



Bilancio Sociale 2010



REGGIO EMILIA TERZA ETÀ

Azienda di Servizi alla Persona



BILANCIO SOCIALE 2010

Allegato al Bilancio Consuntivo 2010



Bilancio Sociale 2010



Bilancio Sociale 2010

BILANCIO SOCIALE

Allegato al Bilancio Consuntivo – Esercizio 2010

Il Consiglio di Amministrazione

Raffele Leoni,
Giuseppina Parisi, Pierpaolo Salvarani,
Francesco Fantuzzi, Diego Serraino

Responsabile

Alessandra Sazzi

Redattori Interni

Federica Rossi,
Annalisa Spagni, Daniela Melli,
Melina Fiorentino, Loretta Iori,
Elena Cagliari, Annamaria Lacala
Patrizia Vioni, Paola Castellini,
Maura Poppi, Morena Magnanini, Wally Porta,
Flavio Attolini, Anna Prampolini,
Antonella Cilloni, Enrica Zannoni, Daniela Agosti,
Ines Dimartino, Franca Giacomini,
Paola Davoli, Maria Santa Villa, Antonella Simonini

Si ringraziano tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione

Reperibilità del documento

copia del Bilancio Sociale può essere:

- scaricata dal sito internet www.rete.re.it**
- richiesta all'Ufficio Relazioni con il Pubblico**

presso la sede amministrativa di RETE in Via Marani 9/1, R.E.



INDICE

PRESENTAZIONE

PARTE I

VALORI DI RIFERIMENTO, VISIONE E INDIRIZZI

- 1.1 – Identità aziendale
- 1.2 – Stakeholder e sistema di relazioni
- 1.3 – Sistema di governance
- 1.4 – Mission
- 1.5 – Obiettivi strategici e strategie
 - 1.5.1 – Lo scenario di riferimento e gli indirizzi
 - 1.5.2 – Obiettivi gestionali e vincoli istituzionali
 - 1.5.3 – Le linee strategiche adottate
- 1.6 – La struttura organizzativa

PARTE II

RENDICONTAZIONE DELLE POLITICHE E DEI SERVIZI RESI

- 2.1 – Azione e attività istituzionali
- 2.2 - Area d'intervento anziani: i servizi e le prestazioni per l'utenza
 - 2.2.1 – Strutture comunitarie residenziali
 - 2.2.1.1 - Le case protette
 - 2.2.1.2 - Le case di riposo
 - 2.2.1.3 - Gli appartamenti protetti
 - 2.2.2 - Centri e strutture semiresidenziali
 - 2.2.2.1 - I centri diurni
 - 2.2.3 – Azioni e processi qualificanti di natura assistenziale
 - 2.2.4 – Dati di attività relativi ai servizi tecnici e alberghieri
- 2.3 - Fornitori, inquilini e affittuari
- 2.4 - Il volontariato
- 2.5 - Il rapporto con scuole ed enti di formazione
- 2.6 – La comunicazione e le relazioni con i portatori di interesse



PARTE III

RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI E UTILIZZATE

- 3.1 – Risorse economico-finanziarie
- 3.2 – Risorse umane
 - 3.2.1 – La “carta d’identità” del personale
 - 3.2.1.1 – Tipologia contrattuale
 - 3.2.1.2 – Categorie di personale dipendente
 - 3.2.1.3 – Anagrafica del personale dipendente
 - 3.2.1.4 – Mobilità del personale
 - 3.2.2 – Gestione del rischio e sicurezza
 - 3.2.3 – Formazione e riconoscimento professionale
 - 3.2.4 – Politiche di genere e tutele contrattuali
- 3.3 – Infrastrutture e tecnologie
- 3.4 - Altre risorse
 - 3.4.1 – Testimonianze e riconoscimenti

NOTA METODOLOGICA



PRESENTAZIONE

Il nuovo Consiglio di Amministrazione, insediatosi il 14 settembre 2010, ritiene che il Bilancio Sociale del 2010 di RETE metta in evidenza, più di ogni altro strumento, il livello di qualità del servizio che la nostra Azienda ha saputo raggiungere nel corso degli ultimi anni.

Di questo va dato merito a chi ci ha preceduto e, soprattutto, a tutta la struttura, a tutti i dipendenti e collaboratori che quotidianamente si impegnano con professionalità e dedizione per rendere il loro lavoro sempre più capace di rispondere ai bisogni e ai diritti dei nostri ospiti e della popolazione anziana di Reggio Emilia, supportati in questo sforzo dalla partecipazione attiva e dal sostegno dei parenti, delle istituzioni e delle associazioni presenti sul territorio, delle organizzazioni sindacali, del volontariato.

Il 2010 è stato un anno significativo per la vita dell'ASP RETE, caratterizzato dal conseguimento, per primi in Regione, dell'accreditamento regionale delle case residenza (case protette), a partire dal 1 ottobre, e dei centri diurni, a partire dalla fine dell'anno.

Ben più che una certificazione formale, l'accreditamento - che fotografa il raggiungimento e, in molti casi, il superamento degli standard di servizio fissati dalla normativa regionale - è una concreta dimostrazione che la qualità dell'assistenza erogata a RETE si colloca oggi a un livello di eccellenza di cui possiamo tutti insieme andare orgogliosi, proprio perché ci consente di affermare che abbiamo mantenuto gli impegni assunti con i sette Comuni soci dell'azienda e con l'intera comunità locale.

Il raggiungimento di questa eccellenza nella qualità del servizio è stato possibile adeguando la dotazione organica dell'azienda, migliorando la professionalità degli operatori, grazie a un consistente programma di riqualificazione del personale e a nuove assunzioni di personale qualificato, a progetti e obiettivi di miglioramento e umanizzazione delle attività assistenziali, di quelle socio-sanitarie e riabilitative, di recupero e mantenimento delle autonomie, di quelle di animazione e di socializzazione a cui si affiancano, per altri versi, il mantenimento di modalità di erogazione dei servizi alberghieri (dalla ristorazione al guardaroba, dai servizi di lavanderia a quelli di pulizia) in cui la qualità, l'efficacia e l'economicità del servizio si coniugano alla personalizzazione, al rispetto e alla valorizzazione delle persone di cui ci prendiamo cura.

Il Bilancio Sociale del 2010 ci consente di rendicontare, su tutti questi aspetti, i risultati e i traguardi conseguiti dall'ASP RETE anche in confronto con l'anno precedente. Ciò consente a tutti i nostri interlocutori, a partire dai Comuni, e ai portatori di interesse, con cui dobbiamo confrontarci, di avere gli elementi essenziali e significativi per giudicare il nostro operato.

Dietro ogni risultato non c'è solo un impegno ma anche una cultura assistenziale e organizzativa che ispira il lavoro quotidiano di chi opera a RETE; questa cultura che, nel prossimo futuro, vorremmo documentare e sistematizzare, come merita un patrimonio di saperi e di esperienze come quello che abbiamo accumulato e via via implementato, è il patrimonio più prezioso che vogliamo mettere a disposizione dell'intera comunità locale, dei decisori politico - istituzionali e dei diversi soggetti attori che agiscono nell'area dei servizi e delle politiche per la popolazione anziana.

Convinti che in questo modo sapremo essere all'altezza del compito di produrre un'innovazione nel nostro operare, così come è richiesto dalla complessità crescente dei bisogni delle persone anziane e, contemporaneamente, dai drammatici problemi di sostenibilità delle politiche del welfare in Italia e nella nostra Provincia, a fronte della drastica diminuzione di risorse prodotte dai tagli dello Stato.

Anche sul versante della sostenibilità finanziaria di RETE, a fronte dei risultati negativi di Bilancio registrati nel 2009 e nel 2010, seppure in quest'ultimo caso con una consistente diminuzione rispetto alle previsioni di inizio anno, il Consiglio di Amministrazione è ben consapevole della necessità di produrre strutturalmente un riequilibrio della gestione. Lo richiede la situazione generale in cui versano gli Enti Locali e la necessità di destinare risorse a un ampliamento e a una ulteriore qualificazione dell'offerta di servizi rivolti alla popolazione anziana.

In questo senso, oltre a specifici interventi che hanno inciso in parte sui risultati del 2010, abbiamo adottato, approvando il Bilancio Preventivo del 2011, un Piano di riequilibrio e risanamento che ha consentito di ridurre drasticamente il deficit atteso per l'anno prossimo rispetto al passato e di



Bilancio Sociale 2010

porre le basi, d'intesa con i soci, per cercare già nel 2011 di adottare le soluzioni necessarie a conseguire il pareggio di bilancio.

In questo senso, assieme alla riconferma di obiettivi di utilizzo pieno e ottimale delle nostre strutture – come dimostrano, anche in questo caso, i risultati del 2010 – il Consiglio di Amministrazione ha previsto l'adozione di interventi di incremento delle entrate, di riorganizzazione del lavoro e del servizio, sui quali si è raggiunta un'intesa anche con le organizzazioni sindacali, di contenimento dei costi nell'acquisto di beni e servizi e nelle altre spese correnti con l'impegno a garantire il mantenimento di elevati livelli di qualità dell'assistenza, avendo a riferimento gli standard regionali sull'accreditamento, pur nella consapevolezza che per il futuro non sarà sostenibile l'erogazione di livelli di assistenza superiori a tali standard se essi non possono essere remunerati dalle rette e dal finanziamento del FRNA (Fondo Regionale per la Non Autosufficienza); per questo gli impegni contenuti nella Carta dei Servizi di RETE, di cui si dà conto anche in questa pubblicazione, restano per noi lo strumento essenziale per garantire il rispetto degli impegni assunti nei confronti degli utenti, delle loro rappresentanze e di tutti i nostri interlocutori esterni. A tutti vogliamo confermare che nessuna politica di contenimento dei costi ci farà perdere di vista la necessità di prendersi cura, con professionalità, scrupolo e dedizione, delle persone che ospitiamo nelle nostre strutture residenziali o semiresidenziali.

Perché la qualità dei nostri servizi rappresenta un tassello fondamentale nel garantire la qualità dello sviluppo e della coesione sociale del nostro territorio, in cui le persone devono essere al centro delle nostre politiche.

