi** offerti

Clausola di salvaguardia

1. L'**incremento** delle **tariffe**, **non previsto** nel presente piano, **potrà essere utilizzato** come **eventuale clausola di salvaguardia** nel caso in cui gli accantonamenti per rischi futuri non siano in grado di compensare i costi di riallineamento agli standard di legalità

Nell'attesa di una valutazione al «fair value» dell'attuale patrimonio immobiliare di ICM, **nel Piano non** sono state **previste alienazioni del patrimonio** stesso (**potenziale rischio di minusvalenze** nel caso di «fair value» inferiore rispetto al valore di iscrizione a bilancio)

Il piano non prevede **nessun intervento di riduzione del personale**; l'avvio di alcune delle attività previste, invece, richiederà l'**assunzione di nuovo personale (15 persone)**

…suddivise in 5 aree di intervento sviluppate a partire dalle necessità e dalle opportunità emerse nella fase di analisi

1 Piano di azioni

Necessità / opportunità	Ambiti delle azioni sviluppate nel Piano Straordinario	
Gestione criticità emerse dell'audit	**Modello di valori e cultura aziendale**	▸ Sviluppare e perseguire un modello di valori comuni sul quale ricostruire la gestione dell'istituto
Rilancio competitivo e posizionamento	**Ridefinizione del posizionamento di mercato**	▸ Rilanciare il posizionamento competitivo sviluppando nuovi servizi per sostenere la crescita dei ricavi
Migliore utilizzo del patrimonio	**Valorizzazione del patrimonio immobiliare**	▸ Massimizzare l'utilizzo del patrimonio per abilitare lo sviluppo dei servizi
Sviluppo opportunità di mercato	**Revisione della struttura organizzativa**	▸ Assicurare la corretta e più efficiente organizzazione, che soddisfi vincoli normativi e parametri di efficienza
Migliore organizzazione del lavoro	**Razionalizzazione dei costi**	▸ Identificare iniziative per consentire il contenimento dei costi della struttura
Gestione rischio riduzione contributi		

Ogni ambito di azione è declinato in iniziative puntualmente definite

1 Piano di azioni

Ambito del Piano di Azioni	Azioni
1 Modello di valori e cultura aziendale	A. Evoluzione della **cultura aziendale orientata da un modello di valori** condiviso **B. Valorizzazione del personale** allineato al cambiamento
2 Ridefinizione del posizionamento di mercato	**C. Mantenimento** degli attuali **posti accreditati** D. Definizione di **nuove linee** di business **«premium»** E. Definizione di **nuovi servizi accessori** F. Revisione del modello di **pricing**
3 Valorizzazione del patrimonio immobiliare	G. Maggiore **utilizzo** degli **immobili funzionali** al nuovo modello di business
4 Revisione della struttura organizzativa	H. Semplificazione e **razionalizzazione** della **struttura** organizzativa I. Definizione di un **modello strutturato** per l'utilizzo di **personale interno ed esterno** J. Azioni per il **recupero dell'efficienza** (assenteismo, part-time, …)
5 Razionalizzazione dei costi	**K. Cessazione di Cesana Servizi** e ridefinizione delle scelte **«make-buy»** L. Incremento dell'**efficienza sugli acquisti**

La realizzazione di un polo di aggregazione («Hub») per i servizi alla persona prevede alcuni possibili ambiti di sviluppo

2 Future evoluzioni strategiche

1) Core business attuale

Cura delle persone non-autosufficienti

2) Aggregazione IPAB vittoriesi

In coerenza con gli orientamenti normativi, realizzazione di un'unica IPAB per il Comune di Vittorio Veneto *(in corso)*

3) Rafforzamento vocazione educativa e pedagogica

In coerenza con l'acquisizione dell'IPAB «Luzzatti» e «Manzoni», potenziamento dei servizi nell'area educativo-pedagogica

4) Ruolo primario nel recupero della marginalità sociale

In linea evolutiva con la possibile acquisizione dell'IPAB «Fenderl», introduzione di servizi a favore della comunità vittoriese finalizzati al recupero della marginalità sociale

5) Aggregazione con altri istituti

Potenziale aggregazioni con altre IPAB del territorio con ruolo socio-assistenziale, abilitate da un quadro normativo che favorisce e incentiva le aggregazioni

6) Ampliamento dei servizi sanitari

In un'ottica di complementarietà con i servizi socio-assistenziali oggi forniti, ampliamento dei servizi offerti con un focus dedicato ai servizi sanitari per le fasce di persone più «deboli»

7) Farmacie

Sempre nell'ottica della complementarietà con i servizi socio-assistenziali, possibile acquisizione delle farmacie comunali con potenziale creazione di sinergie con i servizi oggi forniti da ICM e a favore dei segmenti più fragili della comunità

8) Formazione e aggiornamento professionale

Coniugazione della vocazione «socio-assistenziale» e «formativo-educativa» con erogazione di servizi formativi nell'ambito delle professioni socio-assistenziali

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- **Piano straordinario**
  - **Modello di valori e cultura aziendale**
  - Ridefinizione del posizionamento di mercato
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Modello di valori e cultura aziendale

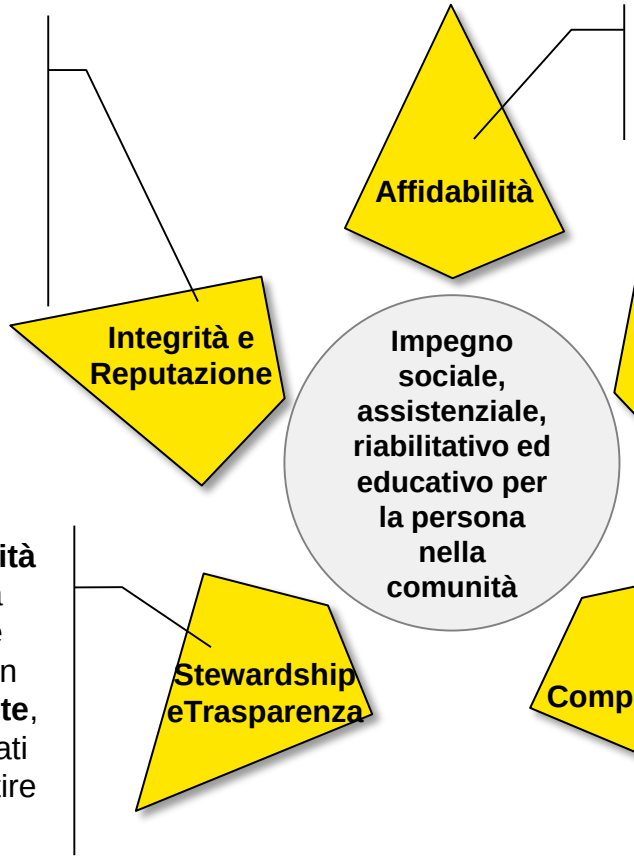
1 Modello di valori e cultura aziendale	Azioni di dettaglio	Risultati attesi
A Evoluzione della cultura aziendale verso il modello di valori	1. Introduzione di un «modello di valori»	• Miglioramento del clima aziendale • Rifocalizzazione sulle attività core
	2. Revisione dell'intero sistema di qualità (standard, carta dei servizi, …)	• Miglioramento della qualità erogata dall'istituto • Miglioramento della «reputation» anche come vettore di attrazione
B Valorizzazione del personale allineato al cambiamento	1. Definizione di percorsi di avanzamento per il personale	• Razionalizzazione dei costi di struttura • Miglioramento del clima aziendale
	2. Definizione di un piano formativo personalizzato per il personale	• Miglioramento della performance del personale • Miglioramento della soddisfazione e della qualità percepita dall'utente

Il modello dei valori indirizza i comportamenti delle persone coerentemente con l'obiettivo del Piano Straordinario

A Evoluzione della cultura aziendale

Il modello dei valori

- Operare nell'ottica di **perseguire gli obiettivi complessivi dell'istituto**, mostrando requisiti etici oltre che professionali nella gestione delle attività "sensibili"



- «**Responsabilizzazione**" integrata su tempi, qualità e costi (es: procedura di qualità, carta dei servizi, …)
- Essere pronti a **rafforzare** e a **sviluppare** nuove **competenze, saper innovare**
- Dimostrare **esemplarità** nella condotta e nella gestione responsabile delle risorse. Agire con **approccio trasparente**, per valorizzare i risultati e per segnalare / gestire criticità.
- Dimostrare la capacità di **agire velocemente**, con attenzione alla gestione dei costi, come in una azienda di mercato

Obiettivo: guidare i comportamenti richiesti ai collaboratori di ICM e, conseguentemente, elevare la «reputation» dell'Istituto

L’introduzione di un modello di qualità e di strumenti di misurazione delle performance è in grado di abilitare un meccanismo virtuoso per l’incentivazione del personale

B Valorizzazione del personale

OGGI	DOMANI
Responsabilizzazione sul raggiungimento dei risultati	
Assenza di strumenti di monitoraggio e controllo delle performance aziendali	Introduzione di politiche di qualità (es: revisione carta dei servizi) e di strumenti di misurazione e controllo delle performance aziendali
Incentivazione del personale	
Premi aziendali legati in gran parte agli indici di assenteismo	Premi aziendali legati a obiettivi specifici e misurabili assegnati al personale

Nel 2015 premi al personale pari a 90k €

Focus nella slide successiva

Gli obiettivi aziendali di redditività, efficienza e qualità potranno costituire i driver per le valutazioni delle performance dei dipendenti

B Valorizzazione del personale

ESEMPLIFICATIVA

Valutazione

Obiettivi quantitativi

— Tipologia degli obiettivi —		Pesatura
Obiettivi di redditività	Parte della valutazione sarà legata agli **obiettivi aziendali di redditività legati alle performance economiche dell'istituto** (es: MOL%) stabilite dal Piano Straordinario	*20%*
Obiettivi di efficienza	L'introduzione di un sistema di monitoraggio abiliterà la **misurazione** dell'**efficienza** dell'istituto (es: tasso di assenteismo, costo medio per posto letto, …) che, così, potrà diventare un driver per le valutazioni delle risorse	*50%*
Obiettivi di qualità	L'implementazione di un sistema omogeneo di **rilevazione della soddisfazione** degli utenti consentirà la definizione di obiettivi legati alla **qualità erogata** dall'istituto; in alcuni casi, inoltre, le risorse potranno essere valutare sulla base dei risultati ottenuti su **specifici progetti**	*30%*

Il peso delle tipologie di obiettivi e dei singoli obiettivi di ogni categoria potrà essere comunque definito per ogni risorsa a seconda del ruolo ricoperto e delle responsabilità individuali

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- **Piano straordinario**
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - **Ridefinizione del posizionamento di mercato**
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Ridefinizione del posizionamento di mercato

2 Ridefinizione del posizionamento di mercato	Azioni di dettaglio	Risultati attesi
C Mantenimento degli attuali posti accreditati	1. Presidiare le dinamiche istituzionali territoriali per il consolidamento dell'attuale posizione	• Conferma degli attuali ricavi, salvaguardando possibili riduzioni future
D Definizione di nuove linee di business	1. Realizzare una nuova sezione (24 posti letto) destinata ad accogliere una struttura di eccellenza per la riabilitazione con tariffe «a mercato»	• Incremento dei ricavi • Incremento dei costi (personale, servizi, …) • Nuovi investimenti
E Definizione di nuovi servizi	1. Potenziare i servizi di fisioterapia	• Incremento dei ricavi • Incremento dei costi (personale)
F Revisione del modello di pricing	1. Interventi di allineamento e armonizzazione del modello tariffario	• Incremento dei ricavi
	2. Prevedere alcuni specifici servizi a pagamento (es: trasporto per il Centro Diurno)	• Incremento dei ricavi

Rispetto al Piano di Zona 2011-2015 della ex-ULSS 7, in ICM sono state attivate 10 nuovi posti a fronte dei 42 previsti, con una perdita di potenziali ricavi pari a circa 1M €

C Mantenimento degli attuali posti accreditati

		2010	Piano ULSS 7 2011-2015	Oggi	
Vittorio Veneto	Non autosufficienti	180	200 +20	180	Legato alla realizzazione della nuova palazzina
	Centro Diurno	25	25	25	
S. Vendemiano	Disabili	30	30	30	
	Non autosufficienti	60	72 +12	70 +10	
	Centro Diurno	0	10 +10	0	Non aperto per assenza di spazi
	Totale accreditamenti	295	337 +42	305 +10	
	Totale posti letto	270	302 +32	280 +10	

Circa 30k € di ricavi associati per ogni posto letto

\+ Differenza rispetto al 2010

Presidio delle dinamiche istituzionali territoriali per il consolidamento dell'attuale posizione

2 **Ridefinizione del posizionamento di mercato** → C **Mantenimento degli attuali posti accreditati** → Presidio delle dinamiche istituzionali territoriali per il consolidamento dell'attuale posizione

Razionale

In vista di una possibile ridefinizione dei posti letto da parte della ex-ULSS 7 (la predisposizione del nuovo piano è prevista per l'autunno del 2017) è fondamentale riuscire a consolidare l'attuale perimetro di posti letto offerti convenzionati e recuperare le opportunità del Piano 2011-2015 non pienamente sfruttate

Descrizione

- Il Vertice dell'Istituto dovrà avviare un'interlocuzione con i rappresentanti della ex-ULSS 7 e di Regione Veneto per indirizzare la conferma dell'attuale assetto dell'Istituto in termini di posti letto accreditati, o, in ogni caso, recepire gli elementi utili ad indirizzare le prospettive degli anni futuri

Risultati attesi

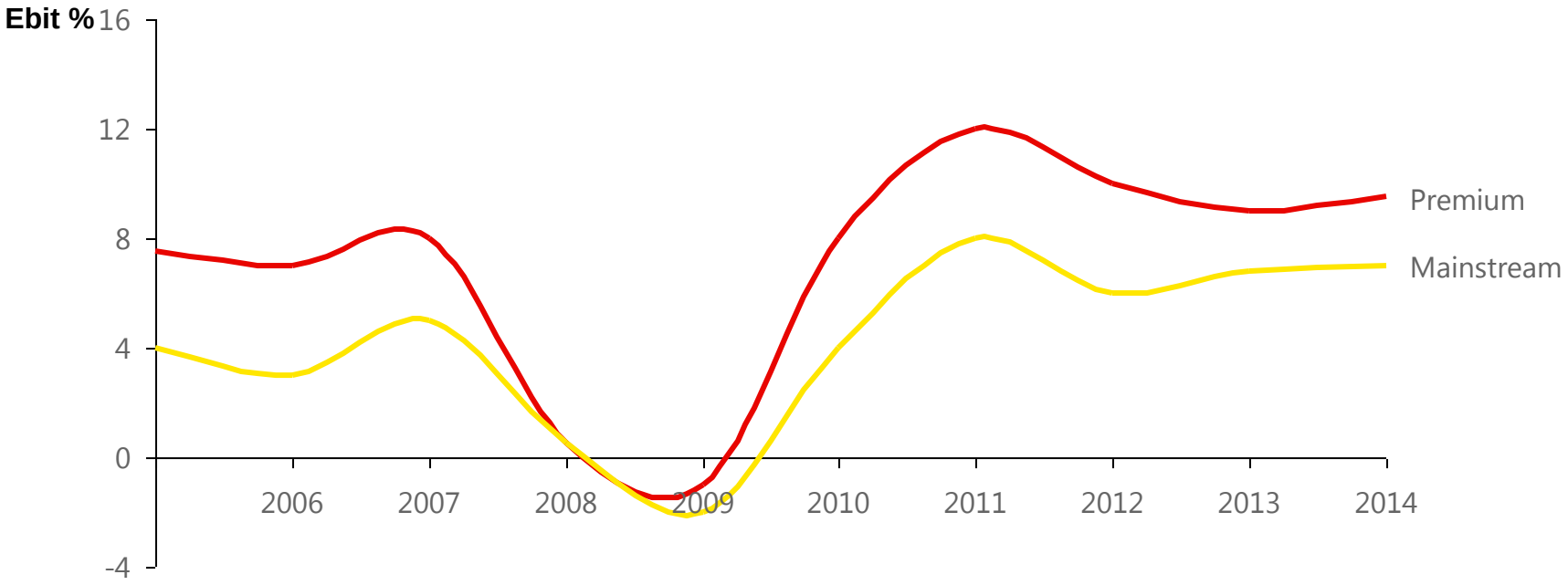
Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
N.A.	N.A.	N.A.	Riduzione del rischio di un calo di ricavi

