

*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*

**DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI TRASVERSALI AZIENDALI**

Con la deliberazione del consiglio di Amministrazione n. 10 del 2017 veniva richiesto all'Amministrazione di individuare degli indicatori per valutare l'**efficienza** della gestione aziendale e la **qualità** dei servizi offerti.

In relazione all'**EFFICIENZA**, il Comitato di Direzione ha così costruito una **Banca Dati** analitica, con carattere pluriennale, come strumento di analisi strategica che interessa **10 aree strategiche** trasversali a tutta l'attività dell'Azienda a cui è stato associato un indicatore di monitoraggio e che vengono qui di seguito descritte:

**1. Presenze personale dipendente.**

Nel bilancio dell'ASP una delle voci di costo più rilevanti è dato dal costo del personale, ormai da almeno dieci anni rappresentato quasi esclusivamente da personale di tipo amministrativo a seguito della scelta di esternalizzazione della gestione dei reparti di assistenza.

In un'ottica di massima efficacia e efficienza risulta fondamentale il monitoraggio degli standard legati alla presenza del personale in servizio. Il valore è espresso in percentuale rispetto ai giorni utili di servizio nel corso di ogni anno solare.

$\Sigma \text{ gg}(\text{lav})$
$\Sigma \text{ gg}(\text{dov}) - \Sigma \text{ gg}(\text{fer})$

**2. Rapporto fatturato / incassato (crediti per rette)**

Il monitoraggio dei crediti per rette evidenzia, da anni, una delle maggiori criticità dell'ASP vista la particolare tipologia di utenza che l'azienda accoglie presso le proprie strutture. Nel corso degli ultimi anni la contribuzione degli assistiti è lievemente aumentato in confronto con quanto garantito dal servizio sanitario nazionale (sottoforma di quota sanitaria riconosciuta) e della contribuzione da parte di comuni (nel caso di Montedomini, quasi totalmente riferito il Comune di Firenze). Tali meccanismi di contribuzione delle persone accolte presso le RSA, Residenze per Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer sono basati sia su liste di attesa che su criteri legati alle capacità reddituali dei soggetti residenti

presso le strutture (ISEE).

Il fatturato annuo di Montedomini per i servizi socio assistenziali rappresenta circa 1/3 del totale ed è corrisposto direttamente da privati. Di tale fatturato risulta fondamentale l'attività di monitoraggio dei crediti al fine di limitare il più possibile il rischio di inesigibilità.

Al fine di verificarne periodicamente tale aspetto, l'indicatore più appropriato risulta il rapporto tra il totale incassato e il totale fatturato prendendo come riferimento l'anno solare che coincide con l'esercizio di bilancio.

L'obiettivo e lo standard di tale indicatore a nostro avviso dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori maggiori al 95% che rapportato in euro significherebbe un rischio di inesigibilità pari a circa cento mila euro.

Crediti incassati al 31 marzo

---

Totale crediti maturati nell'anno

### 3. Rapporto canoni di locazione / incasso canoni

In analogia con quanto sopra espresso per i crediti derivanti da rette, è stato costruito un identico indicatore che tiene conto del rapporto tra i canoni di locazione incassati nel corso dell'anno e i canoni di locazione dovuti nel medesimo arco di tempo. La motivazione della scelta è data da una situazione di diffusa morosità nel corso degli esercizi passati, pian piano ridotta mediante procedure di sfratto che hanno interrotto tale fenomeno legato alla morosità dei conduttori sia di abitazioni che di fondi locati a fini commerciali, che necessita di essere costantemente monitorata.

Crediti incassati al 31 marzo

---

Totale crediti maturati nell'anno

### 4. Numero di unità immobiliari libere

Il presente indicatore non è espresso sotto forma di rapporto percentuale rispetto ad un totale e ipotetico 100% in quanto risulta maggiormente indicativo e immediato il puro e semplice dato del numero assoluto di unità immobiliari attualmente non utilizzate per scopi istituzionali o messa a reddito. Strategicamente, al fine di massimizzare i ricavi e raggiungere il pareggio di bilancio, l'ASP ha concentrato l'attenzione e una parte rilevante del proprio piano degli investimenti nella ristrutturazione e la successiva messa a reddito o l'utilizzo per scopi istituzionali dei suddetti immobili. Nella citata rilevazione non sono stati incluse le sedi istituzionali e immobili oggetto del piano di alienazione. Il processo di riduzione del numero di unità libere deve proseguire nei prossimi anni e pertanto è necessario il continuo monitoraggio e attività di reportistica al consiglio di amministrazione:

diventa così essenziale la serie storica di questo indicatore.

	ANNO X	ANNO X+1	ANNO X+2	ANNO X+3
N. UNITÁ IMMOBILIARI LIBERE				

### 5. Valore investimenti

Come anticipato al punto precedente, il piano degli investimenti presenta uno degli elementi fondamentali dei prossimi anni di attività dell'ASP e per tale ragione è necessario verificarne periodicamente lo stato di avanzamento. In base alle risorse disponibili e coerentemente con i piani economici e finanziari dei prossimi esercizi è stato predisposto un piano degli investimenti per il quale è necessario monitorare le risorse impiegate e di quelle ancora disponibili per gli investimenti già programmati o per eventuali modifiche e assestamenti.

	ANNO X	ANNO X+1	ANNO X+2	ANNO X+3
VALORE IN € DEGLI INVESTIMENTI				

### 6. Percentuale di occupazione RSA

Per l'ASP, certamente, una delle attività centrali, se non la principale in assoluto, riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer. Al fine di garantire una offerta alla cittadinanza e al fine di massimizzarne i ricavi negli anni sono state individuate delle percentuali di occupazione dei reparti che ne garantiscano la sostenibilità economica, ovvero il cosiddetto Break Even Point. Tali percentuali sono variabili da struttura a struttura per la diversa incidenza dei costi indiretti ma mediamente è individuata intorno al 90% per i servizi RSA e RA e circa pari al 67% per il Centro Diurno Alzheimer.