Il Presidente di RETE
Raffaele Leoni





Nella redazione di questo Bilancio Sociale di RETE, il terzo dalla trasformazione in Azienda Pubblica di Servizi alla Persona, è stata data piena applicazione alle “Linee Guida per la predisposizione del Bilancio Sociale delle ASP dell’Emilia Romagna”, approvate dalla Giunta Regionale nel Giugno 2010, cui già RETE si era conformata per la quasi totalità, avendo partecipato al Gruppo di lavoro per la loro individuazione.

L’edizione 2010 si arricchisce di un capitolo sulla riclassificazione del bilancio e l’analisi per indici, collocato all’interno della parte terza, dedicata alle risorse disponibili ed al loro utilizzo, e ripropone tutti gli elementi e le peculiarità informative che derivano a RETE da una lunga esperienza di rendicontazione delle attività, delle scelte, dei risultati, già presenti nelle edizioni 2008 e 2009.

Ancora più degli anni precedenti, dunque, il Bilancio Sociale parla a tutti i pubblici di riferimento e riteniamo che ognuno dei nostri interlocutori possa, all’interno di questo documento, trovare il dato che cerca, la rendicontazione che attende, e sulla base di questo valutare l’azione amministrativa e sociale posta in essere da RETE nel corso del 2010.

Mai come ora, dunque, è bene richiamare le indicazioni contenute nella “Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica” del 17 febbraio 2006 : la rendicontazione sociale sopperisce al deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici in termini di trasparenza dell’azione e dei risultati, di esplicitazione di politiche e strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione.

Molti sono gli ambiti da esplorare : l’assistenza alla persona, con le modalità attraverso cui si esplica e la cultura da cui è permeata, i temi “etici” del rispetto dell’ambiente e del consumo energetico, la sicurezza e le tutele dei lavoratori, la collocazione di RETE nei territori e gli intrecci con le comunità locali...

Nel documento sono stati inseriti elementi di contesto e raffronto temporale, e se vi sono limiti informativi risiedono nella mancanza di elementi di confronto con l’azione di altre ASP o di altri soggetti che gestiscono servizi per gli anziani: un limite che ci auguriamo di superare, in futuro, quando la Regione Emilia Romagna fornirà i dati di ritorno del monitoraggio sulle ASP da poco intrapreso, o se saranno disponibili analoghe rendicontazioni sui servizi agli anziani.

Il coinvolgimento della struttura organizzativa di RETE nella redazione di questo Bilancio Sociale è stato corale e se l’anno scorso dicevamo “caratterizzato da piena disponibilità e collaborazione” quest’anno possiamo aggiungere anche da “responsabilizzazione”, poichè il valore della rendicontazione risiede anche nella capacità di apportare cambiamenti all’organizzazione, nella quale viene a permeare la percezione dell’importanza sociale del lavoro di cura e della sua rendicontazione agli interlocutori esterni.

Il Bilancio Sociale sintetizza tutti questi elementi e racconta l’impegno delle tante persone, che ringraziamo, che ogni giorno lavorano per gli anziani, in questa grande azienda.

Il Direttore
Alessandra Sazzi





Bilancio Sociale 2010

VALORI DI RIFERIMENTO, VISIONE E INDIRIZZI

PARTE I

*Un impegno costante
per costruire una società sana
e autentica, rispettosa
dei valori fondamentali
degli anziani e di tutti i cittadini*



1.1 IDENTITA' AZIENDALE

RETE - Reggio Emilia Terza Età - Azienda di Servizi alla Persona (A.S.P.) persegue finalità sociali e socio-sanitarie ed opera senza fini di lucro a favore delle persone anziane e disabili adulte.

L'azienda deriva dalla trasformazione avvenuta il 1° Gennaio 2008 dalla Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza (IPAB) RETE nata il 1° Gennaio 2001 dalla fusione fra l'O.P. Ospedale Invalidi Omozzoli Parisetti ed il Centro Servizi Anziani, istituzioni che hanno risposto, nei secoli, ai bisogni sociali delle popolazioni reggiane, dall'ospitalità fornita ai pellegrini al ricovero dei mendicanti, all'assistenza agli anziani.



RETE gestisce 8 strutture residenziali per anziani i cui posti letto sono per la maggior parte convenzionati con il Comune di Reggio Emilia e l'Azienda U.S.L., 19 appartamenti protetti per anziani singoli oppure coppie e 9 Centri Diurni.



Centralità della persona

Nell'esperienza e nella cultura di RETE il rapporto con l'anziano ha sempre rappresentato un valore di riferimento. La centralità della persona è per l'azienda il riconoscimento dell'altro come portatore di bisogni che sono individuali, ma riferiti allo stesso tempo ad aggregati più ampi come la famiglia e la cittadinanza.

Professionalità

Gli obiettivi di RETE non possono prescindere dalla valorizzazione delle risorse interne, dallo sviluppo dei programmi di formazione continua e dei livelli di specializzazione dei lavoratori. L'accreditamento dei servizi di RETE ottenuto nel corso del 2010 certifica il raggiungimento di standard d'eccellenza più elevati di quanto richiesto dalle normative regionali, riferiti alla composizione professionale dei dipendenti dell'azienda, con un aumento significativo del personale qualificato. La missione dell'azienda chiama a non disperdere questo patrimonio acquisito, ma a farlo crescere fino a farne il perno della sua rinnovata azione di tutela. Per gli operatori, poi, la motivazione è componente imprescindibile di un ruolo che ha anche la responsabilità di creare legami sociali rendendone partecipi gli anziani. La motivazione degli operatori costituisce in questo senso il valore aggiunto di un relazione che è anche fatta di fiducia e identificazione con l'altro.

Solidarietà

La solidarietà somma in sé l'attenzione ai più deboli e alla fasce svantaggiate che da sempre orientano l'azione di RETE. La missione dell'azienda passa dalla capacità di fare e di promuovere solidarietà, anche attraverso il coinvolgimento e l'azione del volontariato familiare o associativo, là dove questa viene messa in discussione dalle spinte all'individualizzazione dei rapporti sociali.

Azione sociale nel territorio

Le strutture di RETE sono "contenitori permeabili", tese a radicarsi sempre più nel territorio in cui sono inserite, sono luoghi dove si attuano programmi tesi alla risocializzazione, al mantenimento o al rafforzamento dell'autonomia degli ospiti e alla promozione dell'inclusione sociale. L'azienda lavora per rendere le strutture di accoglienza adeguate alle esigenze di coloro che vi abitano, flessibili, aperte alla comunità locale anche attraverso la valorizzazione delle risorse presenti nel territorio e integrate pienamente nella rete territoriale dei servizi della quale devono far parte a



Bilancio Sociale 2010

pieno titolo. Obiettivo di lavoro comune è quello di aprire i confini delle strutture e renderle “*ponti*” con il territorio.





1.2 STAKEHOLDER E SISTEMA DI RELAZIONI

Gli *stakeholder*, i portatori di interessi di un'azienda di servizi alla persona possono essere definiti come i destinatari ultimi dell'azione dell'amministrazione, la comunità di riferimento. Assolutamente indispensabile è quindi, quale elemento prioritario di un processo di rendicontazione sociale, l'individuazione dei portatori di interesse rispetto ai quali si ritiene di voler costruire un dialogo e un miglior sistema di relazioni. A questi si indirizza in modo particolare il Bilancio Sociale, per fare in modo che essi possano valutare quanto l'attività di RETE sia corrispondente alle loro richieste, ai loro interessi e quanto le azioni siano coerenti con le premesse generali rappresentate dalla missione.

La mappa degli *stakeholder* è uno strumento dinamico che, in quanto tale, è soggetto a periodiche modifiche e a cambiamenti in funzione dell'evolversi del sistema di relazioni che l'Azienda intrattiene con l'ambiente di riferimento e dell'affinamento dei criteri di individuazione e segmentazione degli *stakeholder*.

Il criterio utilizzato per individuare le varie categorie di portatori di interessi è quello che li distingue fra "portatori di interessi interni" e "portatori di interessi esterni"; occorre inoltre precisare che i Comuni Soci dell'ASP, risultano contemporaneamente sia *stakeholder* (portatori di interessi) che *shareholder* (soci azionisti).



In base a quanto esposto i portatori di interessi con i quali l'Azienda si è rapportata nell'anno 2010 possono essere così individuati:

Assemblea dei soci: i rapporti sono definiti dall'ambito istituzionale e si realizzano nelle sedute deliberative, tre nel 2010.

Risorse umane e loro rappresentanze sindacali: si tratta di relazioni strutturate che si esplicitano nelle riunioni operative e nelle comunicazioni formali, nonché attraverso il sistema di relazioni sindacali previsto dalla contrattazione; le riunioni e gli incontri si svolgono in via continuativa e a cadenza periodica. Particolare significato ha avuto nel corso del 2010 la contrattazione di un Piano di organizzazione finalizzato al riequilibrio finanziario dell'azienda, che si è avviato a inizio novembre e si è concluso con un accordo a inizio febbraio 2011.

Utenti, ospiti, loro familiari e reti sociali e Comitato parenti: le relazioni sono sia di carattere individuale, per quanto attiene l'assistenza dei singoli, che collettivo per gli aspetti relativi alla vita delle strutture e ai servizi forniti; si esplicitano in incontri informali o formali a seconda dei contesti e si svolgono sia in via continuativa che a cadenza periodica. Nell'ambito dei soggetti portatori di interessi di rappresentanza degli utenti, con il Comitato Parenti e le organizzazioni sindacali dei pensionati sono stati svolti specifici confronti sul tema dell'accreditamento, della riorganizzazione dei servizi e sulle prospettive dell'azienda.



Comune di Reggio Emilia e sue articolazioni (Circoscrizioni, Poli Territoriali, Tavoli Territoriali di quartiere..): considerando che gran parte dei servizi erogati sono rivolti alla popolazione del Comune capoluogo, il rapporto con il Comune di Reggio Emilia è continuo sia a livello istituzionale (Sindaco, Assessorato alle politiche sociali oltre alla Commissione Consiliare competente) che tecnico; le relazioni sono strutturate, si svolgono in luoghi e secondo modalità organizzate, offrono opportunità di percorsi di progettazione partecipata;

Farmacie Comunali Riunite: partner di RETE nella realizzazione dei servizi semiresidenziali, sulla base del ruolo affidatogli dalla committenza è anche interlocutore per la definizione dei rimborsi di tali servizi;

Azienda USL: per la molteplicità delle competenze è coinvolta nella realizzazione dei servizi socio sanitari per anziani non autosufficienti per i quali assicura direttamente prestazioni sanitarie e gestisce le risorse economiche provenienti dal Fondo Regionale per la Non Autosufficienza, inoltre è committente dei servizi che RETE fornisce ad utenti psichiatrici, infine è organo ispettivo e di vigilanza sul funzionamento delle strutture e dei servizi; le relazioni assumono carattere differente a seconda delle diverse funzioni svolte e dei diversi approcci.