Nei contesti industriali, una strategia «Premium» consente di realizzare margini sensibilmente superiori rispetto ai competitor «Mainstream»

D Definizione di nuove linee di business

'Un prodotto premium è un prodotto che promette una più **robusta e completa soddisfazione dei bisogni** del cliente grazie ad **alcune caratteristiche peculiari**, creando quindi una **desiderabilità superiore** che è utilizzata per sostenere un prezzo di vendita più elevato'*

Esempio: evoluzione dell'Ebit dei produttori di auto (% su fatturato)



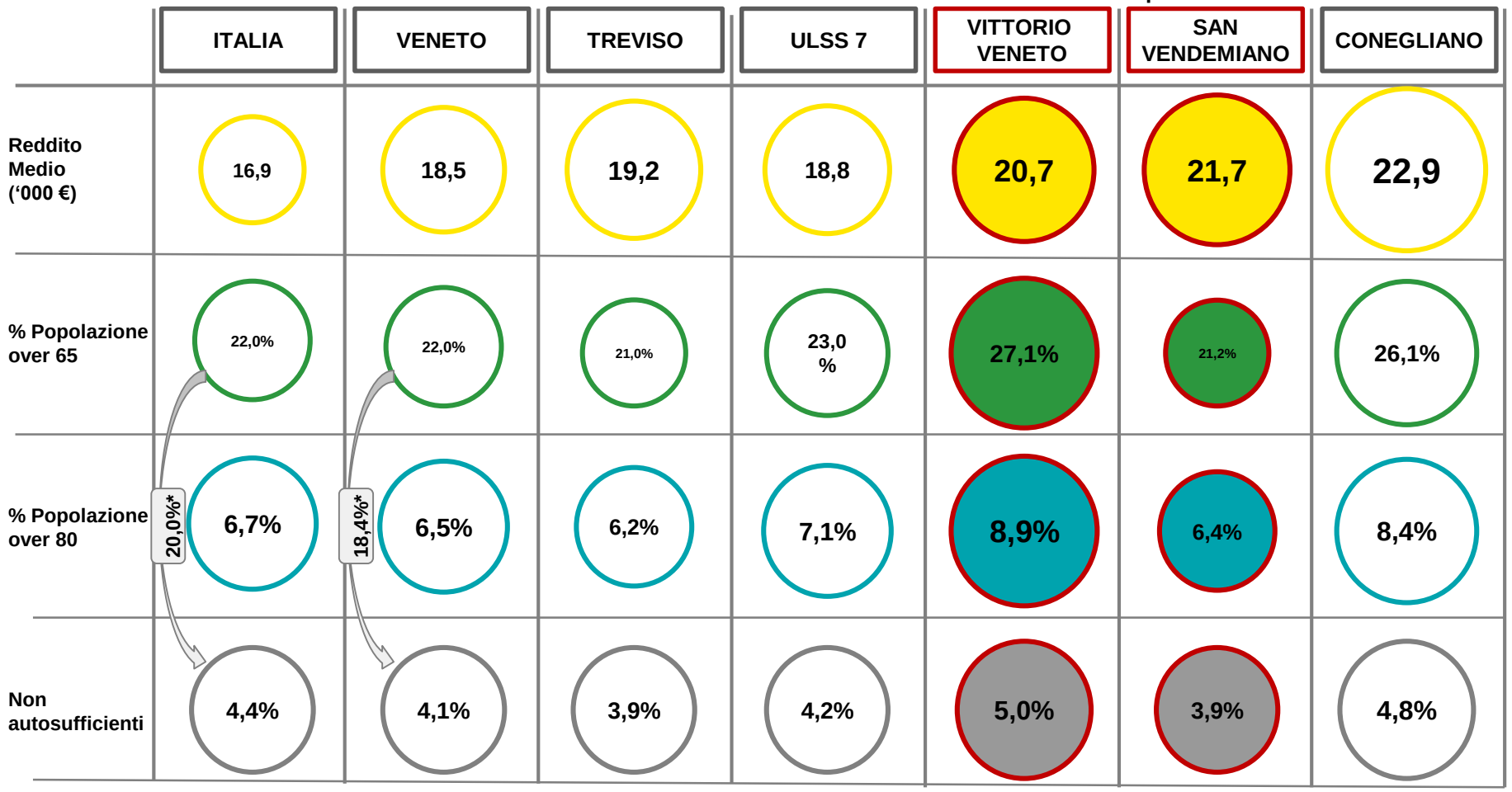
Fonte: Investor Presentation 2015 BMW Group, FCA, "Confessions of a Capital Junkie, An insider perspective on the cure for the industry's value-destroying addiction to capital" 29 aprile 2015

Il contesto anagrafico ed economico dei comuni di riferimento di ICM risulta favorevole per l'introduzione di servizi «premium» con tariffe a mercato

D Definizione di nuove linee di business

Sedi ICM

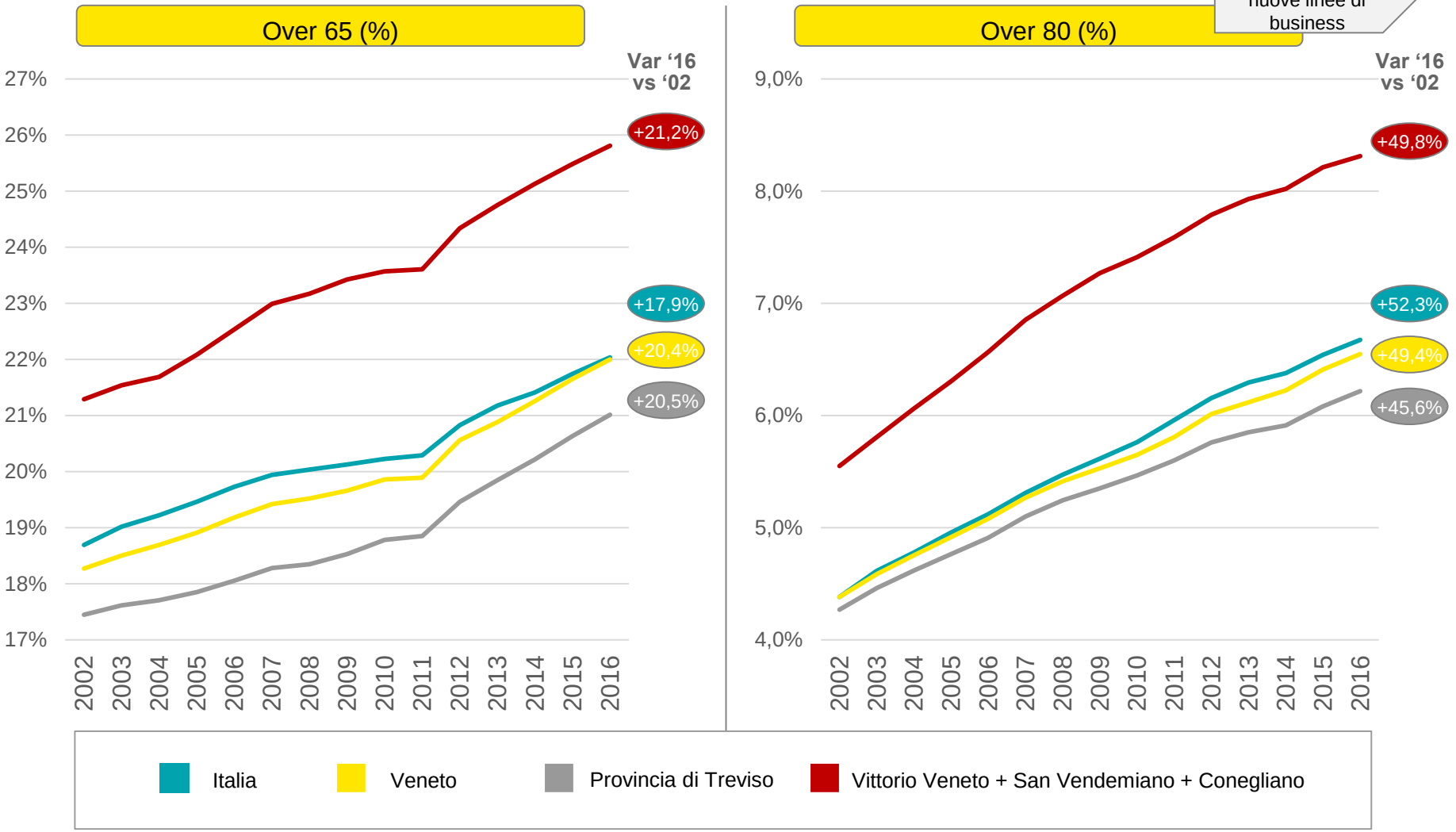
Principali comuni ULSS 7



*Note: per il calcolo dei non autosufficienti è stata applicata una percentuale sul valore della popolazione over 65, disponibile per macro-area geografica (le percentuali utilizzate sono relative al dato nazionale e al dato dell'area del Nord-Est). Fonte: Geodemo Istat e HFA Data

Il trend di invecchiamento della popolazione di Vittorio Veneto, San Vendemiano e Conegliano è superiore rispetto a quello nazionale, regionale e provinciale

D Definizione di nuove linee di business

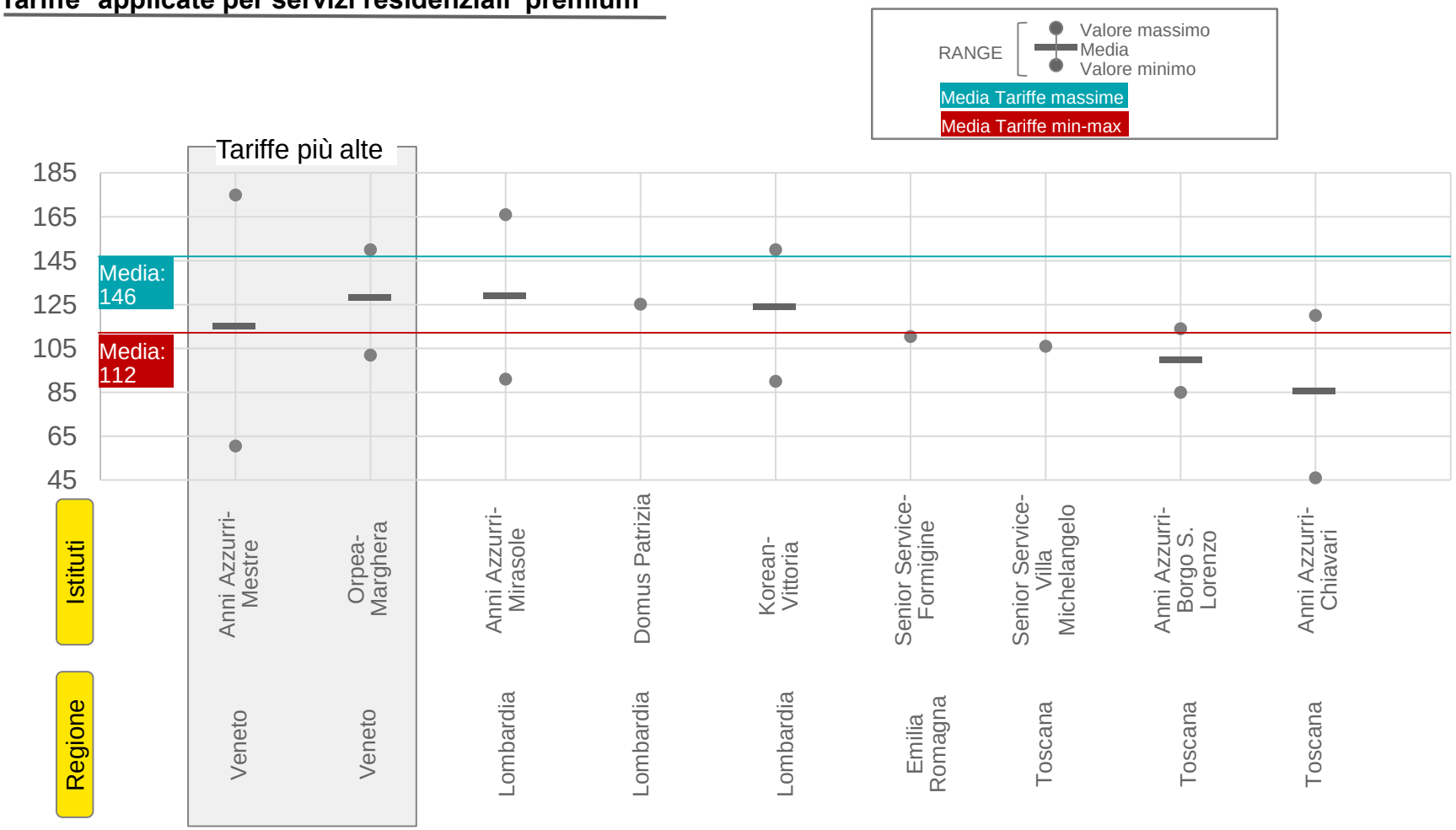


Fonte: Geodemo Istat

Le rette per i servizi 'premium' in Istituti di eccellenza privati si presentano differenziate soprattutto in base alla Regione e in Veneto sono più alte rispetto alla media

D Definizione di nuove linee di business

Tariffe* applicate per servizi residenziali 'premium'



Fonte: siti internet e Carte dei Servizi degli Istituti

Realizzazione di una struttura di eccellenza «a mercato» per servizi riabilitativi

2 **Ridefinizione del posizionamento di mercato** → D **Definizione di nuove linee di business** → Realizzazione di una struttura di eccellenza «a mercato» per servizi riabilitativi

Razionale

Il **territorio** di riferimento dell'Istituto evidenza un **elevato livello di reddito e una elevata concentrazione** di popolazione **anziana non-autosufficiente**; questo contesto favorevole può essere un fattore abilitante per la **realizzazione di una struttura di eccellenza con tariffe «a mercato»** per l'erogazione di servizi residenziali di carattere riabilitativo

Descrizione

- La **struttura** idonea alla realizzazione di questa struttura potrebbe essere l'attuale **ala «amministrativa»** dello stabile di Vittorio Veneto che può essere convertita in una **sezione con 24 posti letto** «extra-convenzione» (con uno spostamento dell'amministrazione nel semi-interrato); gli investimenti previsti per la realizzazione di questa ala sono pari a 2,3M €;
- Per questa struttura dovranno essere individuati **adeguati standard qualitativi e di servizio** (layout delle stanze, servizi riabilitativi offerti, altri servizi, …) a fronte di una **retta di mercato pari a 130 €/notte** (allineato con residenze private con elevati standard di servizio);
- Per incrementare l'efficacia commerciale di questa azione potranno essere stipulati degli **accordi con soggetti istituzionali** (es: associazioni di categoria, ordini professionali, …).