A livello di indicatori raggiunti, nel caso di Montedomini per i due servizi di tipo residenziale le percentuali superano il punto di pareggio e si assestano stabilmente intorno al 97% mentre per il servizio rivolto a persona affette da Alzheimer l'occupazione rimane leggermente al di sotto del livello minimo necessario per il pareggio economico.

Per le suddette motivazioni e in ottica di una costante attenzione ai servizi offerti risulta fondamentale il periodo monitoraggio di tali indicatori.

Giornate di presenza

---

365 x N  
Numero posti letti disponibili

## 7. Indice di copertura costi Centro Servizi e Formazione

Poiché il Centro Servizi e Formazione è la principale attività dell'Azienda inquadrata come commerciale, la sua contabilità viene attentamente tenuta in modo analitico in uno specifico centro di profitto. L'attività è recente, viene svolta infatti solo da qualche anno, ma con un progressivo miglioramento dei risultati economici. Al fine di verificarne regolarmente tale trend è stato costruito uno specifico indicatore che ne misura la capacità da parte delle entrate del centro di profitto di coprirne tutti i costi ad esso annessi.

$$\frac{\text{Ricavi Business Unit}}{\text{Costi Business Unit}}$$

## 8. Indice di pagamento ai fornitori (GG)

Al fine di verificare l'assetto patrimoniale dell'ASP, con uno specifico indicatore volto a monitorarne l'aspetto debitorio nei confronti dei fornitori, si è ritenuta utile la rilevazione dell'indice dei giorni medi di pagamento ai fornitori. Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio ha subito una rilevante riduzione passando da tempi molto lunghi di pagamento (oltre 280 giorni medi nel 2015) a solo 78 giorni negli ultimi trimestri del 2017. La tendenza e la volontà dell'amministrazione è quella di avvicinarsi a quota 60 giorni. L'importanza di tale indicatore è dato, tra l'altro, per scongiurare il rischio di eventuali oneri finanziari (dati da potenziali interessi di mora) che i vari fornitori potrebbero esigere per ritardati pagamenti rispetto ai tempi previsti dalla normativa e dai contratti con essi stipulati.

$$\frac{\sum_{i=1}^N [\text{intervallo in giorni x importo fattura}]_i}{\text{Totale Importi Fatture}}$$

(fra mandato e emissione)

## 9. Indice di copertura dei debiti

L'indice di copertura dei debiti è espressa in percentuale e data dal rapporto tra l'attivo circolante (crediti al netto dello specifico fondo svalutazione + le disponibilità liquide e i debiti presenti in bilancio) e il totale dei debiti. Il valore è ricavato dal bilancio d'esercizio, per tale ragione sono disponibili dati storici.

Negli ultimi cinque anni si è passati da un valore del 43% al 56% se considerati tutti i debiti sia a breve che a medio lungo termine. La crescita di tale indicatore sta a significare una crescente stabilità patrimoniale e finanziaria dell'ASP.

Analogamente, per averne un quadro maggiormente preciso, è stato costruito un secondo

indicatore che al denominatore prende in considerazione soltanto i debiti a breve termine (convenzionalmente inferiori a 12 mesi).

$$\frac{\text{Attivo Circolante}}{\text{Totale Debiti}}$$

#### 10. Incidenza area straordinaria

Da un punto di vista economico la storia dell'ASP è stata spesso contraddistinta da bilanci in perdita economica o in sostanziale pareggio grazie a specifiche partite straordinarie (principalmente alienazioni immobiliari). Tale approccio dovrà necessariamente essere superato con una maggiore attenzione alla sostenibilità economica con l'obiettivo nei prossimi esercizi di giungere ad un reale risultato di pareggio al netto di componenti straordinarie di reddito. A partire dal 2014 trend è in progressivo miglioramento.

Tale elemento è strettamente collegato ai precedenti punti legati all'utilizzo del patrimonio disponibile, il piano degli investimenti e l'attenzione alla massimizzazione dei ricavi delle singole attività.

$$\frac{\text{Gestione Straordinaria}}{\text{Risultato d'Esercizio}}$$

Per quanto riguarda la **QUALITÀ** dei servizi offerti, ciascun settore con clienti esterni ha individuato alcuni **significativi indicatori** che ne permettono una oggettiva **misurabilità**:

- Il Servizio Assistenza Disabili e Anziani ha individuato 8 indicatori con relativi sistema di rilevazione e dati statistici:
  1. Tempi di ammissione in RSA
  2. Numero di ammissioni effettuate in rapporto alle richieste ricevute
  3. Numero degli incontri fatti coi parenti
  4. Numero dei Piani Assistenziali Individuali realizzati nei tempi previsti
  5. Numero di verifiche effettuate sui P.A.I.
  6. Numero lesioni da compressione
  7. Numero cadute
  8. Numero giornate con attività socio-educativa o di animazione

- Il Servizio Progetto Sostegno Inclusione Attiva ha individuato 4 indicatori con i relativi sistema di rilevazione e dati statistici:
  1. Grado di formalizzazione dei progetti di accoglienza PSIA
  2. Livello del turn-over presso le strutture dei progetti PSIA
  3. Livello di saturazione delle strutture
  4. Livello di morosità
- Il Centro Servizi e Formazione ha individuato 3 indicatori di qualità misurati tramite somministrazione di questionari di gradimento e analisi dei dati di fatturazione, relativi a:
  1. Gradimento delle sale
  2. Gradimento delle docenze
  3. Grado di fidelizzazione del cliente