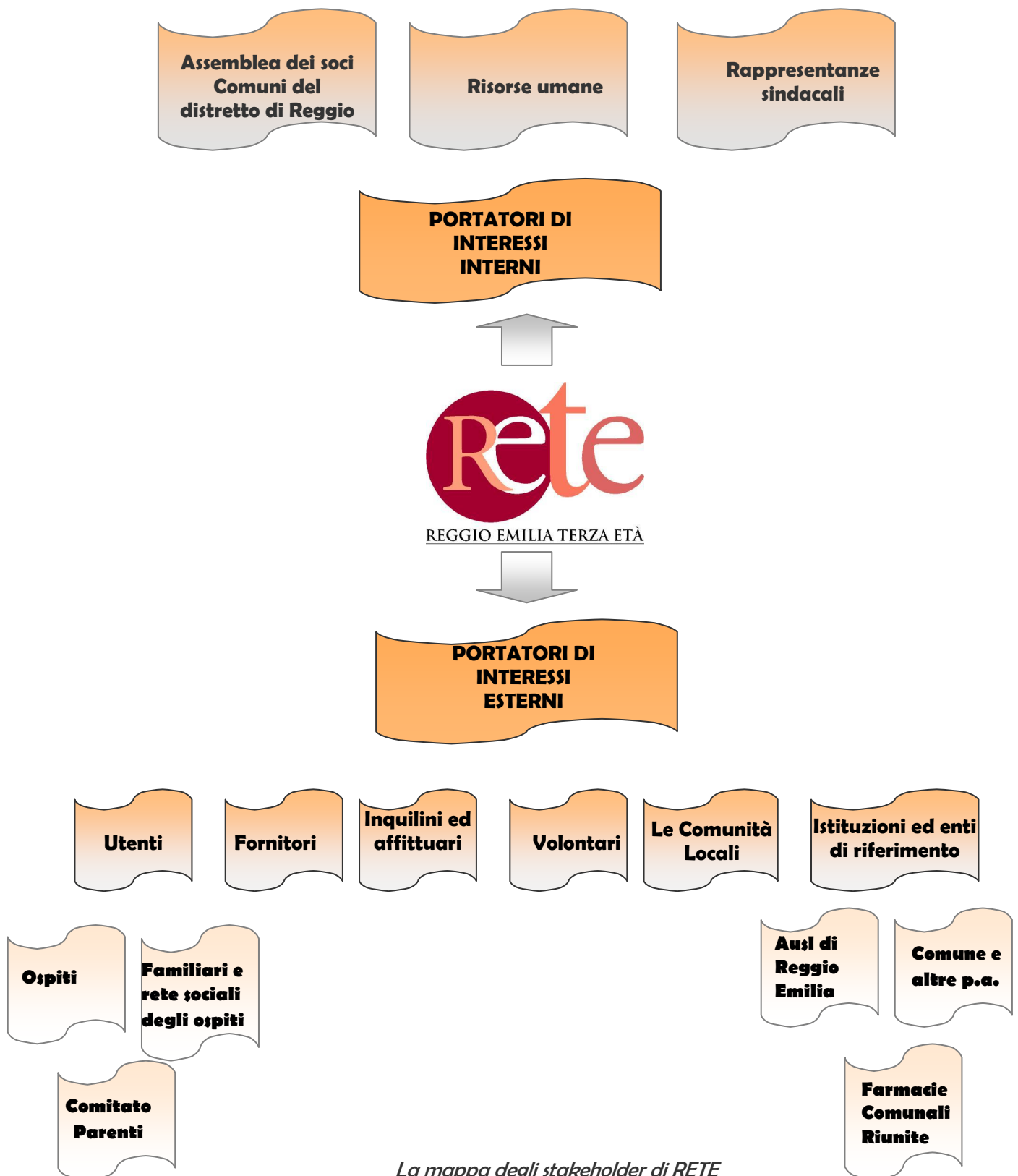
Fornitori, inquilini ed affittuari: le relazioni sono governate dalle procedure amministrative

Volontari singoli ed associati: le relazioni sono radicate nella realtà delle strutture e dei servizi in cui i volontari operano

Le comunità locali: quartieri, parrocchie, centri sociali ..costituiscono l'ambito sociale e territoriale di riferimento delle strutture e dei servizi con i quali costruiscono legami e realizzano attività.

Alla fine del 2010, in occasione dell'approvazione del Piano Programmatico 2011-2013, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di affermare che già nel prossimo anno è prevista l'adozione di un nuovo regolamento in applicazione dell'art. 10 dello Statuto "organismi di partecipazione e rappresentanza", al fine di garantire, anche attraverso modalità elettive, la partecipazione dei parenti e, attraverso designazioni, quella delle realtà più rappresentative del mondo del volontariato e delle associazioni che collaborano con RETE.

Fra le istituzioni: scuole, fondazioni, enti di formazione; interlocutori in ambiti formativi e progettuali



La mappa degli stakeholder di RETE



1.3 SISTEMA DI GOVERNANCE

La Legge regionale 2/2003 ha inserito le ASP a pieno titolo nel sistema integrato dei servizi e degli interventi sociali e ha ripartito a più livelli istituzionali le funzioni di governo, coordinamento, indirizzo e controllo. Questo sistema di relazioni è leggibile nel coinvolgimento di diverse istituzioni sia nella fase di trasformazione delle IPAB in ASP che in quella successiva di controllo sull'attività e sul funzionamento dell'Azienda, rappresentato nella tabella seguente:

Regione	Comuni	Conferenza Territoriale Sociale Sanitaria	Province
Costituisce le aziende e ne approva gli statuti	Nominano i propri rappresentanti nell'Assemblea dei Soci dell'Azienda	Esprime parere sulle trasformazioni del patrimonio da indisponibile a disponibile da approvarsi a cura dell'Assemblea dei soci, previa acquisizione del parere obbligatorio e vincolante del soggetto che ha effettuato il conferimento del bene	Svolgono un ruolo di coordinamento del processo di aziendalizzazione nell'ambito del complessivo ruolo di coordinamento del processo di programmazione zonale
Definisce norme e principi di regolazione dell'attività dell'azienda	Possono avvalersi delle aziende per la gestione di servizi/attività previsti dal Piano Sociale di Zona, stipulando contratti di servizio, contratti stipulati congiuntamente alla Azienda USL per le prestazioni socio-sanitarie	Esprime parere sulle alienazioni del patrimonio disponibile da approvarsi a cura dell'Assemblea dei soci, previa acquisizione del parere obbligatorio del soggetto che ha effettuato il conferimento del bene	
Esercita funzioni di monitoraggio e di controllo generale sui risultati della gestione patrimoniale	Svolgono funzioni di indirizzo, controllo e vigilanza sull'attività dell'Azienda	Esprime parere sul Piano Programmatico, proposto dal CdA all'Assemblea dei soci	
Nomina il Presidente del Collegio dei Revisori dell'Azienda			

Ancor più il sistema di relazioni è leggibile nell'assetto di governo delle funzioni di pianificazione strategica, programmazione, progettazione e realizzazione dei servizi sociali e sanitari integrati.



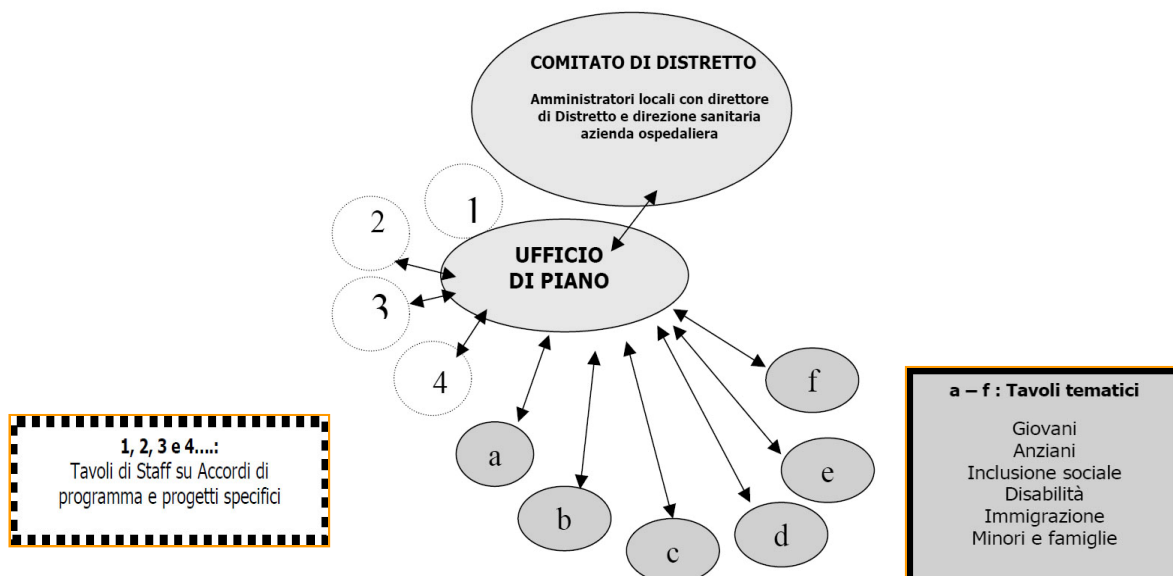
Il “Piano sociale e sanitario regionale 2008 – 2010” approvato dall’Assemblea legislativa regionale con delibera n. 175 del 22.5.2008 individua l’integrazione istituzionale come principio fondamentale di governance.

Regioni ed Enti locali sono chiamati a realizzare un sistema integrato di servizi che si fonda su principi quali la separazione delle funzioni pubbliche di governo (programmazione, regolazione, verifica dei risultati) da quella di produzione dei servizi e delle prestazioni e l’individuazione della zona distrettuale quale ambito territoriale ottimale per l’esercizio associato della funzione di governo e di committenza.

L’ASP è fra i soggetti che concorrono a realizzare tale sistema integrato.

L’ASP è un soggetto innovativo di grande rilevanza nell’ambito dei soggetti pubblici produttori ed erogatori di servizi.