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
+1.081k € a regime (2021)	+868k € a regime (2021)	2,3M € per opere civili e allestimenti	Incremento della qualità «percepita»

I servizi offerti ai propri assistiti sono sostanzialmente comparabili con quelli offerti da altri istituti senza una reale distinzione di posizionamento verso il mercato

E Definizione di nuovi servizi

Tipologia di servizi erogati

MODELLO DI BUSINESS

	ICM	Casa Fenzi	Villa Belvedere	Ser.Sa	Opere Pie di Onigo	Istituti S. Gregorio	I.SR.A.A.	Umberto I	Domenico Sartor	Bonora
Assistenza sociale	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Servizio socio-educativo	☑	Collaborazioni con scuole, associazioni	☑	☑	Anche attività come nuoto e equitazione	☑	☑	☑	☑	☑
Fisioterapia	☑	☑	Palestra interna	☑	☑	Anche Servizio di podologia	☑	Anche Servizio di podologia	Palestra interna e podologia	☑
Assistenza psicologica	☑	☑	Per ospiti e familiari	☑	☑		☑	☑	☑	☑
Logopedia	☑	☑	☑	☑	☑		☑	☑	☑	☑
Ambulatorio odontoiatrico	○	☑								
Ristorazione	☑	Possibile pranzo con parenti	Pranzo con i parenti in festivita	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Lavanderia e guardaroba	Solo per ricoveri a lungo termine	Lavaggio indumenti ospiti compreso	Compreso rammendo e stireria	☑	☑	☑	☑	☑	Possibile lavaggio indumenti	Lavaggio indumenti ospiti compreso
Parrucchiere	Parucchiere e barbiere	Parrucchiere, manicure e pedicure	☑	Parrucchiere e pedicure una volta al mese	Parrucchiere e pedicure	Parrchiere e Barbiere	Parrucchiere e pedicure	☑	Parrucchiere e Barbiere	Parrucchiere e estetiste volontarie
Altro			Campo da bocce		Orto botanico					

Fonte: Carta dei Servizi e siti internet aziendali

Potenziare gli attuali servizi offerti (es. fisioterapia)

2 **Ridefinizione del posizionamento di mercato** → E **Definizione di nuovi servizi** → Potenziare gli attuali servizi offerti (es. fisioterapia)

Razionale

Gli attuali spazi e la domanda di servizio di fisioterapia da parte del territorio consentono l'attivazione di corsi specifici di fisioterapia riabilitativa da destinare anche a persone non residenti nella struttura

Descrizione

- Attivazione di corsi specifici (riabilitazione post-operatoria, ginnastica dolce, …) con un target di 100 persone (entro il 2020) per 2 trattamenti a settimana;
- Tariffa applicata all'utente: 30€ / mese per 2 trattamenti settimanali;
- Quota % riconosciuta al fisioterapista: 40% degli incassi.

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
+33k € a regime (2020)	+13,2k € a regime (2020)	N.A.	Miglioramento dell'attrattività della struttura

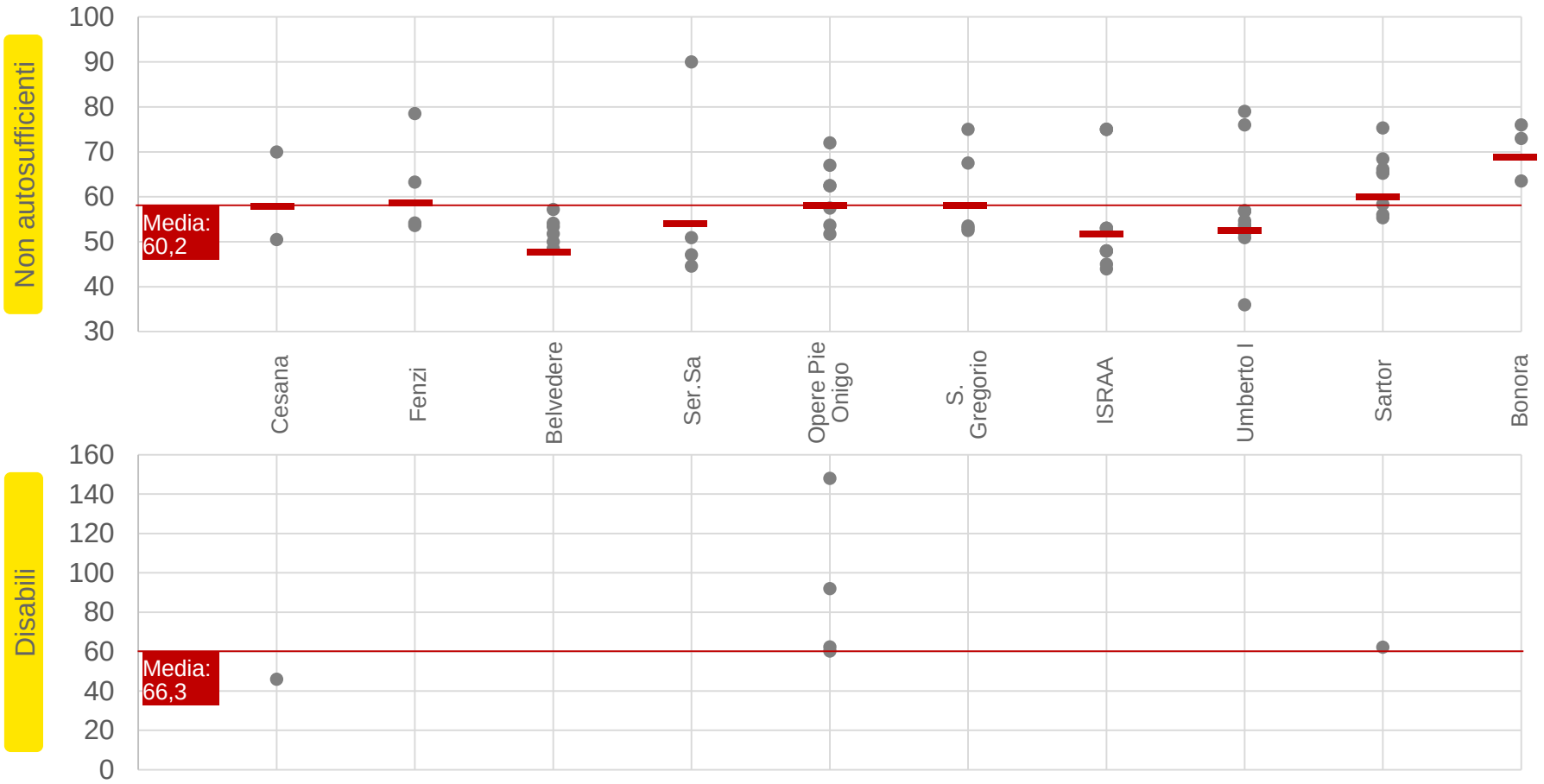
Le tariffe di ICM sono sostanzialmente allineate agli altri istituti per i non-autosufficienti mentre sono inferiori per i disabili

F Revisione del modello di pricing

Tariffe* applicate per servizi residenziali

RANGE — Valore massimo / Media / Valore minimo

MODELLO DI BUSINESS



Fonte: Carta dei Servizi e siti Internet aziendali

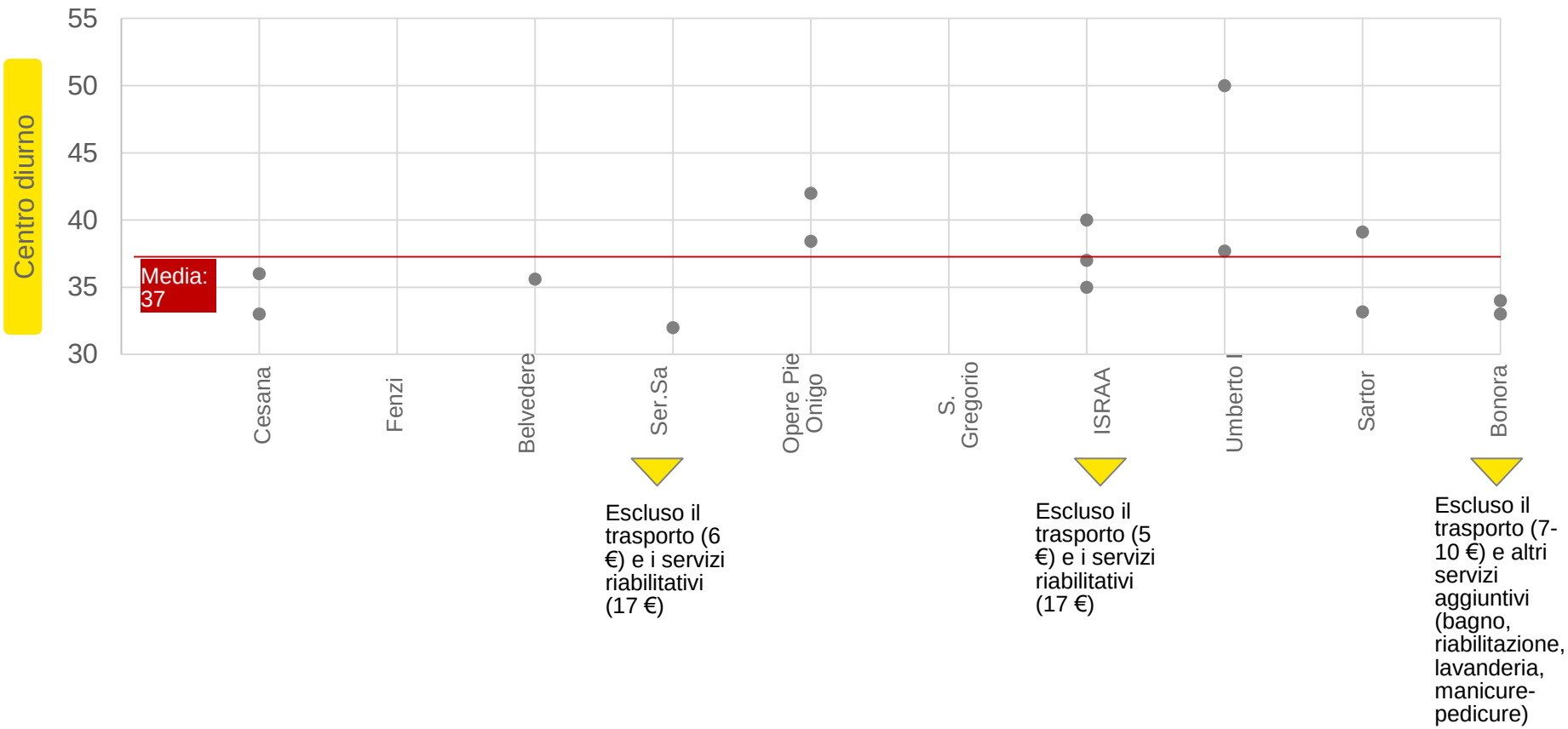
Le tariffe applicate da ICM per il Centro Diurno sono inferiori alla media; gli altri istituti, in alcuni casi, prevedono il pagamento aggiuntivo per alcuni servizi «extra»

F Revisione del modello di pricing

Tariffe* applicate per centro diurno

RANGE — Valore massimo / Media / Valore minimo

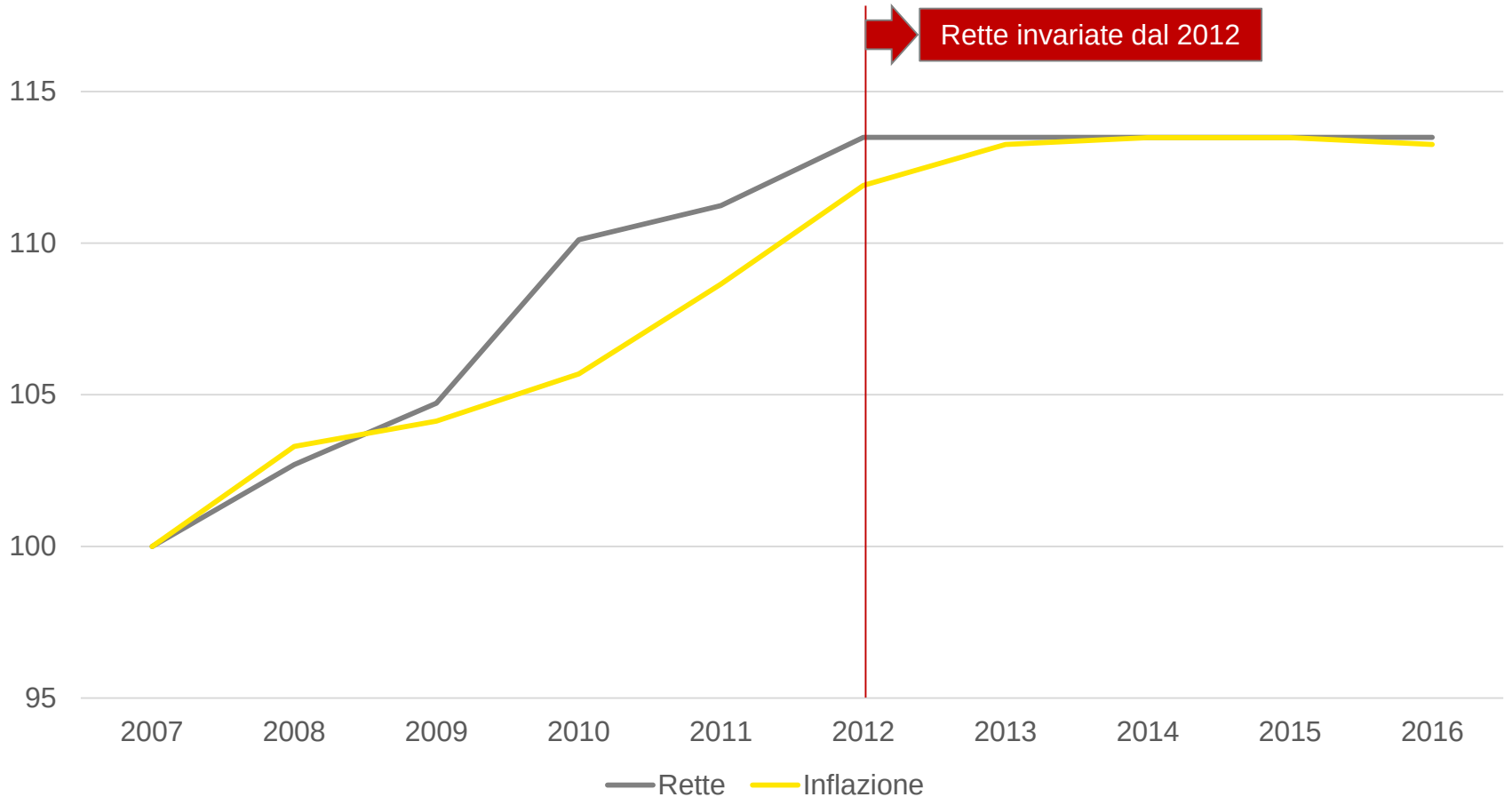
MODELLO DI BUSINESS



Fonte: Carta dei Servizi e siti Internet aziendali

L’incremento delle rette, nel periodo 2007-2012, è stato superiore all’inflazione; dal 2012, tuttavia, le rette non hanno più subito incrementi