Nell’ambito distrettuale l’assetto istituzionale di governo è assicurato da un organismo politico il Comitato di Distretto supportato dal nuovo Ufficio di Piano, luogo della governance tecnica della programmazione zonale a forte integrazione sociale e sanitaria



Il Piano di Zona per la salute e il benessere sociale 2009-2011, che definisce le politiche sociali e socio-sanitarie rivolte alla popolazione del territorio del distretto, è stato costruito con un percorso partecipato che ha affidato ad un livello consultivo, organizzato nei tavoli tematici la funzione di lettura dei bisogni e analisi della domanda. RETE ha partecipato attivamente ai lavori del Tavolo Anziani.

Le relazioni con il Comitato di Distretto sono indirette: l’Ufficio di Piano è l’interlocutore con cui RETE si è rapportata per la gestione delle attività relative alla non autosufficienza, delle risorse provenienti dal Fondo regionale per la Non Autosufficienza, dell’avvio del percorso per l’accreditamento delle strutture.

Composizione della compagine sociale di RETE e ruolo dell’Assemblea dei Soci

Sono soci di RETE i 7 Comuni del Distretto di Reggio Emilia: Albinea, Bagnolo in Piano, Cadelbosco di Sopra, Castelnovo di Sotto, Quattro Castella, e Vezzano sul Crostolo ciascuno con



5 quote su 1000 e Reggio Emilia con 970 quote su mille. Le quote, determinate al momento della stipula della convenzione per la costituzione dell'ASP, e suscettibili di rideterminazione qualora i soci conferiscano patrimonio o servizi, sono a tutt'oggi invariate, non essendo stati conferiti a RETE nuovi servizi da parte dei comuni Soci.

La compagine sociale si esprime attraverso L'Assemblea dei soci che è organo statutario dell'ASP con compiti di indirizzo e vigilanza.

La sovrapposibilità dell'Assemblea dei soci con il Comitato di distretto, da cui differisce solo per l'assenza dei direttori delle aziende sanitarie ed ospedaliere, è oggetto di una scelta finalizzata ad assicurare la coerenza dell'azione dell'azienda con la programmazione zonale.

La preponderanza nel conferimento dei servizi e nella compagine sociale da parte del Comune di Reggio Emilia, limita, al momento, l'effettivo interesse degli altri Comuni all'attività dell'azienda.

1.4 MISSION

I principi che guidano RETE le derivano dalla Legge regionale 2/2003 e sono illustrati dall'art. 4 dello **Statuto**:

L'Azienda ha come finalità l'organizzazione ed erogazione di servizi socio-assistenziali e sociosanitari rivolti a persone anziane, ed in particolare a quelle in stato di non autosufficienza fisica e/o psichica, ed a persone disabili in età adulta, secondo le esigenze poste dalla programmazione locale, così come definita dai Piani di Zona e in accordo con gli organismi istituzionali ad essa preposti. L'azienda organizza e gestisce ulteriori servizi per altre fasce di popolazione adulta e anziana in stato di difficoltà secondo le esigenze poste dalla programmazione locale, così come definita dai Piani di Zona e in accordo con gli organismi istituzionali ad essa preposti.



RETE ispira ed orienta la propria attività al rispetto delle finalità e dei principi fissati nella legge 2/2003 ed in particolare garantisce:

- a. la tutela dei diritti inviolabili ed il rispetto della dignità della persona umana, con attenzione alla differenza di genere ed alle varie appartenenze culturali;
- b. la garanzia di riservatezza;
- c. l'appropriatezza, l'umanizzazione e la personalizzazione degli interventi, nel rispetto delle opzioni dei destinatari e delle loro famiglie;
- d. la promozione ed il sostegno dei legami familiari e territoriali.

L'azienda riconosce nell'apporto professionale degli operatori un fattore determinante per la qualità dei servizi alla persona.

A tal fine promuove, favorisce e sostiene:

- a. la partecipazione degli operatori alla progettazione e alla valutazione delle attività;
- b. la formazione permanente degli operatori intesa come strumento di qualità nella produzione degli interventi e dei servizi;



c. l'integrazione professionale come ricomposizione unitaria delle diverse competenze e delle diverse attività.

L'azienda promuove l'innovazione organizzativa e gestionale in una ottica di sviluppo continuo secondo criteri di unitarietà ed integrazione fra i diversi ambiti operativi e a tale scopo assicura i necessari strumenti di affiancamento e supporto per il raggiungimento di obiettivi programmati.

RETE favorisce inoltre l'apporto ed il coinvolgimento delle rappresentanze collettive nel sistema delle relazioni sindacali e promuove lo sviluppo delle relazioni interne attraverso forme strutturate di partecipazione organizzativa.

1.5 OBIETTIVI STRATEGICI E STRATEGIE

1.5.1 – Lo scenario di riferimento e gli indirizzi

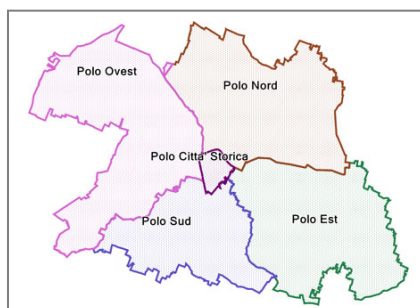
RETE – Reggio Emilia Terza Età - ha un ruolo rilevante nel sistema cittadino dei servizi assistenziali e sociosanitari integrati a favore degli anziani, avendo come finalità l'organizzazione ed erogazione di tali servizi per l'ambito territoriale del distretto di Reggio Emilia, che comprende i Comuni di Reggio Emilia, Albinea, Bagnolo in Piano, Cadelbosco di Sopra, Castelnovo di Sotto, Quattro Castella, Vezzano sul Crostolo.

L'Azienda definisce la propria politica e programma i propri obiettivi interagendo e dialogando con tutte le istituzioni che contribuiscono alla definizione del sistema delle politiche sociali cittadine e, in particolare, con il Comune di Reggio Emilia e l'Aziende USL.

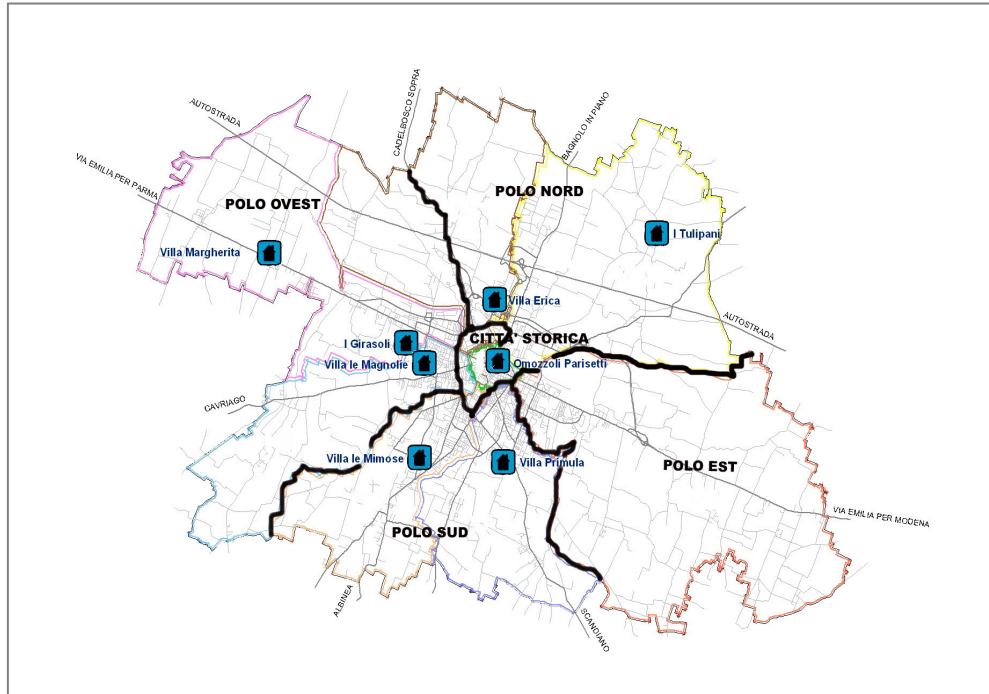
Comune di Reggio Emilia e i Poli Territoriali di Servizio Sociale

RETE ha da sempre contribuito alla creazione della rete di servizi integrati a favore degli anziani del Comune di Reggio Emilia ed è parte attiva della programmazione cittadina per la realizzazione del sistema di interventi e servizi sociali al quale partecipa apportando il proprio contributo di progetti ed idee, sia nel Tavolo Anziani istituito all'interno del Piano di Zona, che nei Tavoli di quartiere, il cui coordinamento è stato affidato a RETE attraverso una integrazione all'Accordo di Programma 2008, approvata dalla Giunta alla fine dell'anno.

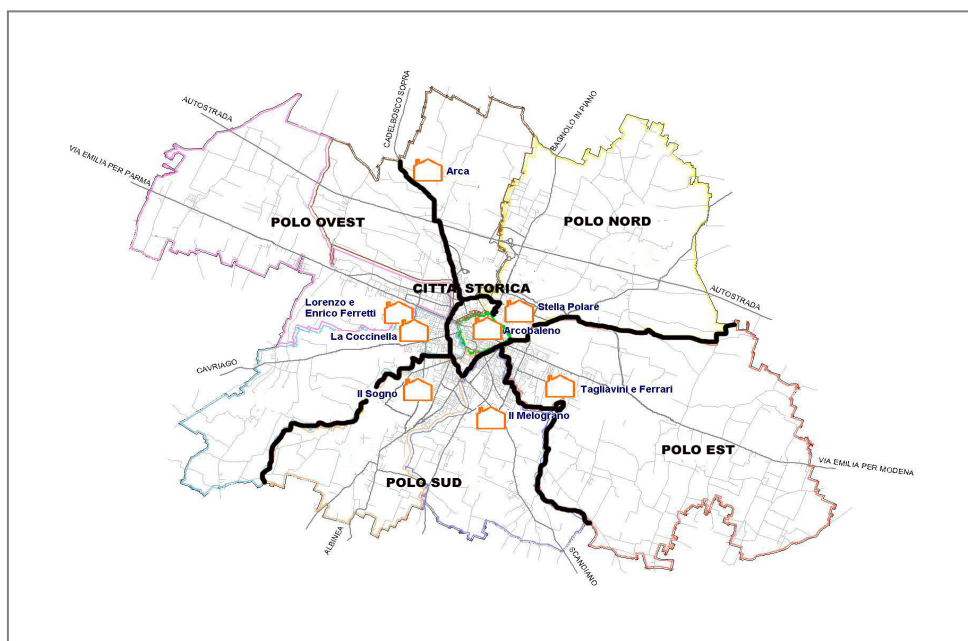
Sul piano più strettamente gestionale, interagisce con il settore Servizi Sociali e con i Poli di Servizio Sociale Territoriale delle Circoscrizioni nelle quali hanno sede le proprie strutture, per fornire le corrette risposte assistenziali ai cittadini e trovare adeguate soluzioni a problematiche gestionali.



I Poli Territoriali di Servizio Sociale del comune di Reggio Emilia



Case di Riposo, Case Protette e Appartamenti Protetti



Centri Diurni



Azienda Sanitaria di Reggio Emilia

RETE opera in sintonia con l'Azienda Sanitaria di Reggio Emilia nell'erogare i propri servizi a favore degli anziani autosufficienti e con ridotte autonomie. Con quest'ultima, ed in particolare con il Distretto di Reggio Emilia e con il Dipartimento di Salute Mentale, stipula apposite convenzioni o contratti di servizio attraverso i quali vengono regolamentati i principali aspetti dell'assistenza sanitaria e a rilievo sanitario erogata, fino alla definizione degli standard e dei livelli qualitativi di servizio e, in base alla tipologia di servizi e prestazioni offerte e alle caratteristiche degli anziani assistiti, alla quantificazione della retta e degli oneri a rilievo sanitario finalizzati alla riduzione della retta.

Rispetto al Dipartimento di Sanità Pubblica della medesima Azienda, RETE è invece oggetto dell'attività di sorveglianza esercitata dal Servizio di Prevenzione e Sicurezza Ambienti di Lavoro e dall'Unità Operativa Impiantistica Antinfortunistica, dell'attività di vigilanza esercitata da parte del Nucleo Distrettuale di vigilanza sulle strutture socio assistenziali e del Servizio di Igiene Alimenti e Nutrizione. L'attività di questi servizi si esplica principalmente attraverso verifiche e visite ispettive i cui esiti sono verbalizzati e da cui derivano disposizioni o prescrizioni di cui RETE deve assicurare l'adempimento.

Farmacie Comunal Riunite

Le Farmacie Comunal sono partner di RETE nella gestione e realizzazione dei servizi semiresidenziali per anziani del Comune di Reggio Emilia affidati nel 2008 con la sottoscrizione di un accordo di programma che attribuisce a RETE la gestione dell'assistenza nei Centri Diurni e ad FCR le altre componenti del servizio, compreso il trasferimento a RETE del corrispettivo economico per il servizio reso, corrispettivo che viene determinato in seguito ad un confronto sulla base del preventivo di costo per l'anno di riferimento.

Nel corso del 2010, per l'ottenimento dell'accreditamento transitorio dei Centri Diurni stato sottoscritto un Protocollo d'intesa che regola il passaggio in capo a RETE entro il 2013 delle componenti di servizio ora rese da FCR.

Le ulteriori attribuzioni di cui il Comune di Reggio Emilia ha investito FCR ne fanno un interlocutore anche per la stipula di altre convenzioni quale quella relativa alla Ludoteca Il Telaio.

1.5.2 – Obiettivi gestionali e vincoli istituzionali

La tutela delle persone non autosufficienti rappresenta una delle sfide più rilevanti delle società sviluppate. L'aumento della domanda di assistenza legato al progressivo invecchiamento della popolazione e alla sempre più ridotta possibilità della famiglia di assistere integralmente la persona anziana esercita una pressione crescente sui servizi pubblici.

Anche nel Profilo di Comunità 2009 della Provincia di Reggio Emilia elaborato dall'Ufficio di Supporto della Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria emergono dati coerenti con questa lettura:

- il tasso di occupazione femminile rilevato nel 2006 era pari al 60,8%
- nel 2007 gli anziani rappresentavano il 20,2% della popolazione
- l'Indice di dipendenza è pari al 30,8 ciò significa che ogni 100 persone in età lavorativa ci sono 30,8 anziani. Come questo dato si traduca in maggiore o minore carico sociale dipende dall'organizzazione che la famiglia e la società sanno darsi.



- Dal 2001 la crescita della presenza di “badanti” ha dapprima fatto registrare una flessione nelle richieste di servizi di assistenza domiciliare (- 36%), nelle presenze nei centri diurni (- 20%) ed un rallentamento degli ingressi in casa protetta.
- Oggi a fronte di un trend che indica gli anziani in costante aumento, in valore assoluto la disponibilità di posti letto convenzionati in Casa Protetta è pari al 3,4% della popolazione ultra 75 enne, tuttavia al 31.12.2007 a fronte di 670 posti letto convenzionati in casa protetta nel distretto di Reggio Emilia ve erano 305 anziani in lista d'attesa con un tempo medio di attesa pari a 6 mesi.
- Inoltre le persone anziane ospitate in casa protetta presentano situazioni di gravità di salute e funzionali molto importanti.

Le dinamiche attese, la crescita delle persone non autosufficienti e le difficoltà per i familiari a prendersi cura di loro, impattano con la scarsità delle risorse a disposizione e richiedono agli attori del sistema di welfare di mettere in campo tutti gli strumenti a disposizione per garantire una efficiente ed efficace rete di servizi.

La crescita della popolazione anziana incide pesantemente sulla sostenibilità dei sistemi di welfare, in un momento in cui i cambiamenti e le nuove complessità mettono a dura prova anche i sistemi più collaudati, anche considerando che le incertezze che le persone devono affrontare non dipendono solo dalle povertà materiali, ma sempre di più, da povertà relazionali che rendono più fragili gli individui. Per contrastare processi di solitudine, di individualizzazione e di frammentazione sociale RETE ha lavorato, parallelamente all'erogazione di adeguati servizi, per stimolare e attivare forme di partecipazione sociale di potenziamento delle reti relazionali, per continuare a incrementare le politiche territoriali centrate sull'inclusione e sulla partecipazione attiva dell'anziano.

L'anziano presenta già oggi una duplice e opposta connotazione: da un lato, si parla di anziani come soggetto debole, dall'altro di anziani come risorsa della società. La prima connotazione è certamente quella più radicata e ne è testimonianza anche il rinnovato dibattito sui temi della non autosufficienza; la seconda connotazione è più recente, ancora poco indagata. In realtà, *forza e debolezza spesso si sovrappongono*: anziani deboli, soli, ma inseriti in un circuito di aggregazione sociale possono dare avvio ad un percorso di riattivazione che passa proprio per il benessere e la partecipazione. Oltre che costituire un sostegno alla “buona vita” e alla longevità degli ospiti, la partecipazione e l'attivismo degli anziani sono alcune di quelle componenti della vita in struttura che costruiscono coesione e innovazione sociale, sui quali RETE ha saputo puntare.

In questo scenario di riferimento RETE ha individuato alcuni obiettivi di fondo:

Obiettivi relativi allo <u>SVILUPPO dei SERVIZI</u>	Obiettivi <u>ORGANIZZATIVI e</u> <u>GESTIONALI</u>	Obiettivi di tipo <u>ECONOMICO -</u> <u>FINANZIARIO</u>	Obiettivi relativi alla <u>COMUNICAZIONE</u>
Sviluppo dei servizi in base alla programmazione territoriale e sviluppo di servizi sperimentali ed innovativi	Completamento internalizzazione attività assistenziali	Incremento dei ricavi	Consolidamento
Miglioramento dei livelli di sicurezza e delle condizioni di salute dei lavoratori e degli ospiti	Riorganizzazione dei servizi riabilitativo, infermieristico ed alberghiero	Razionalizzazione dei servizi e riduzione dei costi	Revisione modalità comunicative
Umanizzazione del servizio	Completamento dei sistemi informativi interni per la gestione	Messa a pieno reddito del patrimonio disponibile	Valorizzazione del patrimonio culturale ed archivistico



1.5.3 – Le linee strategiche adottate

Negli schemi di seguito riportati si riepilogano le linee strategiche che il Piano Programmatico ha individuato per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Obiettivi relativi allo <u>SVILUPPO</u> dei <u>SERVIZI</u>	Linee strategiche
Sviluppo dei servizi in base alla programmazione territoriale e sviluppo di servizi sperimentali ed innovativi	- Per le strutture residenziali utilizzo dei posti letto anche in modo flessibile, a sostegno della domiciliarità e della capacità di tenuta delle famiglie. - Per i Centri Diurni consolidamento delle sperimentazioni di ampliamento delle giornate e degli orari di apertura - Realizzazione di nuove forme di integrazione col territorio che prevedano la messa a disposizione degli anziani di spazi delle strutture
Miglioramento dei livelli di sicurezza e delle condizioni di salute dei lavoratori e degli ospiti	- Investimenti finalizzati alla messa a norma ed al miglioramento di impianti, al potenziamento della disponibilità di ausili - Valutazione rischi e azioni tese alla riduzione dei medesimi - Potenziamento attività formative e di addestramento per le emergenze - Tracciabilità degli alimenti
Umanizzazione del servizio	- Attivazione di nuove figure per il tutoraggio e l'animazione - Accompagnamento e assistenza in caso di ricovero ospedaliero - Messa a disposizione dei parenti di spazi e servizi per favorire in struttura il ricrearsi del nucleo familiare

Obiettivi <u>ORGANIZZATIVI</u> e <u>GESTIONALI</u>	Linee strategiche
Completamento internalizzazione delle attività assistenziali	Acquisizione stabile di personale OSS, riduzione del lavoro somministrato
Riorganizzazione dei servizi riabilitativo, infermieristico ed alberghiero	- Gestione attraverso rapporti libero professionali e impostazione altre forme di gestione finalizzate all'ottenimento dell'accreditamento - Riorganizzazione dei servizi alberghieri anche con recupero di personale inidoneo all'assistenza
Completamento dei sistemi informativi interni	- Raccolta e messa a sistema degli indicatori gestionali - Adeguamento alla richiesta di debiti informativi - Attivazione cartella assistenziale informatizzata