F Revisione del modello di pricing



Fonte: per le rette: relazione del bilancio previsionale (relativa alla retta per non autosufficienti in convenzione); per l’inflazione: dati ISTAT (Indice Nazionale dei prezzi al consumo – NIC con tabacchi)

Incrementare le tariffe medie e prevedere servizi aggiuntivi a pagamento

2 **Ridefinizione del posizionamento di mercato**

F **Revisione del modello di pricing**

Incrementare le tariffe medie e prevedere servizi aggiuntivi a pagamento

Razionale

Il confronto con gli altri istituti ha evidenziato un livello tariffario di ICM più basso rispetto ad altri comparabili, in particolare per il Centro Diurno, i disabili e le rette a mercato; le tariffe dell'istituto, inoltre, hanno avuto un incremento modesto negli ultimi anni (+1,6% di incremento medio annuo dal 2007 al 2015); infine, altri istituti prevedono specifici servizi a fronte di un pagamento aggiuntivo (es: trasporto, supplemento camera singola, …)

Descrizione

- Incremento delle tariffe per servizi «residenziali» senza indennità regionale e centro diurno:
  - Non auto-sufficienti 1° livello IDR: da 70€ a 90€ (+29%);
  - Centro diurno retta intera: da 36€ a 40€ (+11%)
- Tariffe specifiche per il servizio di trasporto centro diurno (3€)
- Supplemento camera singola (5€)

Incremento medio ponderato: **+0,9%**

Nota: le tariffe dell'istituto (relative alla retta per non-autosufficienti) **dal 2007 a oggi** sono **cresciute** su **base annua dell'1,59%**

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
+126k€ (45k € per incremento tariffe e 81k € per servizi aggiuntivi	N.A.	N.A.	Potenziale effetto elasticità negativa

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- **Piano straordinario**
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del modello di business
  - **Valorizzazione del patrimonio immobiliare**
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Valorizzazione del patrimonio immobiliare

3 Valorizzazione del patrimonio immobiliare

G Maggiore utilizzo degli immobili funzionali

Azioni di dettaglio	Risultati attesi
1. Rilanciare la locazione degli appartamenti attualmente sfitti (rivedendo eventualmente le tariffe degli appartamenti già locati), utilizzando i servizi offerti nelle sedi di Vittorio Veneto e S. Vendemiano come servizi aggiuntivi	• Incremento dei ricavi
2. Prevedere un maggiore utilizzo del «Luzzatti» per lo sviluppo di iniziative di carattere sociale	• Incremento dei ricavi *(prudenzialmente non quantificato)*

Parte del patrimonio immobiliare dell'Istituto risulta sostanzialmente inutilizzato

G Maggiore utilizzo immobili funzionali

Tipologia bene	Descrizione	Valore (M €)	Ricavi associati (M€)
Fabbricato Vittorio Veneto	• **Fabbricati** relativi a Casa del Sole, Casa Arcobaleno e Centro Diurno, 180 posti letto	**10,40**	**7,10**
Terreno S. Vendemiano	• Terreno su cui è stata realizzata a cura di ATER la Residenza Papa Luciani (100 posti letto); **ICM** oggi **paga** circa **0,6M €/anno per l'affitto della struttura ad ATER**	**0,26**	**3,83** *-0,6M €/anno per affitto*
Appartamenti	• **10 appartamenti** suddivisi in 2 aree di Vittorio Veneto (5 in zona Duomo, 5 in zona Meschio) di varia metratura; attualmente utilizzati come «servizio abitativo» (affitto con alcuni servizi di manutenzione garantiti da ICM). L'**attività è stata sospesa** (mantenendo solo le persone ancora presenti) in quanto era stata ipotizzata un'alienazione degli appartamenti stessi Allo stato attuale **4 appartamenti risultano «sfitti»**; questa attività genera 37k € di ricavi a fronte di 34k€ di costi	**0,37**	**0,04**
Fabbricato Luzzatti	• Un edificio scolastico, un edificio storico, un appartamento e un edificio rurale; allo stato attuale l'**edificio scolastico** è utilizzato per **attività doposcuola e come affitto spazi** per associazioni del territorio e per corsi con **ricavi associati modesti** (25k €/anno); gli **altri edifici** risultano **non utilizzati**	**1,70**	**0,02**
Altri terreni	• **Otto terreni** di dimensioni variabili, attualmente **non utilizzati**	**0,05**	**-**
Totale		**12,78**	**10,99** *Ricavi totali al netto di «altri ricavi»*

Fonte: prospetto immobilizzazioni ICM

La soluzione abitativa degli appartamenti rappresenta un fattore distintivo rispetto al panorama dell'offerta del territorio e da rafforzare

G Maggiore utilizzo immobili funzionali

Tipologia di camere

MODELLO DI BUSINESS

	ICM	Casa Fenzi	Villa Belvedere	Ser.Sa	Opere Pie di Onigo	Istituti S. Gregorio	I.SR.A.A.	Umberto I	Domenico Sartor	Bonora
Appartamentini	☑ Parzialmente utilizzati	☑					☑			NON SPECIFICATO
Camera doppia ad un letto			☑							
Camera singola	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	
Camera doppia	☑	☑	☑ 2/3 letti	☑	☑	☑	☑	☑	☑	
Camera tripla			☑ 3/4 letti	☑ 3/4 letti			☑ Da 1 a 3 letti	☑	☑ Da 3 e/o più letti	
Camera quadrupla					☑		☑ Da 4 letti e oltre			
Camera a più letti							☑			

Fonte: Carta dei Servizi e siti internet aziendali

Sfruttare a pieno l'utilizzo degli appartamenti per locazione

3 **Valorizzazione del patrimonio immobiliare**

G **Maggiore utilizzo di immobili funzionali**

Rilanciare la locazione degli appartamenti non affittati, utilizzando i servizi offerti nelle due sedi come servizi aggiuntivi

Razionale

L'Istituto Cesana Malanotti dispone di 10 appartamenti; nell'anno 2011 l'Istituto ha deciso di interrompere l'attività con l'ottica di una dismissione del patrimonio non funzionale; allo stato attuale 4 appartamenti non sono affittati e, dato l'attuale contesto del mercato immobiliare, un'eventuale alienazione potrebbe generare minusvalenze

Descrizione

- Prevedere l'affitto degli appartamenti oggi non affittati, modificando i criteri di accesso agli stessi;
- Valutare una possibile revisione delle tariffe attualmente applicate (canone variabile tra 336 e 525 €/mese);
- Valutare la possibilità di offrire servizi aggiuntivi (sinergici con i servizi offerti dall'Istituto – es: servizio fisioterapia e riabilitazione) agli ospiti degli appartamenti

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
+18k €/anno a regime (2019)	Nessun incremento significativo	Nessuno	Possibili ulteriori sinergie con servizi offerti da ICM

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- **Piano straordinario**
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del modello di business
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - **Revisione della struttura organizzativa**
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Revisione della struttura organizzativa

4 Revisione della struttura organizzativa

	Azioni di dettaglio	Risultati attesi
H Semplificazione e razionalizzazione della struttura	1. Ripartizione del funzionigramma in due aree (servizi socio-sanitari e servizi a supporto) con conseguente riduzione delle posizioni organizzative (da 6 a 2/3)	• Riduzione costo del personale (indennità posizione organizzativa)
I Integrazione funzionale del personale esterno	1. Definizione di un modello strutturato per l'utilizzo del personale esterno (ISP e Cesana Servizi)	• Incremento dell'efficienza e coerenza organizzativa
J Azioni organizzative per recupero efficienza	1. Rinegoziazione dei part-time 2. Monitoraggio dell'assenteismo	• Incremento delle ore di presenza effettiva per persona con minori necessità di sostituzioni

L’analisi delle strutture organizzative di altri istituti comparabili evidenzia l'elevato numero di posizioni organizzative e un modello operativo poco flessibile

H Semplificazione razionalizzazione della struttura

MODELLO GESTIONALE

Analisi di benchmark delle strutture organizzative	Aree / settori	Assegnazione del personale «operativo»
ICM	• Sono presenti 6 funzioni che prevedono la «posizione organizzative»; tutte le funzioni riportano direttamente al «Segretario Generale»	• Il personale «operativo» (infermieri, OSS, …) è assegnato stabilmente sullo stesso nucleo, generando potenziali inefficienze nella gestione dei turni
Altri istituti	• Le funzioni sono suddivise in due aree (Servizi Amministrativi e Servizi Socio-Sanitari) e in prevalenza sono presenti solo 2 posizioni organizzative	• Il personale «operativo» (infermieri, OSS, …) non è assegnato per nuclei con la possibilità di maggiori efficienze nella gestione dei turni

Ripartizione del funzionigramma in due aree con conseguente riduzione delle posizioni organizzative

4 **Revisione della struttura organizzativa**

H **Semplificazione e razionalizzazione della struttura**

Ripartizione del funzionigramma in due aree con conseguente riduzione delle posizioni organizzative

Razionale

Rispetto ad altri istituti, ICM evidenzia un elevato numero di posizioni organizzative e l'assenza di «aree» di riferimento per le funzioni organizzative; il personale operativo è inoltre assegnato per nuclei comportando diseconomie nella gestione dei turni e le attività di contatto con il pubblico appaiono poco strutturate

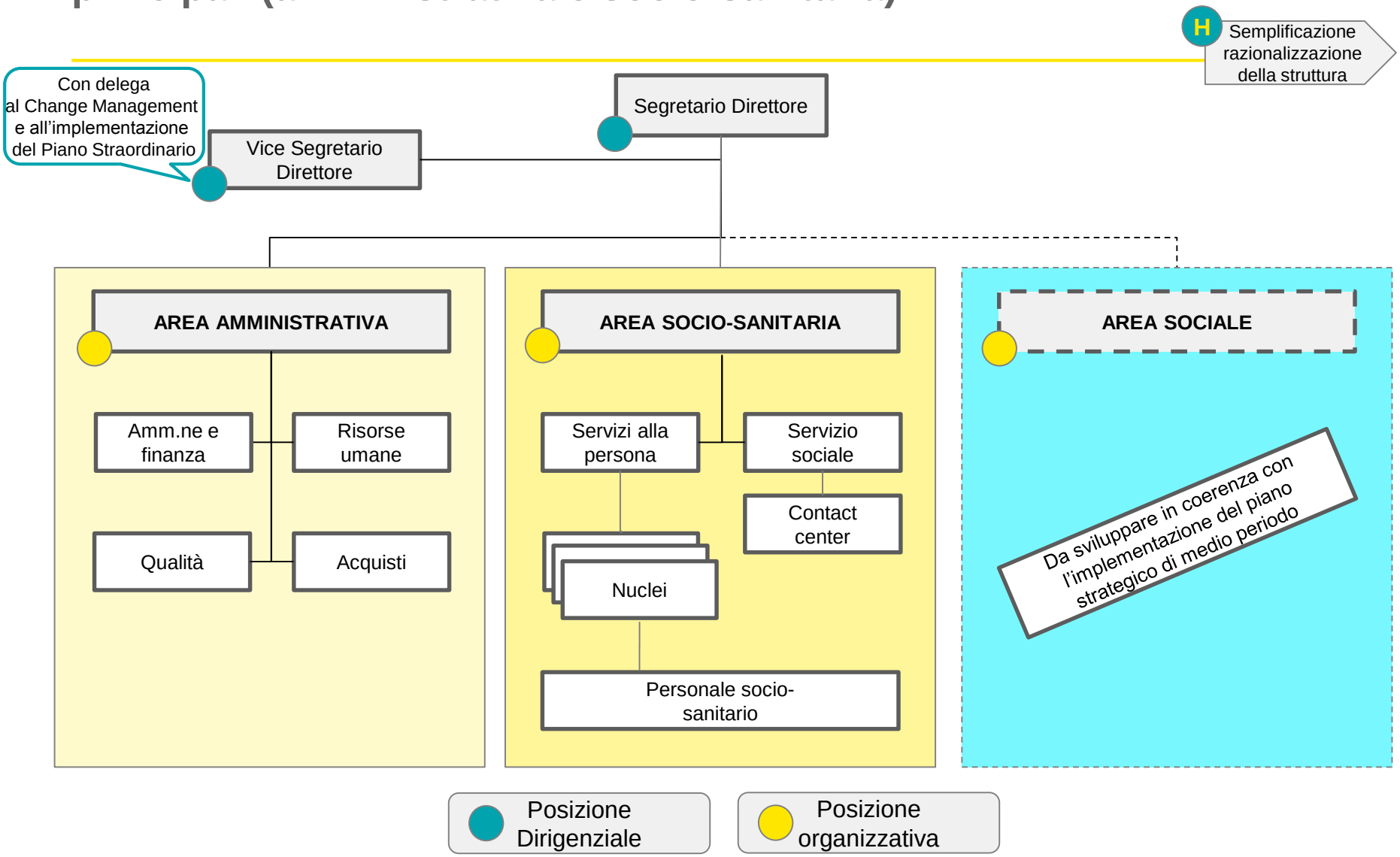
Descrizione

- Prevedere una struttura organizzativa con due aree ben individuate (amministrazione e servizi socio-sanitari) con una conseguente riduzione delle «posizioni organizzative» dalle attuali 6 a 2 (attuali posizioni organizzative in scadenza al 31-03-2017; ogni posizione organizzativa comporta maggiori costi del personale per 10-15k €/anno);
- Istituire una funzione in staff al Segretario Generale (con ruolo di Vice DG) che coordini e monitori le attività del Piano Straordinario;
- Individuare una funzione, alle dipendenze dei «servizi sociali», dedicata al contatto con il pubblico (contact center)
- Prevedere una gestione unitaria del personale operativo, superando l'attuale suddivisione in nuclei (con un potenziale recupero di efficienza, preliminarmente non quantificato);
- Prevedere nel medio periodo (in coerenza l'evoluzione del Piano) l'introduzione di un'area per i servizi sociali

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
N.A.	- 40k € per riduzione posizioni organizzative	N.A.	Maggiore efficienza nella gestione turni

Nel nuovo organigramma le funzioni saranno suddivise in due aree principali (amministrativa e socio-sanitaria)



Principali criticità organizzative di dettaglio emerse dagli incontri presso l'ICM e azioni previste