Obiettivi di tipo <u>ECONOMICO</u> - <u>FINANZIARIO</u>	Linee strategiche
Incremento dei ricavi	- Aumento delle rette a carico degli utenti autosufficienti, adeguamento delle altre rette e rimborsi sulla base delle convenzioni stipulate, adeguamento tariffe centri diurni - Conseguimento piena tariffa accreditamento - Ottimizzazione copertura posto letto case protette, pieno utilizzo appartamenti protetti
Razionalizzazione dei servizi e riduzione dei costi	Redazione di un piano organico di riduzione dei costi e riorganizzazione dei servizi e adozione di azioni conseguenti



Bilancio Sociale 2010

Messa a pieno reddito del patrimonio disponibile	Nell'ambito di soluzioni che controbilancino rendimenti in linea con quelli di mercato a moderati investimenti da parte dell'Azienda, locazione unità abitative disponibili
--	---

Obiettivi relativi alla <u>COMUNICAZIONE</u>	Linee strategiche
Consolidamento	Presentazione strutturata di Carta dei Servizi e Bilancio Sociale
Revisione modalità comunicative	Pubblicazione nuovo sito internet, rivisitazione delle modalità di elevazione del gradimento degli utenti
Valorizzazione del patrimonio culturale ed archivistico	Riordino archivi Organizzazione di un evento per il sei centenario dell'Omozzoli Parisetti

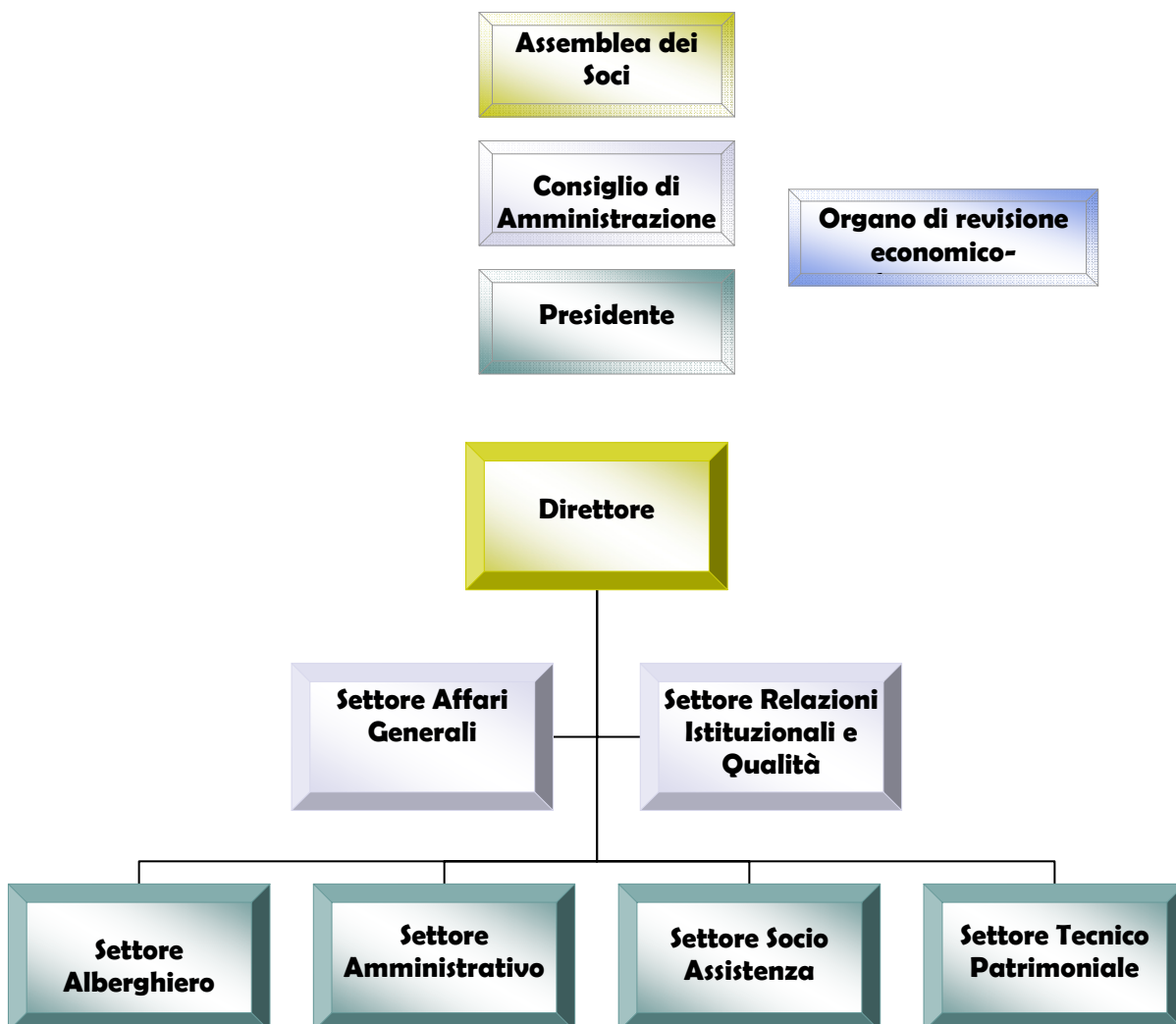


1.6 – LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'**assetto istituzionale** dell'Azienda prevede una netta distinzione tra le funzioni di indirizzo in capo all'Assemblea dei Soci, i compiti attribuiti al Consiglio di Amministrazione di individuazione degli obiettivi e delle strategie gestionali per assicurare l'attuazione degli indirizzi generali definiti dall'Assemblea e le funzioni più propriamente gestionali riservate alla struttura organizzativa guidata dal Direttore.

La gestione è improntata a criteri di efficacia, efficienza ed economicità, di trasparenza ed imparzialità, ed è attuata secondo principi di professionalità e di responsabilità. RETE organizza ed eroga i servizi e le attività prevalentemente in forma diretta a mezzo della propria struttura.

La struttura organizzativa è ripartita in Settori, Servizi e Uffici



Organigramma al 31.12.2010

- **Il Settore Affari Generali** opera in staff al Direttore con funzioni di segreteria, protocollo archivio e repertorio, gestione dei contratti di locazione relativi al patrimonio immobiliare, vigila sul rispetto della privacy e si occupa del controllo di gestione.

- **Il Settore Relazioni Istituzionali e Qualità** opera in staff al Direttore con funzioni di controllo strategico e di qualità dell'attività dell'Istituzione, di programmazione e gestione delle relazioni interne, curando in particolare l'attività di comunicazione e le relazioni esterne attraverso l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico e l'Ufficio Stampa.



- Il Settore Amministrativo comprende:

Il *Servizio Ragioneria e Bilancio*: che provvede agli adempimenti relativi alla tenuta della contabilità, della cassa, degli investimenti finanziari.

Il *Servizio Personale*: che cura l'amministrazione del personale sia per quanto riguarda il trattamento giuridico che per quello economico.

Il *Servizio Legale e contenzioso*: che ha compiti di difesa e assistenza nell'attività stragiudiziale.

- Il Settore Socio-Assistenza in coerenza con le linee guida e gli impegni espressi nella Carta dei Servizi provvede ad erogare agli utenti anziani e disabili le prestazioni assistenziali. Assicura il massimo coordinamento con i servizi sociali del Comune e con l' AUSL, cura i rapporti con il Comitato Parenti e il Volontariato singolo o associato allo scopo di fornire servizi e prestazioni sempre più aderenti ai bisogni delle persone assistite e dei loro familiari. Opera in stretto rapporto con ogni organizzazione presente sul territorio al fine di sviluppare interazioni utili all'apertura dei servizi.

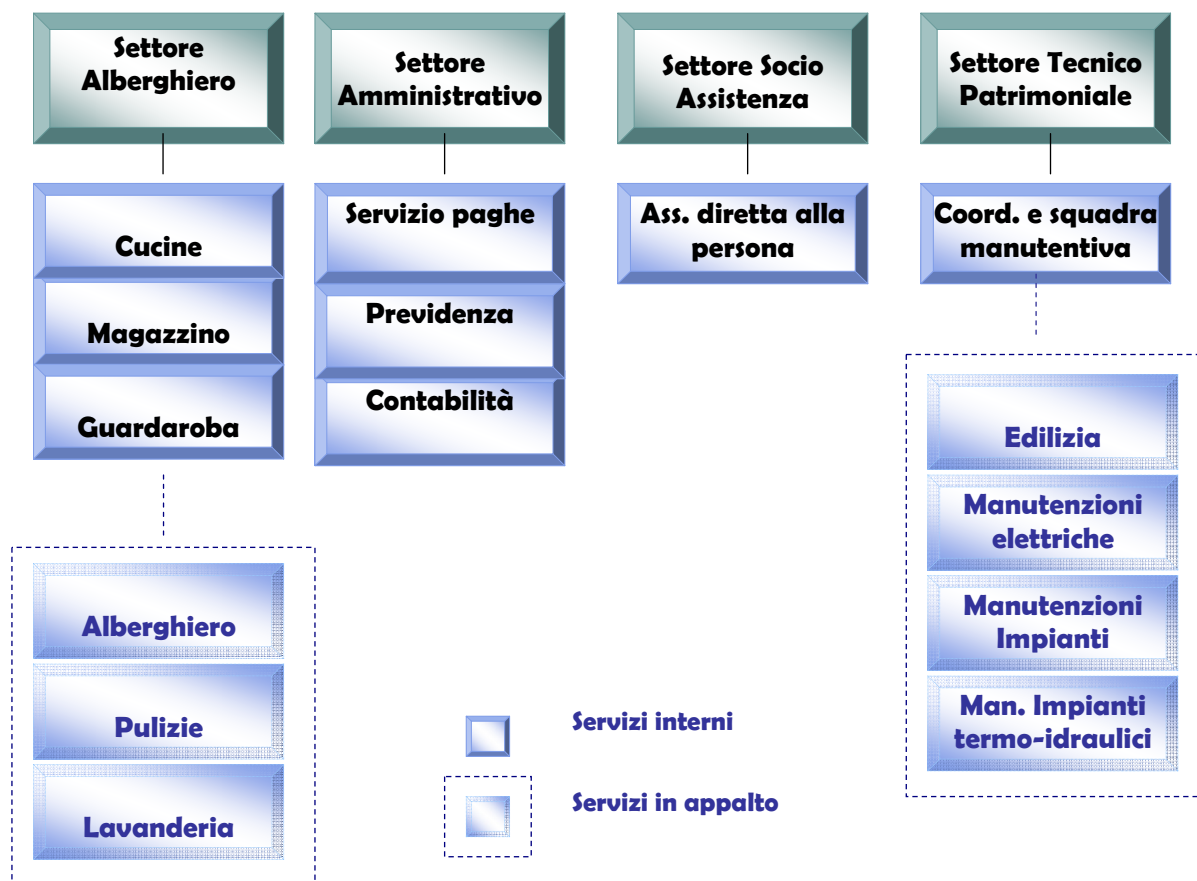
- Il Settore Alberghiero assicura approvvigionamenti di beni e servizi, organizza i servizi alberghieri e di ospitalità e i servizi logistici necessari alla convivenza degli ospiti nelle strutture in forma diretta o tramite appalti.

- Il Settore Tecnico Patrimoniale gestisce, in forma diretta o tramite appalti, interventi di manutenzione, investimento e sicurezza relativi all'edilizia e all'impiantistica nelle varie strutture.

Le attività di programmazione e controllo spettano alla **Direzione** che, mediante il sistema di gestione per budget, assegna le risorse ai diversi centri di responsabilità.

I vari responsabili rispondono dell'attività svolta dai Servizi/Settori ai quali sono preposti, della realizzazione e raggiungimento degli obiettivi oltre che della gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali loro assegnate.

Di seguito sono evidenziati i servizi gestiti direttamente e quelli externalizzati





RENDICONTA- ZIONE DELLE POLITICHE E DEI SERVIZI RESI

PARTE II

*Esporre il valore sociale delle
azioni aumenta la qualità della
relazione con tutti gli
interlocutori*



2.1 – AZIONE E ATTIVITA' ISTITUZIONALI

Seguendo le indicazioni delle *Linee guida regionali per la predisposizione del bilancio sociale delle ASP* l'attività di RETE viene analizzata sulla base della classificazione contenuta nel *Nomenclatore interregionale degli interventi e dei servizi sociali* adottato nell'ottobre 2009 dalla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome. Il Nomenclatore si propone di dare un linguaggio comune utilizzabile dai programmatori e dagli operatori e finalizzato a facilitare l'identificazione dei livelli essenziali di assistenza sociale, rendendo possibile il confronto su voci omogenee tra i diversi sistemi di welfare regionale.

Di seguito l'attività di RETE viene posizionata nell'ambito delle attività previste dal Nomenclatore:

	FAMIGLIA	MINORI	GIOVANI	ANZIANI	DISABILI	DIPENDENZE	SALUTE MENTALE	IMMIGRATI	EMARGINATI
FASI ACCESSO AI SERVIZI									
A. Segretariato sociale, informazione e consulenza per accesso alla rete dei servizi									
B. Prevenzione e sensibilizzazione									
C. Pronto intervento sociale									
TIPOLOGIA INTEVENTI E SERVIZI EROGATI									
D. Attività di servizio sociale di supporto alla persona alla famiglia e rete sociale									
E. Integrazione sociale									
F. Interventi e servizi educativo-assistenziale e per il supporto all'inserimento lavorativo									
G. Interventi volti a favorire la domiciliarità									
H. Servizi di supporto									
I. Trasferimenti in denaro									
L. Centri e strutture semiresidenziali				X					
M. Strutture comunitarie residenziali				X			X		

Nomenclatore interregionale degli interventi e dei servizi sociali

Per illustrare i servizi e le prestazioni resi, è opportuno premettere che il percorso che effettua un cittadino che presenta un bisogno socio-assistenziale si articola in due fasi:

- 1) l'Accesso al sistema;
- 2) l'erogazione dei servizi e delle prestazioni.

L'accesso al sistema

Il primo momento di questa fase è quello che potremmo definire del "primo contatto", nel quale il cittadino si rivolge alla pubblica amministrazione locale per segnalare la sua necessità. E' il momento nel quale tale cittadino, come chiaramente indicato anche negli ultimi indirizzi regionali, riceve quanto gli serve per avviare il percorso di aiuto a risolvere il suo problema.

Ha funzionato nel nostro territorio anche nell'anno 2010 un sistema unico di accesso coordinato dal Comune di Reggio Emilia che prevede, per quanto riguarda il "primo contatto" di chi presenta un bisogno, la



possibilità di rivolgersi alla pubblica amministrazione locale in luoghi diversi vicini al cittadino, I Poli Territoriali di Servizio Sociale che nel corso dell'anno sono stati ri-progettati secondo i confini delle nuove circoscrizioni.

In questi luoghi i cittadini che non necessitano di proseguire il loro percorso ricevono le informazioni che sono loro necessarie e vengono orientati, con opportune azioni di accompagnamento, a rivolgersi presso chi è in grado di fornire la risposta al loro bisogno. Se il bisogno che viene presentato è più complesso e richiede di essere valutato più approfonditamente l'Assistente Sociale lo valuta avvalendosi di una speciale commissione socio sanitaria (Unità di Valutazione Multidimensionale) che effettua una valutazione multidisciplinare e, se ci sono i requisiti, propone l'ammissione in Casa Protetta, dove l'ingresso avviene seguendo un ordine di priorità.

Per inserire un anziano autosufficiente in Casa di Riposo ci si può rivolgere direttamente a RETE, così pure per i posti di Casa Protetta non convenzionati per oneri a rilievo sanitario.

L'erogazione dei servizi e delle prestazioni

Il percorso di "presa in carico" del cittadino che presenta un bisogno socio-assistenziale si conclude con l'attivazione dei servizi e delle prestazioni di cui necessita.

RETE nel 2010 ha provveduto ad erogare i servizi socio-assistenziali e sociosanitari rivolti a persone anziane dichiarati nella *mission*.

I risultati di queste attività si possono rappresentare in **due tipologie di interventi:**

- Strutture comunitarie residenziali: le Case Protette, le Case di Riposo e gli Appartamenti Protetti;
- Centri e strutture semiresidenziali: i Centri Diurni

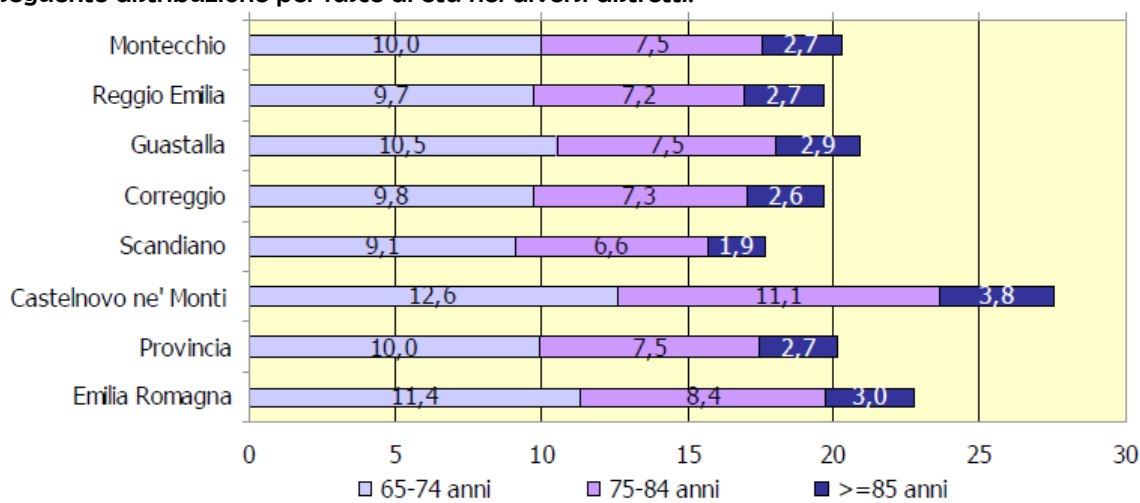


2.2. AREA D'INTERVENTO ANZIANI: I SERVIZI E LE PRESTAZIONI PER L'UTENZA

Per descrivere l'importanza e il peso che la popolazione anziana assume in un determinato contesto la demografia utilizza alcuni indicatori che esplorano aspetti diversi del tema. Il numero assoluto degli anziani rende conto dell'effettivo carico che questa classe di età rappresenta.

La popolazione in età $\geq$ di 65 anni a Reggio Emilia, così come in tutta la regione, è in costante incremento negli ultimi anni, anche se per effetto dell'aumento di popolazione nelle età più giovani la popolazione anziana rappresenta il 20,2% della popolazione rispetto al 22,8 della media regionale.

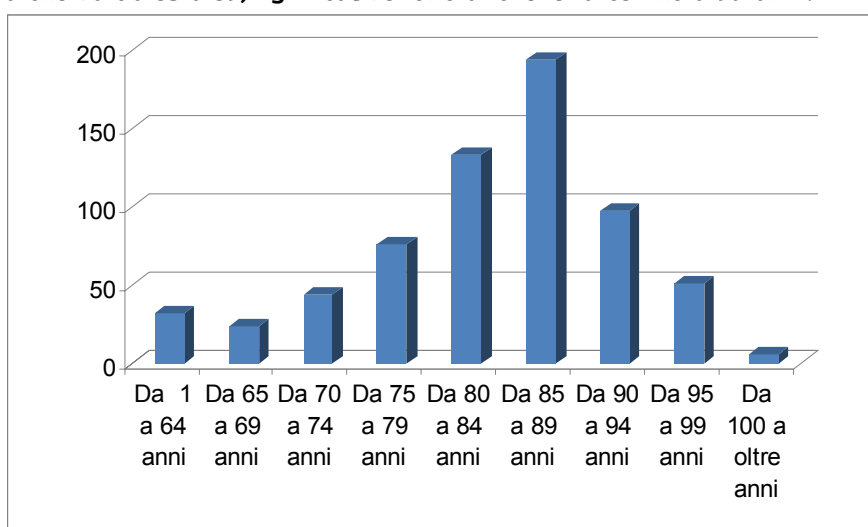
Con la seguente distribuzione per fasce di età nei diversi distretti:



Fonte: Regione Emilia-Romagna

Proporzione di anziani per classi di età nei distretti della Provincia di Reggio Emilia al 01/01/2007

E' interessante confrontare la distribuzione per età del Distretto di Reggio Emilia con quella che risulta dagli Ospiti delle strutture di RETE al 31.12.2010: infatti mentre nel Distretto gli anziani fino a 74 anni sono il 49,49% di tutti gli anziani, nelle strutture di RETE la maggioranza degli ospiti ha più di 80 anni. La fascia più consistente è quella che va da 85 a 89, significative sono anche le fasce fino a 99 anni.