H Semplificazione razionalizzazione della struttura

Possibili evoluzioni dell'interfaccia con il cliente

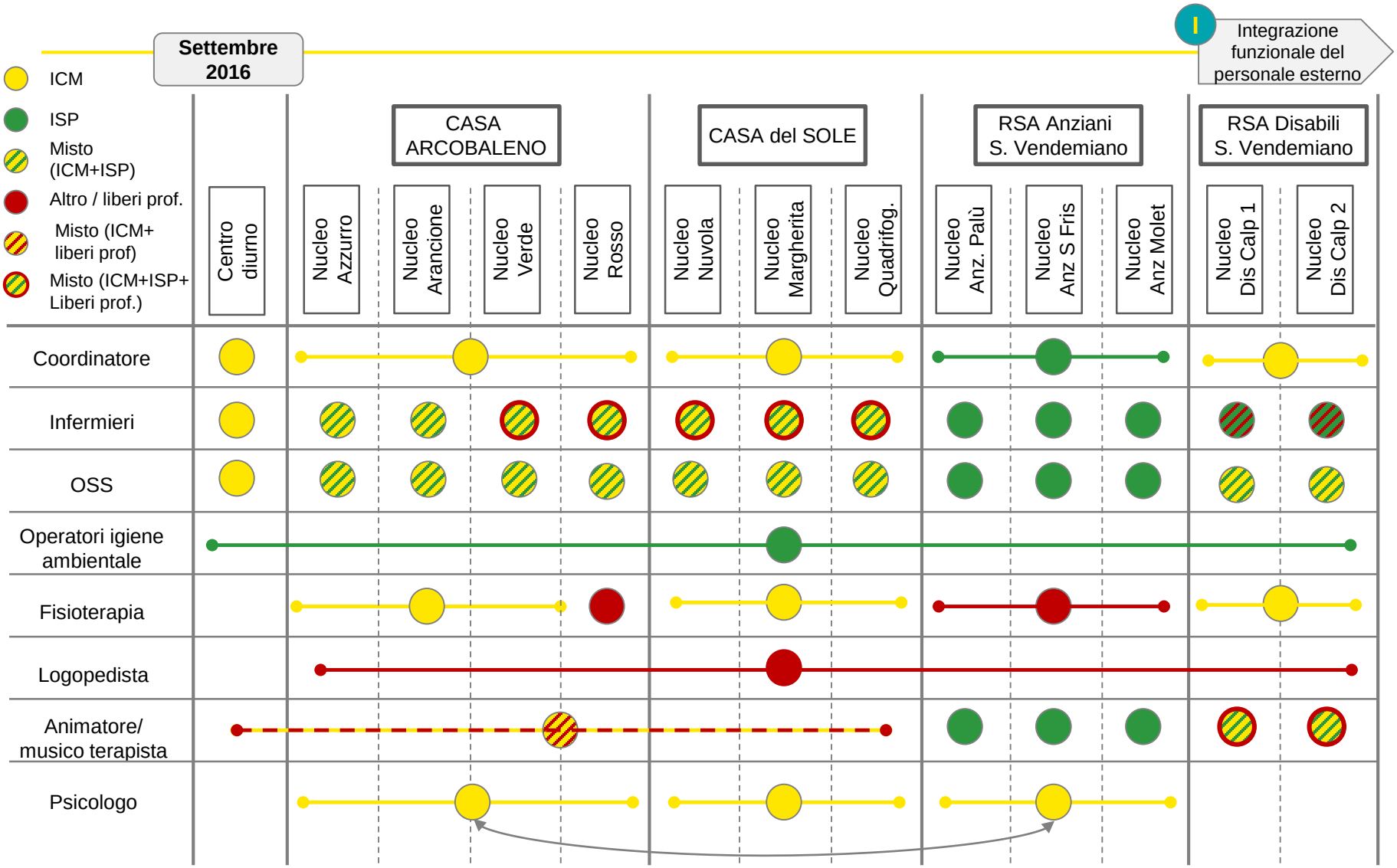
Principali criticità organizzative di dettaglio emerse dagli incontri presso l'ICM e azioni previste

H Semplificazione razionalizzazione della struttura

Azioni di fine tuning organizzativo

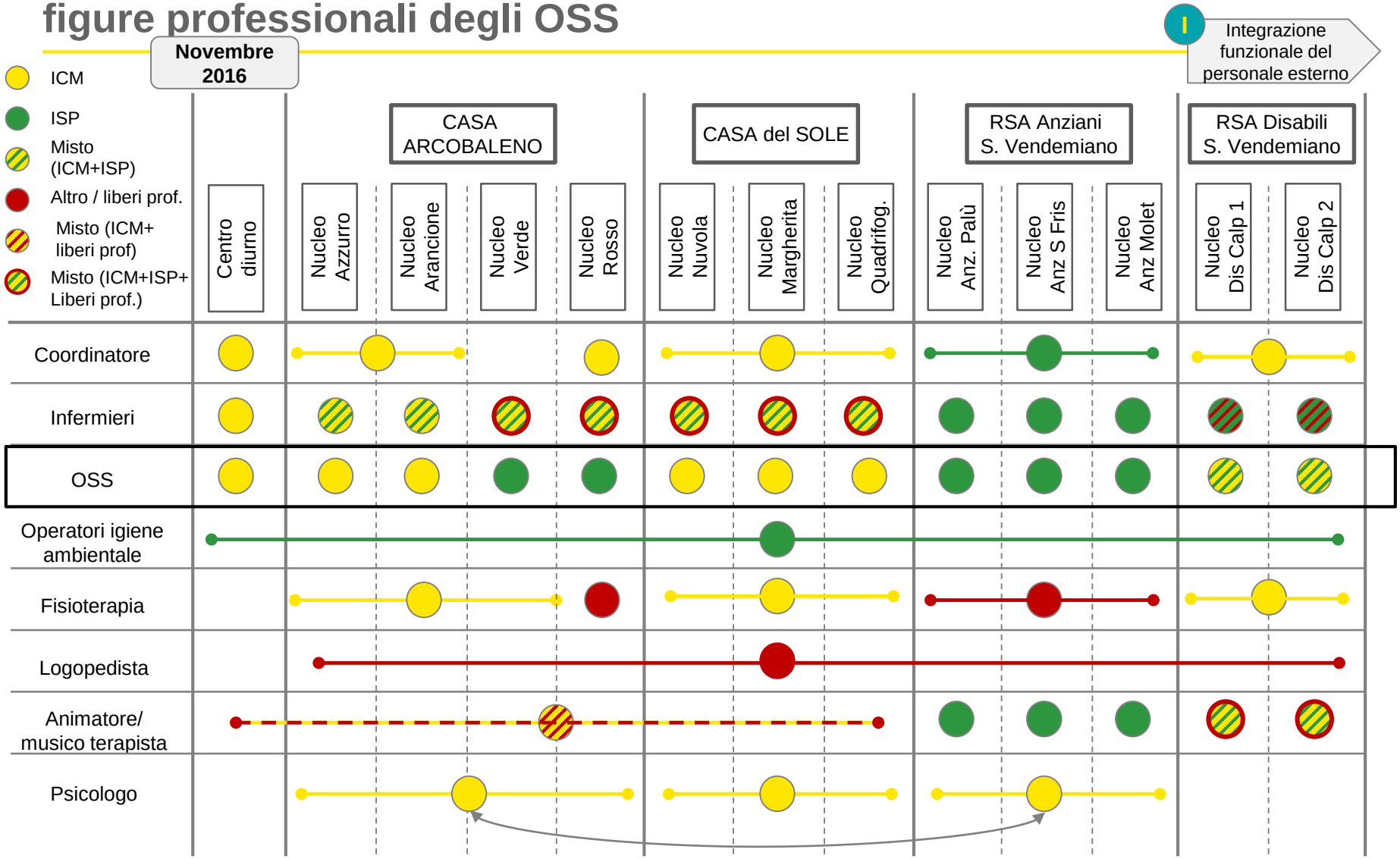
AS-IS *(rilevato nelle interviste)*	TO BE
• Si rileva una **separazione** organizzativa tra **Casa Arcobaleno** e **Casa del Sole** benchè le due strutture siano fisicamente adiacenti	• Casa Arcobaleno e Casa del Sole organizzate come **unica struttura**
• Alcune **figure aziendali presidiano più funzioni** organizzative	• **Ridefinizione** di **funzioni** organizzative e di **responsabilità**
• La funzione «**Qualità**» è presente nell'organigramma nonostante l'Istituto non sia certificato	• **Certificazione dell'Ente**
• Il servizio di **manutenzione IT non** è **presidiato**	• Individuazione di una **figura** dedicata la gestione dell'**area informatica**
• Si rileva la **mancanza di figure aziendali** che **trasmettano** le **direttive direttamente** al **personale** socio-sanitario **dei differenti nuclei**	• Individuazione di alcuni OSS / infermieri con il ruolo di **referenti** di nucleo

Il modello di presidio nuclei-professionalità non risulta omogeneo



Fonte: rielaborazione dati forniti da ICM

Nel mese di ottobre sono già state indirizzate alcune ri-organizzazioni dei nuclei, e i principali cambiamenti riguardano le figure professionali degli OSS



Fonte: rielaborazione dati forniti da ICM

Definizione di un modello strutturato per l'utilizzo del personale esterno

4 **Revisione della struttura organizzativa** → I **Integrazione funzionale del personale esterno** → Definizione di un modello strutturato per l'utilizzo del personale esterno

Razionale

Alcune figure professionali interne all'istituto sono presidiate da personale ICM, da personale ISP o da liberi professionisti, con problematiche legate al coordinamento delle risorse stesse

Descrizione

- Definire per ogni figura professionale lo standard (personale interno o personale esterno) sulla base di considerazioni economiche e di efficacia del servizio
- Rendere quanto più possibile coerenti i riporti del personale operativo rispetto ai coordinatori di nucleo

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
N.A.	Possibili modeste variazioni (non quantificate)	N.A.	Miglioramento dell'efficacia dell'organizzazione

Rinegoziazione dei part-time e monitoraggio dell'assenteismo

4 **Revisione della struttura organizzativa** → J **Azioni organizzative per recupero efficienza** → Rinegoziazione dei part-time e monitoraggio dell'assenteismo

Razionale

Le figure professionali di ICM operanti nell'ambito dei servizi socio-sanitari evidenziano un livello di assenteismo del 10% (in particolare gli OSS hanno il 12%) e un elevato ricorso al part-time; una rinegoziazione dei part-time e un maggior monitoraggio dell'assenteismo possono consentire una riduzione del fabbisogno di personale necessario

Descrizione

- Implementazione di azioni volte al monitoraggio dell'assenteismo (obiettivo: 5% rispetto all'attuale 12% degli OSS)
- Rinegoziazione dei part-time per una maggiore flessibilità sui turni (prudenzialmente non valorizzata)

Analisi di sensitività

(riduzione costi al variare del tasso di assenteismo degli OSS)

12%	11%	10%	9%	8%	7%	6%	5%
0	22.982	45.965	68.947	91.930	114.912	137.894	160.877

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
N.A.	-160k € a regime (2021)	N.A.	N.A.

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- **Piano straordinario**
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del modello di business
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - **Razionalizzazione dei costi**
  - Proiezioni economiche
- Future evoluzioni strategiche

Razionalizzazione dei costi

5 Razionalizzazione dei costi

	Azioni di dettaglio	Risultati attesi
K Gestione della cessazione di Cesana Servizi	1. Definire il corretto livello di personale interno/esterno	• Miglioramento della coerenza organizzativa
	2. Valutare l'internalizzazione di alcuni servizi oggi appaltati (make or buy) in prospettiva della scadenza del contratto con Cesana Servizi	• Riduzione costi per disintermediazione con Cesana Servizi
L Efficienze sugli acquisti	1. Riduzione dei costi di approvvigionamento anche grazie alla disintermediazione di Cesana Servizi	• Riduzione costi per servizi appaltati

Effetto combinato

Definizione corretto livello make-buy e insourcing personale Cesana Servizi

5 **Razionalizzazione dei costi**

K **Gestione della cessazione di Cesana Servizi**

Definire il corretto livello di personale interno/esterno e valutare di internalizzare alcuni servizi oggi appaltati

Razionale

La liquidazione prevista per Cesana Servizi (cessazione della società non oltre il 31/12/2018) richiede un ripensamento delle scelte strategiche di «make-buy» riguardo alle attività dell'istituto

Descrizione

- Focalizzazione sui servizi «core» (assistenza alla persona) e appalto dei servizi non-core;
- Utilizzo (in parte) di personale appaltato per maggiore flessibilità gestionale (in linea anche con la prassi gestionale di altri istituti);
- Possibile internalizzazione del personale di Cesana Servizi (da approfondire la compatibilità con la normativa);
- Nel transitorio, possibile affidamento diretto a ISP (per garantire la continuità del servizio pubblico) delle attività oggi appaltate tramite Cesana Servizi e contestuale organizzazione di gare d'appalto per l'acquisizione dei servizi a regime

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
N.A.	Possibile riduzione dei costi di acquisto (valorizzata nell'azione «L»)	N.A.	Controllo diretto delle attività di acquisto

La liquidazione di Cesana Servizi, prevista al più tardi al 31/12/2018, comporterà alcuni impatti economici e finanziari sul bilancio dell'Istituto

Una valutazione puntuale degli impatti economici derivanti dall'incorporazione delle attività di Cesana Servizi potrà essere svolta solo tramite una «due diligence» o, in ogni caso, in fase di liquidazione della società

Descrizione	Impatto (base bilancio 2015)
Possibile acquisizione di 12 persone (1 amministrativo, 1 addetta al bar, 5 addetti lavanderia, 5 addetti cucina)	Incremento del corso del personale (+350k €), potenzialmente compensabili con una riduzione dei costi dei servizi appaltati (cucina e lavanderia)
Acquisizione debiti	Debito per circa 250k € legato al «fotovoltaico»
Acquisizione della liquidità	+1,3M € di disponibilità liquide
Acquisizione del patrimonio	Possibili minusvalenze (incremento imm.ni su cucina e lavanderia – circa 250k € - e negozio – circa 100k €)
Acquisizione del bar	Attività in leggera perdita, valutare azioni per risanamento

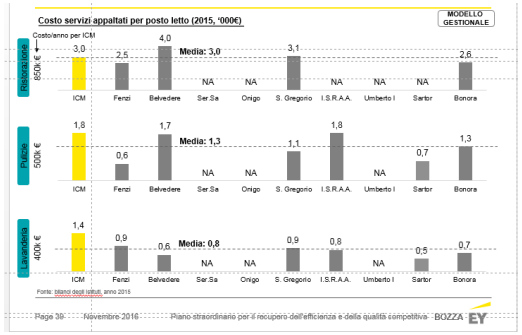
Riduzione dei costi di approvvigionamento anche grazie alla disintermediazione di Cesana Servizi

5 **Razionalizzazione dei costi** → **L** **Efficienze sugli acquisti** → Riduzione dei costi di approvvigionamento anche grazie alla disintermediazione di Cesana Servizi

Razionale

Il benchmark ha evidenziato, su alcuni specifici servizi appaltati, un costo medio unitario (€/posto letto) inferiore da parte di altri istituti

Descrizione



- Valutare una revisione dell'attuale sistema dei servizi appaltati su specifici servizi, in coerenza con la ri-definizione degli accordi con Cesana Servizi

Risultati attesi

Δ ricavi	Δ costi	Investimenti	Altri impatti
NA	- 294k €/anno con allineamento alla media	Nessuno	Necessaria ridefinizione accordi con Cesana Servizi

Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- **Piano straordinario**
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del modello di business
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - **Proiezioni economiche**
- Future evoluzioni strategiche

Proiezioni economiche – risultati delle azioni

Sintesi dei risultati economici derivanti dalle azioni per voci di CE (‘000 €)

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali	0	0	0	0	0
Rette ospiti	114	669	1.025	1.139	1.196
Centro diurno	12	12	12	12	12
Doposcuola	NA	NA	NA	NA	NA
Altri ricavi	30	39	47	51	51
Totale ricavi	**156**	**720**	**1.084**	**1.202**	**1.258**
Materie prime	0	0	0	0	0
Servizi	-334	-284	-244	-246	-260
Godimento beni terzi	0	0	0	0	0
Personale	-30	85	267	363	416
Ammortamenti e accantonamenti	0	230	230	230	230
Oneri diversi di gestione	0	0	0	0	0
Oneri finanziari	0	0	0	0	0
Oneri straordinari	0	0	0	0	0
Var. rimanenze	0	0	0	0	0
Imposte	0	0	0	0	0
Totale costi	**-364**	**31**	**253**	**347**	**386**
Incremento risultato netto	**519**	**689**	**831**	**855**	**872**

Proiezioni economiche – risultati delle azioni

Sintesi dei risultati economici derivanti dalle azioni per azione (‘000 €)

		2017	2018	2019	2020	2021
D	Nuove linee di business	-	107	220	219	213
E	Definizione nuovi servizi - fisioterapia	10	14	18	20	20
F	Revisione pricing	126	126	126	126	126
G	Affitto appartamenti	13	16	18	18	18
H	Riduzione posizioni organizzative	30	40	40	40	40
J	Riduzione assenteismo	46	92	115	138	161
L	Efficientamento acquisti	294	294	294	294	294
	Incremento risultato netto	**519**	**689**	**831**	**855**	**872**

Proiezioni economiche – Piano 2017-2021

Sintesi dei risultati economici Piano Straordinario 2017-2021 (‘000 €)

- 2017 inerziale previsto in linea con l’ultimo bilancio di previsione 2016 (aggiornato al 15 novembre) al netto degli accantonamenti (pari a 127k €)

			Azioni (variazioni)					Piano					
	2016 * forecast	2017 inerziale	2017 azioni	2018 azioni	2019 azioni	2020 azioni	2021 azioni	2017 piano	2018 piano	2019 piano	2020 piano	2021 piano	Variazioni ‘17 piano vs inerziale
Contributi regionali	5.959	5.959	0	0	0	0	0	5.959	5.959	5.959	5.959	5.959	0%
Rette ospiti	4.855	4.855	114	669	1.025	1.139	1.196	4.969	5.525	5.880	5.994	6.051	2%
Centro diurno	178	178	12	12	12	12	12	190	190	190	190	190	7%
Doposcuola	31	31	0	0	0	0	0	31	31	31	31	31	0%
Altri ricavi	751	751	30	39	47	51	51	781	791	799	802	802	4%
Totale ricavi	**11.776**	**11.776**	**156**	**720**	**1.084**	**1.202**	**1.258**	**11.931**	**12.496**	**12.860**	**12.977**	**13.034**	**1%**
Materie prime	357	357	0	0	0	0	0	357	357	357	357	357	0%
Servizi	6.555	6.555	-334	-284	-244	-246	-260	6.221	6.272	6.311	6.309	6.296	-5%
Godimento beni terzi	571	571	0	0	0	0	0	571	571	571	571	571	0%
Personale	4.030	4.030	-30	85	267	363	416	4.000	4.115	4.297	4.393	4.446	-1%
Amm.ti e acc.ti	738	611	0	230	230	230	230	611	841	841	841	841	0%
Oneri di gestione	44	44	0	0	0	0	0	44	44	44	44	44	0%
Oneri finanziari	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0%
Oneri straordinari	-3	-3	0	0	0	0	0	-3	-3	-3	-3	-3	0%
Var. rimanenze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Imposte	30	30	0	0	0	0	0	30	30	30	30	30	0%
Totale costi	**12.325**	**12.198**	**-364**	**31**	**253**	**347**	**386**	**11.834**	**12.229**	**12.451**	**12.545**	**12.584**	**-3%**
Risultato netto	**-549**	**-422**	**519**	**689**	**831**	**855**	**872**	**97**	**267**	**409**	**432**	**450**	

* Bilancio di previsione 2016 riassestato al 15 novembre 2016

Proiezioni economiche – realizzazione di una struttura «premium»

D Definizione di nuove linee di business

Sintesi dei risultati economici (maggiori margini) derivanti dalle azioni (€)

Realizzazione di una struttura «premium» da 24 posti letto con tariffe a mercato (130 €/notte); 15 persone aggiuntive a regime (32k €/persona), 2,3M € di investimento (ammortamento a 10 anni, finanziamento tramite cassa senza oneri finanziari), 8k€/anno per posto letto come costi aggiuntivi per servizi; avvio ad aprile 2018, tasso di occupazione posti letto: 65% nel 2017, 80% nel 2018, 90% nel 2019, 95% nel 2020

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali					
Rette ospiti		555.165	911.040	1.024.920	1.081.860
Centro diurno					
Doposcuola					
Altri ricavi					
Totale ricavi	**0**	**555.165**	**911.040**	**1.024.920**	**1.081.860**
Materie prime					
Servizi		93.600	153.600	172.800	182.400
Godimento beni terzi					
Personale		124.800	307.200	403.200	456.000
Ammortamenti e accantonamenti		230.000	230.000	230.000	230.000
Oneri diversi di gestione					
Oneri finanziari					
Oneri straordinari					
Var. rimanenze					
Imposte					
Totale costi	**0**	**448.400**	**690.800**	**806.000**	**868.400**
Variazione sul margine	**0**	**106.765**	**220.240**	**218.920**	**213.460**

Proiezioni economiche – incremento dei servizi offerti (fisioterapia)

E

Definizione di nuovi servizi

Sintesi dei risultati economici (maggiori margini) derivanti dalle azioni (€)

Introduzione di sessioni di fisioterapia di gruppo (per residenti e per esterni); target a regime: 100 clienti ad un prezzo di 30€/mese per 11 mesi di attività; riconoscimento del 40% dei ricavi al fisioterapista, ramp-up del servizio: 50% nel 2017, 70% nel 2018, 90% nel 2019, 100% nel 2020 e nel 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali					
Rette ospiti					
Centro diurno					
Doposcuola					
Altri ricavi	16.500	23.100	29.700	33.000	33.000
Totale ricavi	**16.500**	**23.100**	**29.700**	**33.000**	**33.000**
Materie prime					
Servizi	6.600	9.240	11.880	13.200	13.200
Godimento beni terzi					
Personale					
Ammortamenti e accantonamenti					
Oneri diversi di gestione					
Oneri finanziari					
Oneri straordinari					
Var. rimanenze					
Imposte					
Totale costi	**6.600**	**9.240**	**11.880**	**13.200**	**13.200**
Variazione sul margine	**9.900**	**13.860**	**17.820**	**19.800**	**19.800**

Proiezioni economiche – revisione pricing (adeguamento rette a mercato e quotazione a parte dei servizi aggiuntivi)

F Revisione del modello di pricing

Sintesi dei risultati economici (maggiori margini) derivanti dalle azioni (€)

- Incremento delle tariffe senza indennità regionale (non autosufficienti da 70€ a 90€, centro diurno da 36€ a 40€);
- Quotazione a parte di servizi aggiuntivi (+5€/notte per camere singole su un totale di 40 camere, 3€/giorno per servizio di trasporto Centro Diurno per 10 ospiti su 25)
- Per tutte le variazioni tariffarie, la decorrenza è prevista per il 1/1/2017

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali					
Rette ospiti	114.040	114.040	114.040	114.040	114.040
Centro diurno	11.824	11.824	11.824	11.824	11.824
Doposcuola					
Altri ricavi					
Totale ricavi	**125.864**	**125.864**	**125.864**	**125.864**	**125.864**
Materie prime					
Servizi	0	0	0	0	0
Godimento beni terzi					
Personale					
Ammortamenti e accantonamenti					
Oneri diversi di gestione					
Oneri finanziari					
Oneri straordinari					
Var. rimanenze					
Imposte					
Totale costi	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Variazione sul margine	**125.864**	**125.864**	**125.864**	**125.864**	**125.864**

- 45k € per incremento tariffe senza indennità;
- 8k € per servizio di trasporto;
- 73k € per supplemento camera singola

Proiezioni economiche – revisione pricing (adeguamento rette a mercato e quotazione a parte dei servizi aggiuntivi)

F Revisione del modello di pricing

Variazioni previste per le singole tariffe (€ e %)

	N° ospiti medi (2015)	Rette 2007	Rette Attuali	Rette Proposte	Incremento %	Impatto economico (€)
Non autosufficienti 1°liv.	170	44,5	50,5	50,5	0%	-
Non autosufficienti 1°liv. senza IDR	6	nd	70	90	+29%	41.040
Non autosuffucienti 2°liv	48	nd	50,5	50,5	0%	-
Ricoveri temporanei Art.2	16	47	62	62	0%	-
Disabili tipo B	5	nd	46	46	0%	-
Centro diurno	20	24,7	33	33	0%	-
Centro diurno retta intera	4	30	36	40	+11%	4.024

Totale: 45k €

Proiezioni economiche – ulteriori potenziali incrementi di tariffe per compensazione margini negativi

F Revisione del modello di pricing

Variazioni di margini previsti per incrementi tariffari (€)

Categoria ospiti	Attuali (50,5€)	53 € (+5%)	55 € (+9%)	58 € (+15%)	60 € (+19%)
Non autosufficienti con indennità regionale	0	+199k €	+358k €	+597k €	+757k €

Base ricavi (2015): 4,0M €

Categoria ospiti	Attuali (33€)	35 € (+6%)	36,5 € (+11%)	38 € (+15%)	40 € (+21%)
Centro diurno con indennità regionale	0	+10k €	+17k €	+25k €	+35k €

Base ricavi (2015): 164k €

L'attivazione della cd. «clausola di salvaguardia» (aumento delle tariffe) può consentire, con un incremento delle tariffe del 20% circa, un aumento dei ricavi pari a circa 0,8M €

Proiezioni economiche – servizi abitativi per gli appartamenti

G Maggiore utilizzo immobili funzionali

Sintesi dei risultati economici (maggiori margini) derivanti dalle azioni (€)

Servizi abitativi negli appartamenti attualmente non utilizzati (4 appartamenti blocco «Maniero»); tariffa media applicata: 370€ / mese (media dei canoni oggi applicati), previsti 9 mesi medi di affitto nel 2017, 11 nel 2018 e 12 dal 2019 al 2012; nessun costo aggiuntivo stimato (sinergie con i costi attualmente sostenuti per gli altri appartamenti), possibilità di fornire servizi socio-sanitari aggiuntivi (prudenzialmente non valorizzata)

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali					
Rette ospiti					
Centro diurno					
Doposcuola					
Altri ricavi	13.290	16.243	17.720	17.720	17.720
Totale ricavi	**13.290**	**16.243**	**17.720**	**17.720**	**17.720**
Materie prime					
Servizi					
Godimento beni terzi					
Personale					
Ammortamenti e accantonamenti					
Oneri diversi di gestione					
Oneri finanziari					
Oneri straordinari					
Var. rimanenze					
Imposte					
Totale costi	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Variazione sul margine	**13.290**	**16.243**	**17.720**	**17.720**	**17.720**

Proiezioni economiche – riduzione delle posizioni organizzative

H Semplificazione razionalizzazione della struttura

Sintesi dei risultati economici (maggiori margini) derivanti dalle azioni (€)

Riduzione da 6 a 2 posizioni organizzative (oltre alle 2 posizioni dirigenziali), con un risparmio di 10k € per posizione organizzativa a partire dal 1/4/2017 (data di scadenza delle attuali posizioni)

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali					
Rette ospiti					
Centro diurno					
Doposcuola					
Altri ricavi					
Totale ricavi	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Materie prime					
Servizi					
Godimento beni terzi					
Personale	-30.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
Ammortamenti e accantonamenti					
Oneri diversi di gestione					
Oneri finanziari					
Oneri straordinari					
Var. rimanenze					
Imposte					
Totale costi	**-30.000**	**-40.000**	**-40.000**	**-40.000**	**-40.000**
Variazione sul margine	**30.000**	**40.000**	**40.000**	**40.000**	**40.000**

Proiezioni economiche – monitoraggio e riduzione assenteismo

J Monitoraggio e riduzione assenteismo

Sintesi dei risultati economici (maggiori margini) derivanti dalle azioni (€)

Azioni per la riduzione dell'assenteismo degli OSS di ICM (oggi al 12%); ogni punto percentuale di riduzione dell'assenteismo consente una minor richiesta a ISP pari a 0,84 FTE; sulla base delle attuali tariffe, ogni FTE fornito da ISP (ipotizzando 1.500 ore lavorate / anno) ha un costo di 27,4k €; obiettivi di assenteismo: 10% nel 2017, 8% nel 2018, 7% nel 2019, 6% nel 2020, 5% nel 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali					
Rette ospiti					
Centro diurno					
Doposcuola					
Altri ricavi					
Totale ricavi	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Materie prime					
Servizi	-45.965	-91.930	-114.912	-137.894	-160.877
Godimento beni terzi					
Personale					
Ammortamenti e accantonamenti					
Oneri diversi di gestione					
Oneri finanziari					
Oneri straordinari					
Var. rimanenze					
Imposte					
Totale costi	**-45.965**	**-91.930**	**-114.912**	**-137.894**	**-160.877**
Variazione sul margine	**45.965**	**91.930**	**114.912**	**137.894**	**160.877**

Proiezioni economiche – efficienze sugli acquisti

L Efficienze sugli acquisti

Sintesi dei risultati economici (maggiori margini) derivanti dalle azioni (€)

Allineamento dei costi per servizi appaltati alla media del benchmark (in particolare sui servizi appaltati di pulizie e lavanderia)

	2017	2018	2019	2020	2021
Contributi regionali					
Rette ospiti					
Centro diurno					
Doposcuola					
Altri ricavi					
Totale ricavi	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Materie prime					
Servizi	-294.417	-294.417	-294.417	-294.417	-294.417
Godimento beni terzi					
Personale					
Ammortamenti e accantonamenti					
Oneri diversi di gestione					
Oneri finanziari					
Oneri straordinari					
Var. rimanenze					
Imposte					
Totale costi	**-294.417**	**-294.417**	**-294.417**	**-294.417**	**-294.417**
Variazione sul margine	**294.417**	**294.417**	**294.417**	**294.417**	**294.417**

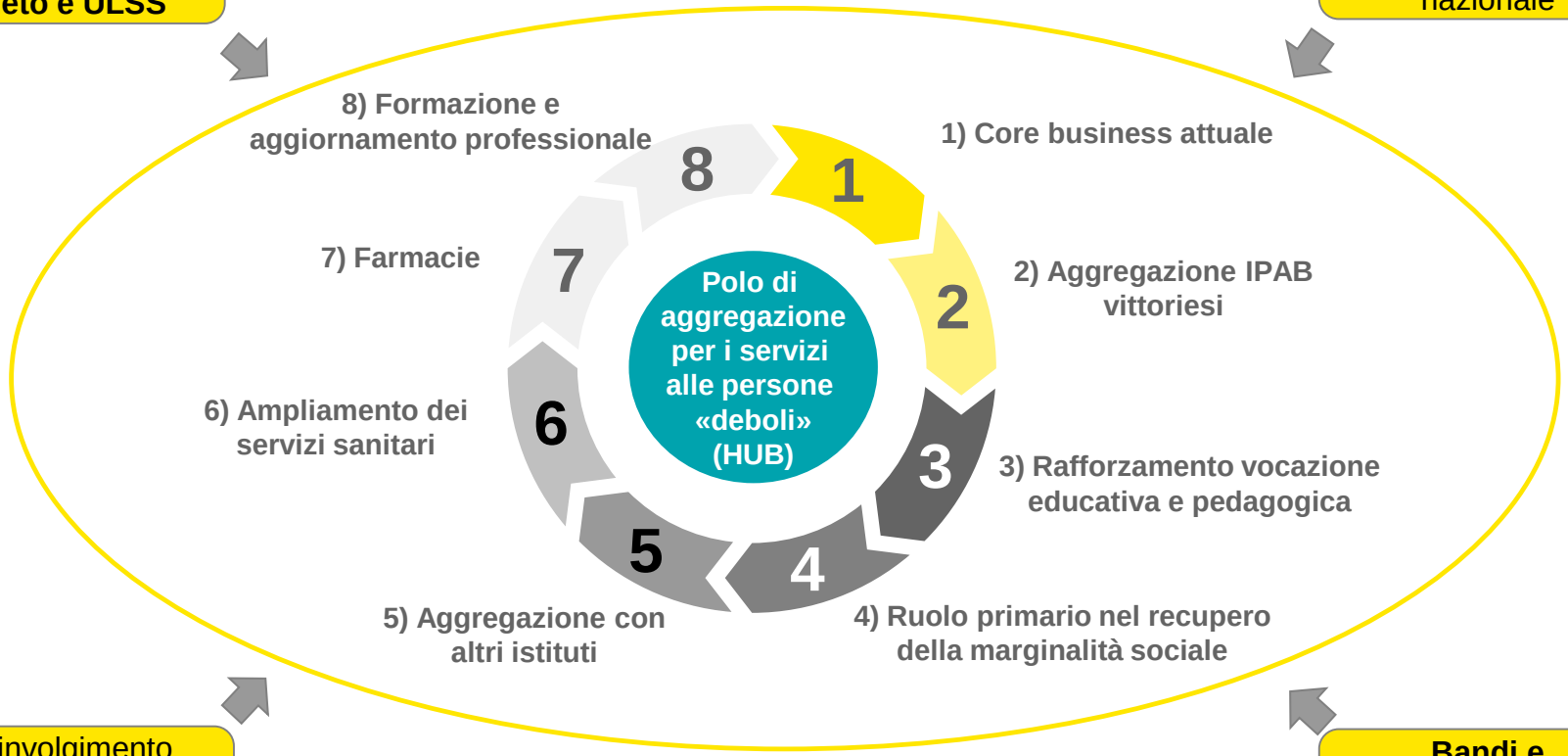
Agenda

- Inquadramento della situazione attuale
  - Confronto con altri istituti
- Evidenze derivanti dall'audit
- Piano straordinario
  - Modello di valori e cultura aziendale
  - Ridefinizione del modello di business
  - Valorizzazione del patrimonio immobiliare
  - Revisione della struttura organizzativa
  - Razionalizzazione dei costi
  - Proiezioni economiche
- **Future evoluzioni strategiche**

Il ruolo di «Hub di servizi» può essere abilitato e rinforzato dall'attuale contesto normativo e da un coinvolgimento della ULSS e dell'associazionismo locale

Collaborazione con **Comune di Vittorio Veneto e ULSS**

Normativa regionale e nazionale



Coinvolgimento **associazionismo e volontariato** locale

Bandi e finanziamenti locali e nazionali

La proposta di legge regionale n. 25 della Regione Veneto introduce significativi cambiamenti per le IPAB (1/2)

Art	Titolo	Contenuto	Impatti per ICM
2.	Trasformazione delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza	1. Le IPAB entro 12 mesi dalla pubblicazione del provvedimento provvedono a: trasformarsi in **APSP** o a trasformarsi in **persona giuridica di diritto privato**. La trasformazione in ASPS è esclusa quando: • Posti letto inferiori a 120 o media ricavi ultimi 3 anni inferiore a 4,5 Mln € • Erogazione di servizi non residenziali o semi-residenziali • Svolgimento di attività socio-assistenziale mediante rendite (Fenderl) • Inattività nell'erogazione di servizi sociali da almeno un anno	**Trasformazione di ICM in APSP.** Esclusione della trasformazione del Fenderl in APSP
3.	Tutela del patrimonio delle APSP	1. É istituito presso la Regione Veneto un **Fondo di tutela e di garanzia patrimoniale delle risorse del sistema pubblico regionale dei servizi alla persona** destinato alla necessità di riduzione dei costi derivanti dall'indebitamento delle APSP. 3. Nel **fondo confluiscono**: il **patrimonio delle IPAB che si estinguono** (art. 4 comma c): IPAB che svolge **attività socio-assistenziale**, mediante l'erogazione di rendite derivanti dall'attività di amministrazione del proprio patrimonio (Istituto **Fenderl**), ecc.	**Potenziale estinzione del Fenderl** e conseguente liquidazione del suo patrimonio nel Fondo della Regione Veneto
6.	Gestione dei servizi propri dell'APSP e disposizioni riguardanti le attività strumentali	**1. Le attività direttamente destinate alla erogazione di servizi sociale e socio-sanitari alla persona sono gestite in forma diretta dall'APSP**. 2. È **ammesso l'utilizzo di professionalità di soggetti terzi** per il periodo necessario ad organizzare o ripristinare la regolare erogazione dei servizi diretti alla persona, e comunque entro e non oltre il termine massimo di **sei mesi**, nel rispetto della programmazione regionale e locale	Cessazione dell'erogazione di servizi da parte di ISP e qualsiasi altro appaltatore

Fonte: legge regionale n. 25 2015 Regione Veneto

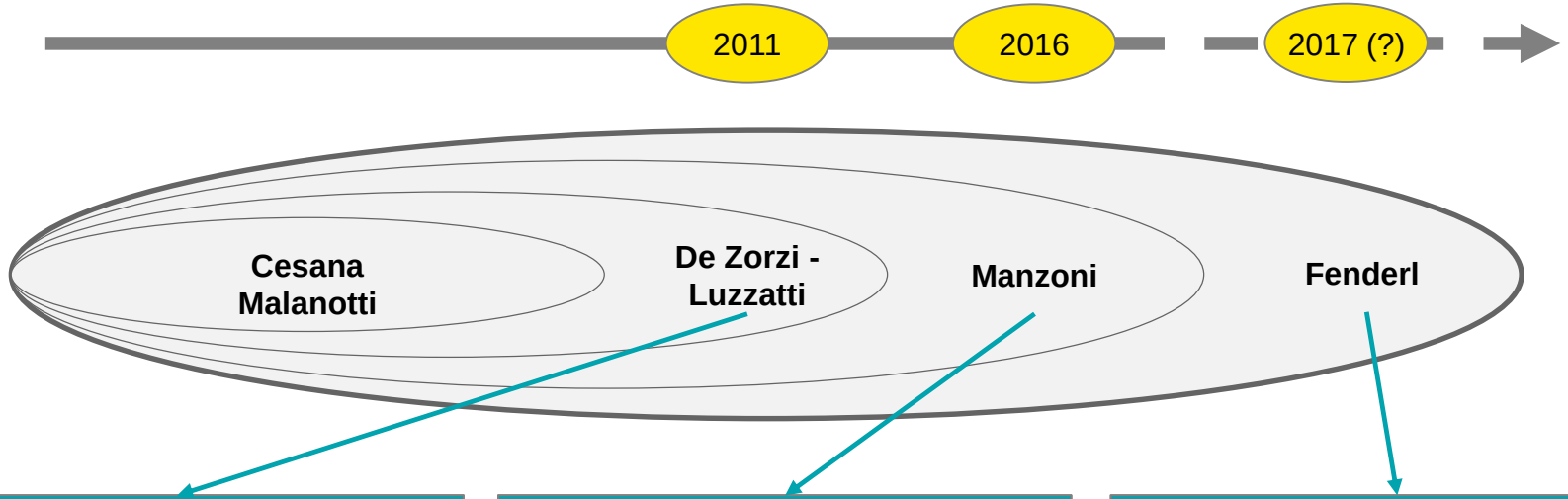
La proposta di legge regionale n. 25 della Regione Veneto introduce significativi cambiamenti per le IPAB (2/2)

Art	Titolo	Contenuto	Impatti per ICM
13	Fusione e raggruppamento	1. **La Regione**, in considerazione dell'affinità territoriale, p**romuove la fusione e il raggruppamento delle APSP**, disponendo anche **incentivi di natura finanziaria** 2. Le APSP possono fondersi mediante la **costituzione di una nuova APSP** o **mediante incorporazione**. 3. La fusione e il raggruppamento sono finalizzati a conseguire obiettivi di **razionalizzazione dei costi** e della **maggiore efficienza dei servizi offerti**, tenuto conto dei principi di **efficacia, efficienza ed economicità**	**Incentivi finanziari** regionali per la **fusione** di APSP che può avvenire mediante costituzione di nuova APSP o incorporazione
18	Trasformazione in persone giuridiche di diritto privato senza scopo di lucro	1. La **trasformazione in persona giuridica di diritto privato è ammessa** quando ricorrano le condizioni e secondo le modalità di cui alla **legge regionale 25 giugno 1993** (che stabilisce che possano essere considerate tali le istituzioni con **struttura associativa**, le istituzioni promosse e **amministrate da privati** o operanti con mezzi prevalentemente privati, le istitutzioni che assiste esclusivamente o prevalentemente i **religiosi** o i ministri del clulto e gli istituti che svolgono **attività educative religiose**)	**Trasformazione di ICM in APSP**, non in persona giuridica di diritto privato
20	Disposizioni comuni e finali	1. La trasformazione delle IPAB in APSP così come la fusione, **non** costituiscono causa di **risoluzione del rapporto di lavoro** con il personale ed i dirigenti dipendenti; eventuali rapporti di lavoro a termine o incarichi professionali sono mantenuti fino alla scadenza	**Mantenimento** dei **rapporti di lavoro** esistenti con il personale

Fonte: legge regionale n. 25 2015 Regione Veneto

Il contesto normativo favorisce pertanto l'integrazione in ICM delle IPAB del Comune di Vittorio Veneto

Aggregazione IPAB vittoriesi



De Zorzi - Luzzatti	Manzoni	Fenderl
Vocazione Pedagogica: ex istituto scolastico superiore, oggi trasformato in servizio di doposcuola e di centri estivi	**Vocazione Pedagogica:** scuola d'infanzia paritaria acquisita nel 2014 dallo stato; l'eventuale aggregazione comporterebbe l'assorbimento di 2 dipendenti e l'acquisizione del patrimonio immobiliare dell'Istituto (circa 1-1,5M €)	**Vocazione sociale:** patrimonio di 1,2M €; per statuto le rendite derivanti dal patrimonio servono ad aiutare le persone in difficoltà residenti nel territorio

Obiettivi e vantaggi

- Allineamento agli orientamenti **normativi** statali e regionali
- Ampliamento della **vocazione «sociale»** di Cesana Malanotti
- Gestione unitaria (**efficienza** ed economicità)

Fonte: siti internet

La vocazione educativa e pedagogica può essere sviluppata mediante l'introduzione di numerose attività

Educazione e pedagogia

1 Doposcuola

Potenziamento del servizio di doposcuola anche con "ripetizioni" tramite volontariato con insegnanti appartenenti alla comunità

2 Occupazione giovanile

Realizzazione di corsi professionali formativi per l'inserimento dei giovani mercato del lavoro

3 Incontri formativi

Incontri per adolescenti su tematiche specifiche (cineforum, convegni, spettacoli culturali, …)

4 Asilo nido

Realizzazione di un asilo nido con tariffe adeguate alla fascia di popolazione in difficoltà economiche

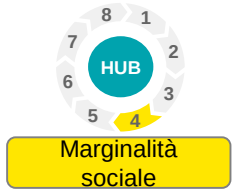
5 Centro estivo

Potenziamento dei servizi di «centro estivo» (oggi destinati solo ai bambini di 6-10 anni) anche per la fascia degli adolescenti (11-15 anni)

Fattori di successo:

- Coinvolgimento della **comunità locale** (volontariato, associazionismo, …)
- Disponibilità di **spazi** (Luzzatti)
- Monitoraggio **bandi** regionali e nazionali

L'istituto può candidarsi ad un ruolo primario nel recupero della marginalità sociale anche tramite il monitoraggio di iniziative regionali e nazionali



1 Corsi professionali

Realizzazione di corsi professionali (finanziati anche tramite bandi regionali) per il re-inserimento nel mercato del lavoro

2 Corsi di italiano e prima professionalizzazione

Realizzazione di corsi per rifugiati e immigrati per favorire l'integrazione sociale (possibile coinvolgimento di insegnanti volontari)

3 Centro diurno

Punto di incontro diurno per persone in condizioni di marginalità sociale

Bando UNRRA 2016

4 Accoglienza abitativa

Interventi diretti a fornire servizi di accoglienza abitativa, e assistenza e di distribuzione alimenti ai «senza fissa dimora»

5 Recupero psichico

Interventi di sostegno, di riabilitazione, di recupero psichico di soggetti che versano in situazione di disagio mentale

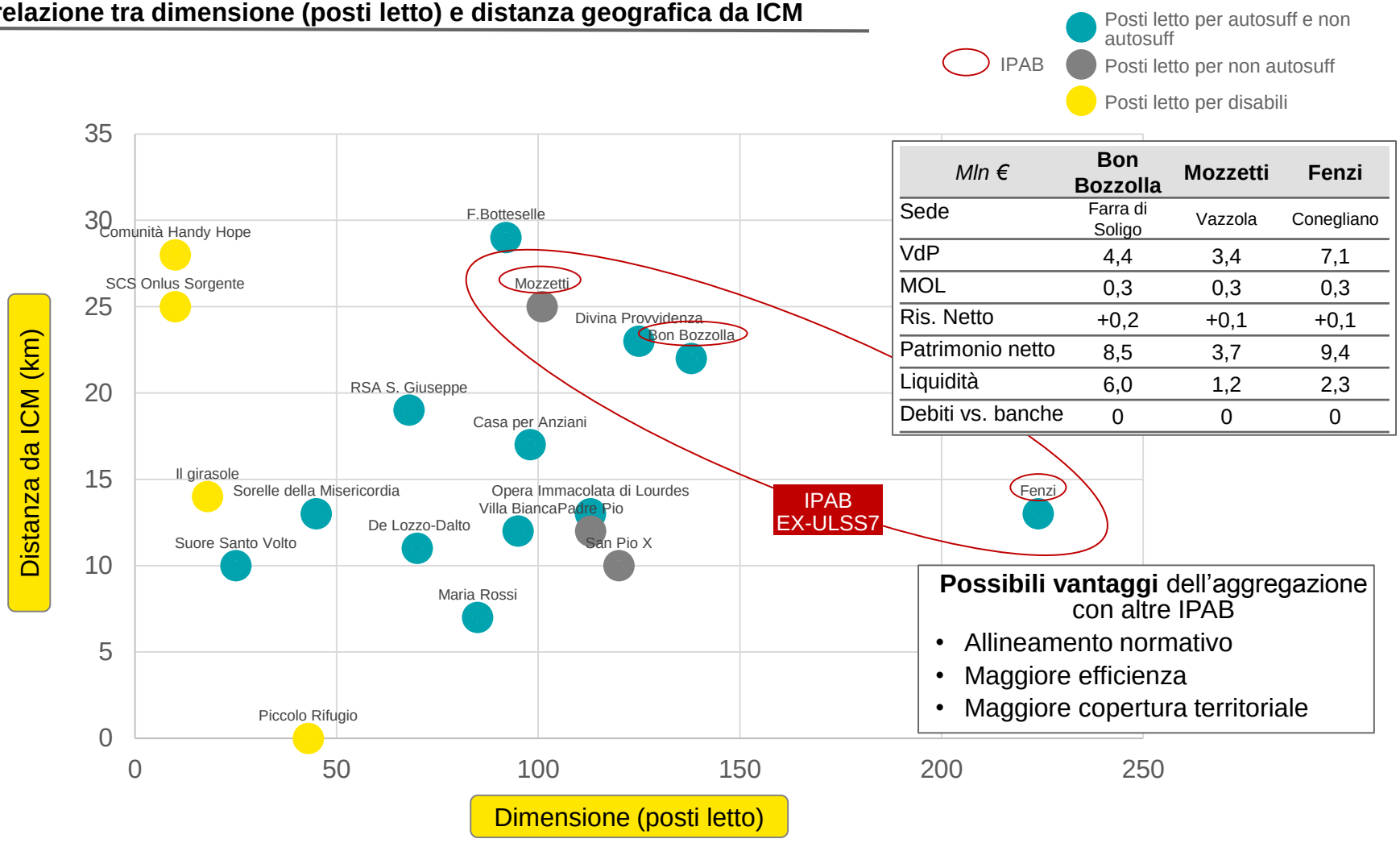
Fattori di successo:

- Coinvolgimento della **comunità locale** (volontariato, associazionismo, …)
- Disponibilità di **spazi** (Luzzatti)
- Monitoraggio **bandi** regionali e nazionali

Nella ex-ULSS 7 (entro 25km) sono presenti tre IPAB (per un totale di oltre 460 posti letto) con performance economico-finanziarie positive

Aggregazione con altri istituti

Correlazione tra dimensione (posti letto) e distanza geografica da ICM



Mln €	Bon Bozzolla	Mozzetti	Fenzi
Sede	Farra di Soligo	Vazzola	Conegliano
VdP	4,4	3,4	7,1
MOL	0,3	0,3	0,3
Ris. Netto	+0,2	+0,1	+0,1
Patrimonio netto	8,5	3,7	9,4
Liquidità	6,0	1,2	2,3
Debiti vs. banche	0	0	0

Possibili vantaggi dell'aggregazione con altre IPAB

- Allineamento normativo
- Maggiore efficienza
- Maggiore copertura territoriale

Fonte: bilancio ULSS 7 anno 2015

La candidatura a ruolo di «hub di servizi» può rendere opportuna la presenza dell'istituto anche in progetti di carattere sanitario

Ampliamento servizi sanitari

Assistenza territoriale

Ruolo primario nell'ambito dei **progetti di assistenza territoriale** ideati dalla ULSS7:

- «**Medicina di Gruppo integrata**» (con potenziale operatività di una quindicina di medici di famiglia in forma associata per un totale di circa 21.000 assistiti);
- **Centrale operativa** territoriale;
- **Ospedali di comunità**;
- **Hospice**.

Ambulatori specializzati

Realizzazione di **ambulatori specializzati** destinati alla popolazione con difficoltà economiche, utilizzando anche il supporto della comunità medica vittoriese (volontariato) e offrendo servizi aggiuntivi agli ospiti di ICM:

- Ambulatori odontoiatrici;
- Fisiatra;
- Ortopedico e podologo;
- Medicina sportiva;
- ….

Ambito ULSS

Avvio sperimentale nel 2016 (Ponzano e Motta), con un **investimento iniziale di 2M €;** nel 2017 estensione prevista per Breda-Maserada-Casale e Villorba. Il progetto prevede la presenza di **squadre multiprofessionali** composte da **medici, pediatri, infermieri** e personale di segreteria. Tra i vantaggi: **potenziamento del personale** e della **fascia di apertura** (12 ore continuative). I professionisti saranno a disposizione **anche** dei cittadini **senza appuntamento**. All'interno delle Mgi ci saranno anche delle **strumentazioni per esami di diagnostica, radiografia, spirometria** e verranno attivati i **percorsi diagnostico terapeutici** per **i pazienti cronici** con diabete, scompenso cardiaco e patologie del cavo orale (*).

Ambito regionale

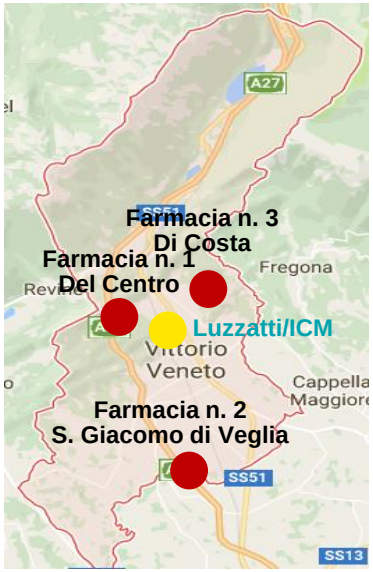
Implementazione dello sviluppo delle Cure Primarie attraverso la diffusione del modello di Medicina di Gruppo Integrata, per una graduale **estensione del modello su tutto il territorio regionale**. Nel modello veneto le Medicine di Gruppo Integrate sono **team multi professionali**, costituite da Medici e Pediatri di famiglia, Specialisti, Medici della Continuità Assistenziale, infermieri, collaboratori di studio e assistenti sociali che devono assicurare **un'assistenza h24/7** di tipo **globale**, dalla prevenzione alla palliazione,. **I finanziamenti** previsti per lo sviluppo delle Cure primarie dovranno essere utilizzati per implementare **prioritariamente le Medicine di Gruppo** Integrate ed in subordine i gruppi e le reti, in conformità a quanto stabilito dal vigente **Piano Socio-Sanitario Regionale** per gli anni **2012-2016** (*)

Fonte (*): Delibera 25 del 1 giugno 2015, regione Veneto e Tribuna di Treviso, 21 settembre 2016

La possibile acquisizione delle farmacie comunali consentirebbe un allargamento dell'offerta con servizi di carattere sanitario

Farmacie

Inquadramento societario



Farmacie Vittorio Veneto

Luzzatti/ICM

- Vittorio Veneto Servizi - Socio Unico: Comune di Vittorio Veneto
- Dipendenti 2015: 16
- N. Farmacie: 3 (2 in immobili di proprietà e 1 in affitto)
- N. Immobili: 3

Evoluzioni societarie

- **Volontà di sviluppare, nel corso del 2016, nuove relazioni commerciali e creare sinergie**
- Acquisto nel 2010 di un **appartamento** nel Comune di Vittorio Veneto e stipula di contratti di locazione con medici ad **uso ambulatoriale**
- **Nuove strategie di Marketing:**
  - Erogazione di servizi di **autoanalisi, test e noleggio strumentazioni**
  - **Carta fedeltà** con premi in buono sconto
  - **Sito internet** con aggiornamento periodico di **offerte ed eventi** in farmacia
  - Lancio di **offerte commerciali** su farmaci OCT, cosmetici, integratori, alimenti per l'infanzia e strumenti

Economics

- **VdP**: 4,2 Mln €
- **MOL**: 330 K € (8%)
- **Reddito Netto**: 63 K € (2%)
- **Patrimonio Netto**: 4,2 Mln €
- **Liquidità**: 1 Mln €

Possibili sinergie con ICM

- **Integrazione** dell'offerta di ICM con **servizi** di carattere **sanitario**
- **Utilizzo** delle attuali **strutture di ICM** in sostituzione dell'attuale sede affittata (30k €/anno)
- Creazione di un **pacchetto di servizi di auto-diagnosi per gli ospiti delle strutture ICM**
- **Ampliamento dei servizi** (es: farmaci tumorali)

Fonte: bilancio Vittorio Veneto srl 2015 e sito aziendale

Il contesto normativo e territoriale favorisce la realizzazione di corsi di formazione per OSS

Formazione professionale

Richiesta di una **maggiore disponibilità** di OSS nel territorio di riferimento

Incentivi finanziari da parte della Regione Veneto per lo sviluppo di corsi formativi per OSS

Disponibilità di spazio all'interno di immobile attualmente sotto-utilizzato (**Luzzatti**)

Possibilità di **tirocini e attività pratiche** direttamente **presso ICM** con **formazione diretta di potenziali nuovi collaboratori**

Realizzazione di un corso di formazione per OSS

Opzione 1

- **Accreditamento** come struttura qualificata all'erogazione dei corsi;
- **Partecipazione ai bandi** di gara regionali (2 bandi di gara emessi nel periodo 2015-2016)

Opzione 2

- **Partnership con associazioni** già **presenti** nel settore

L'iter per erogazione corsi di formazione per OSS prevede l'accreditamento della struttura, l'iscrizione al Bando regionale e l'esito positivo delle istruttorie

Formazione professionale

Iter per erogare corsi di formazione per OSS

1 Accreditamento

Legge regionale **9 agosto 2002**: al fine di garantire standard di qualità dei soggetti attuatori nel sistema di formazione professionale, è istituito presso la Giunta regionale l'elenco regionale degli organismi di formazione accreditati.

Per l'iscrizione nell'elenco regionale, i soggetti interessati presentato al Presidente della Giunta regionale **istanza** che deve indicare:

- Sede operativa
- Dotazione finanziaria
- Dotazione di risorse umane
- Attività svolte nei due anni precedenti a quello di presentazione dell'istanza (con ulteriori specifiche)
- Eventuale possesso di certificazione del sistema della qualità

- La giunta regionale individua i **requisiti minimi** richiesti per l'iscrizione nell'elenco regionale
- Il dirigente della struttura competente in materia di formazione, entro 180 gg dall'istanza, e previa verifica dei requisiti, prevvede all'**iscrizione** dell'organismo di formazione nell'elenco regionale
- Il **dirigente comunica** l'avvenuto iscrizione al Ministero del lavoro e delle politiche sociali

2 Bando regionale (graduatorie)

In coerenza alla disciplina **1359/2015**, verrà formalmente individuato un nucleo di valutazione che provvederà ad istruire i progetti pervenuti in ordine al possesso dei **requisiti di ammissibilità** e alla successiva **valutazione di merito.**

I **requisiti di ammissibilità** comprendono:

- Rispetto delle scadenze di presentazione della documentazione
- Sussistenza nel soggetto proponente dei requisiti giuridici soggettivi previsti dalla normativa
- Rispetto del numero e delle caratteristiche dei destinatari
- Rispetto della congruenza normativa e regolamentare del progetto
- Rispetto delle caratteristiche progettuali esposte nella presente direttiva
- Presenza, completezza e correttezza del formulario di presentazione del progetto

Per i **criteri di merito** è stata invece stilata una griglia che evidenzia 6 paramentri sulla base dei quali saranno oggetto di valutazione le proposte progettuali. Essi sono:

- Qualificazione della struttura proponente
- Analisi quantitativa del fabbisogno professionale espresso
- Analisi qualitativa del fabbisogno professionale espresso
- Ruolo del partenariato nel progetto/percorso
- Ricadura del singolo partenariato in termini occupazionali
- Quota di partecipazione

3 Esiti delle istruttorie

A conclusione del processo di valutazione sarà predisposta una graduatoria per ciascun territorio Aulss, di norma entro 90 giorni, e saranno autorizzati all'avvio un numero massimo di progetti.

Esiti 2015:

- **Ammessi n. 28 progetti formativi (**su un tot di 51)
- **1** istituto ammesso nell'**ULSS 7** (**ISP**)
- Termine per l'avvio dei percorsi formativi: **29 febbraio 2016**
- Conslusione dei percorsi formativi entro **18 mesi** dall'avvio

Negli ultimi due anni la Regione Veneto ha emanato due bandi ad oggetto corsi di formazione per OSS, incentivati anche mediante erogazione di finanziamenti

Formazione professionale

Ultimi bandi emanati

	2015 (DRG. n. 1359 del 2015)	2016 (DRG n. 1568 del 2016)
Status	**Assegnato**	**In corso**
Titolo	• Percorsi formativi per operatore socio sanitario L.R. 20/2001, direttiva per la presentazione di progetti formativi	• Verso la qualifica di O.S.S. Percorsi di integrazione delle competenze per diplomati IPS indirizzo servizi socio sanitari
Tipologie progettuali	• Percorso di formazione per ottenimento dell'attestato di **qualifica professionale OSS**. • Arco temporale corsi: **18 mesi** • Articolazione corsi: **480 h formazione, 520 h tirocinio**	• Percorso formativo finalizzato ad **integrare le competenze** dei **diplomati** in uscita dai corsi scolastici quinquennali presso gli IPS ad indirizzo socio sanitario con quelli previsti dal profilo di OSS • Tutti i percorsi comprendono un **tirocinio** guidato presso differenti strutture (200 h in U.O. di degenza ospedaliera, **120 h** presso **strutture per anziani**, 200 h in altre strutture)
Destinatari	• Coloro che hanno assolto al diritto dovere all'istruzione o **maggiorenni con licenza media** • Numero corsisti massimi: **30**	• Coloro che sono in possesso di **diploma** conseguito presso gli **IPS** ad indirizzo socio sanitario a conclusione di un ciclo quinquennale • Numero corsisti massimi: **30**
Soggetti ammessi	• **Organismo accreditato** ai sensi della L.R. 2002 per l'ambito della formazione superiore • Aver già **presentato istanza di accreditamento** per l'ambito della formazione superiore • Numero max di percorsi formativi per preponente: **5** • Numero max di percorsi formativi autorizzati: **29**, distribuiti in diversi territori	• **IPS** che abbiano attivo l'indirizzo dei servizi socio sanitari e siano iscritti nell'elenco di cui alla L.R. Del 9 agosto 2002 • Organismi di formazione **iscritti** nell'elenco di cui alla L.R. 9 agosto 2002, in possesso di **comprovata esperienza** nella programmazione e gestione di **percorsi formativi per OSS** e in **partenariato obbligatorio con un IPS veneto**
Forme di partenariato	• Ciascun progetto deve essere il frutto di un'accurata analisi dei fabbisogni formativi, attraverso il **coinvolgimento delle ULSS** ma anche delle strutture e dei servizi potenzialmente interessati all'**inserimento** nel proprio organico dei futuri **OSS**	• Ciascun progetto deve essere il frutto di un'accurata analisi dei fabbisogni formativi, attraverso il **coinvolgimento delle ULSS** ma anche delle strutture e dei servizi potenzialmente interessati all'**inserimento** nel proprio organico dei futuri **OSS**
Vincoli finanziari	• Costo max per corsista: **1.500 €**, **senza oneri a carico del bilancio regionale**	• Costo pro capite: **950 €/corsista**.L'**amministrazione** regionale concorre al finanziamento del **40% del costo pro capite**
Criteri di valutazione	• Criteri di ammissibilità: requisiti di ammissibilità formale • Criteri di merito: 6 parametri analizzati	• Criteri di ammissibilità: requisiti di ammissibilità formale