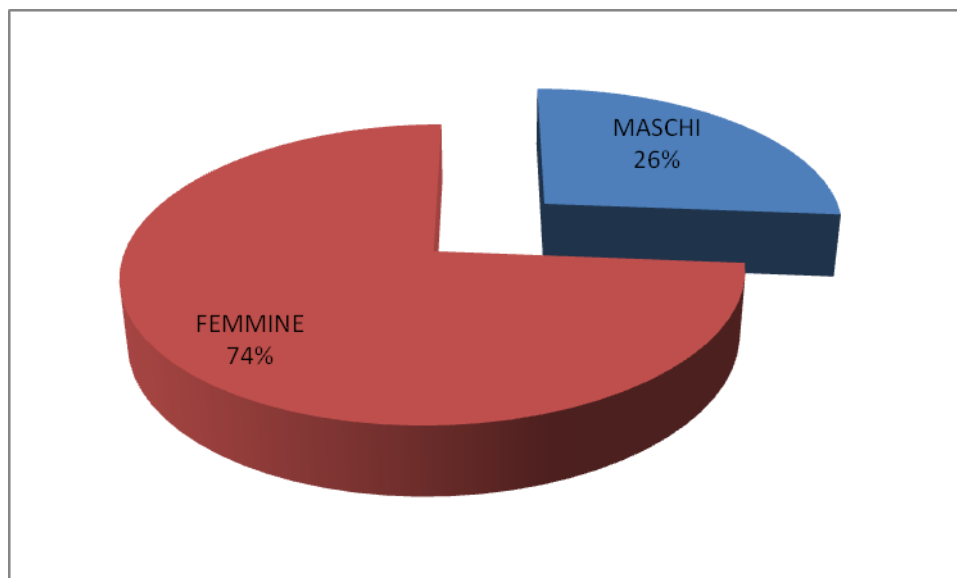
Utenti assistiti nelle strutture residenziali suddivisi per fasce d'età presenti al 31.12.2010

Se consideriamo soltanto gli anziani non autosufficienti di Casa Protetta emerge che l'ospite più giovane ha 46 anni, mentre la più anziana è una donna di 105.



Al 31/12/2010 erano 6 gli ospiti centenari e ultracentenari (12 nel 2009): precisamente 4 gli ultracentenari, tutte donne, e 2 ospiti, anch'esse donne, di anni 100.

Le persone non autosufficienti e parzialmente autosufficienti assistite nelle strutture residenziali sono in prevalenza donne, pari al 74% del totale e, soprattutto, sono donne appartenenti alla "quarta età".



Utenti assistiti nelle strutture residenziali suddivisi per genere al 31.12.2010

2.2.1 – Strutture comunitarie residenziali

Obiettivi

RETE dichiara in modo trasparente i propri obiettivi e i propri standard in tema di qualità dell'assistenza fornita all'interno della propria **Carta dei Servizi**. Questo impegno di trasparenza nei confronti degli ospiti è stato tradotto in alcune azioni che hanno caratterizzato il *modus operandi* degli ultimi anni: l'azienda si è dotata di diversi strumenti per verificare la qualità dal lato degli utenti, tra cui il confronto diretto con il Comitato Parenti che, insieme ai dati che derivano dai report di controllo interno dei processi, rappresentano supporti fondamentali per verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi e facilitano la strada per eventualmente modificare quanto eseguito e permettere il mantenimento degli standard di qualità.

Gli **standard** sui quali ci si impegna nei confronti dei cittadini e degli ospiti si riferiscono ad alcune aree specifiche del servizio:

- prestazioni assistenziali
- prestazioni alberghiere
- diritto all'informazione
- personalizzazione/umanizzazione

Per ciascuna area sono definiti alcuni standard di riferimento delle prestazioni effettuate, il corrispondente indicatore e le modalità di rilevazione dell'indicatore.

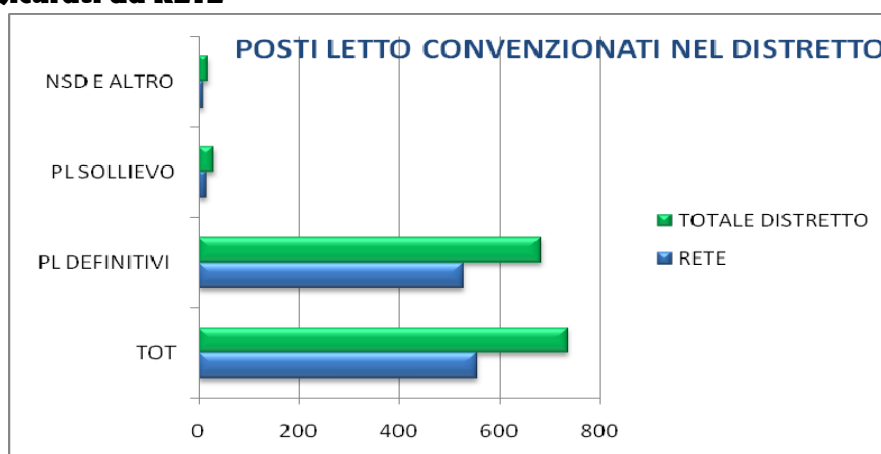


2.2.1.1 – LE CASE PROTETTE

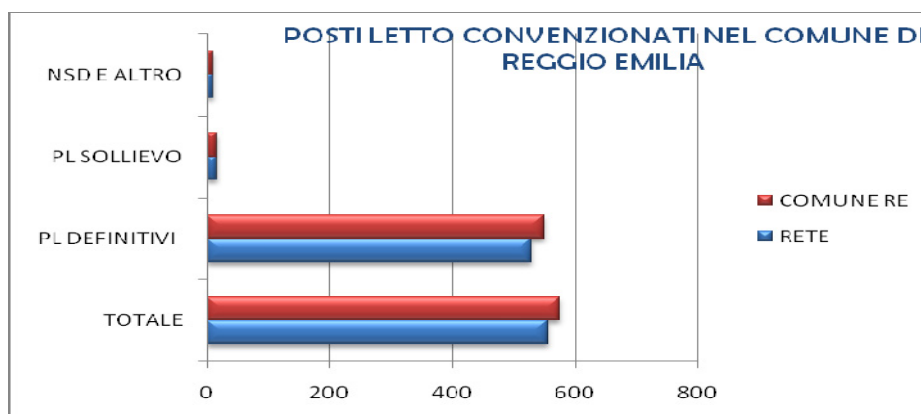
▪	Villa Margherita – via Cella all'Oldo n. 4 RE
▪	I Girasoli – via Zambonini, 61 RE
▪	Villa Le Magnolie – via Belgio n. 42 RE
▪	Villa Le Mimose – Via Guinizelli n. 35 RE
▪	Villa Primula – via Marani 9/1 RE
▪	I Tulipani – via Beethoven n.61/1 Massenzatico RE
▪	Villa Erica – via Samoggia n. 38 RE

Indicatori di contesto

Il Piano Attuativo 2010 ha confermato nella Zona Sociale Distrettuale il convenzionamento di diverse strutture del territorio per un totale di 743 posti di cui **683** per ricoveri definitivi, di questi **530, pari al 77,60% sono assicurati da RETE**



Ancora più evidente è il posizionamento all'interno del Comune di Reggio Emilia, dove **RETE garantisce il 96,5%** dei posti letto convenzionati per anziani non autosufficienti, come si evince dal grafico di seguito riportato.



Il Piano Attuativo 2010 ha inoltre identificato in ambito distrettuale 822 posti residenziali accreditabili, di questi 580 (pari al 70,56%) sono stati accreditati a RETE a settembre 2010.



Utilizzo dei posti letto

Di seguito si illustra la distribuzione dei posti letto e l'utilizzo complessivo che ne è stato fatto.

CASE PROTETTE	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
Posti letto autorizzati	580	580	580
Posti letto per anziani non autosufficienti convenzionati per ricoveri definitivi DGR 1378/99, accreditati dal 01.10.2010	528	530	530
Posti letto per anziani non autosufficienti convenzionati per ricoveri temporanei DGR 1378/99, accreditati dal 01.10.2010	9	15	15
Posti letto per anziani non autosufficienti convenzionati per Nucleo Speciale Demenza DGR 1378/99, accreditati dal 01.10.2010	10	10	10
Posti letto convenzionati con AUSL per ospiti psichiatrici	24	21	20
Posti letto non convenzionati	9	4	5

CASE PROTETTE	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
Giornate presenza su Posti letto convenzionati DGR 1378/99, accreditati dal 01.01.2010	196.018	198.540	199.123
Giornate presenza su Posti letto non convenzionati DGR 1378/99	11.712	9.072	8.086
Totale giornate presenza	207.730	207.612	207.209

Il dato si riferisce alle **giornate di effettiva presenza in struttura** (restano esclusi ricoveri e assenze temporanee): fra il 2009 ed il 2010 si registra una diminuzione delle giornate di presenza in relazione ai posti letto per ospiti psichiatrici e privati non totalmente compensata dall'incremento delle giornate di presenza sui posti letto convenzionati (- 403 giornate)

La percentuale di copertura dei posti letto è l'indicatore che misura l'efficiente utilizzo dei posti letto a disposizione.

E' calcolata come rapporto fra l'occupazione complessiva del posto letto (giornate di presenza effettiva in struttura + ricoveri ospedalieri o uscite temporanee autorizzate) e il numero dei posti letto autorizzati

Nel 2010 il valore rilevato è migliorativo sia rispetto alla previsione che rispetto all'anno precedente:

CASE PROTETTE	Anno 2009	Anno 2010
Percentuale di copertura posto letto	99,53%	99,75%



Flessibilità del servizio

L'utilizzo dei posti letto di casa protetta in modo flessibile costituisce una delle azioni individuate a sostegno della domiciliarità e risponde all'obiettivo di conformare lo sviluppo dei servizi alle esigenze del territorio.

L'utilizzo dei posti letto in modo flessibile determina una maggiore rotazione di ospiti sul medesimo posto letto: ciò costituisce una maggiore capacità di risposta ai bisogni dei cittadini che possono fruire di ricoveri di sollievo, temporanei, estivi programmati ecc., nella tabella che segue riportiamo alcuni dati di sintesi:

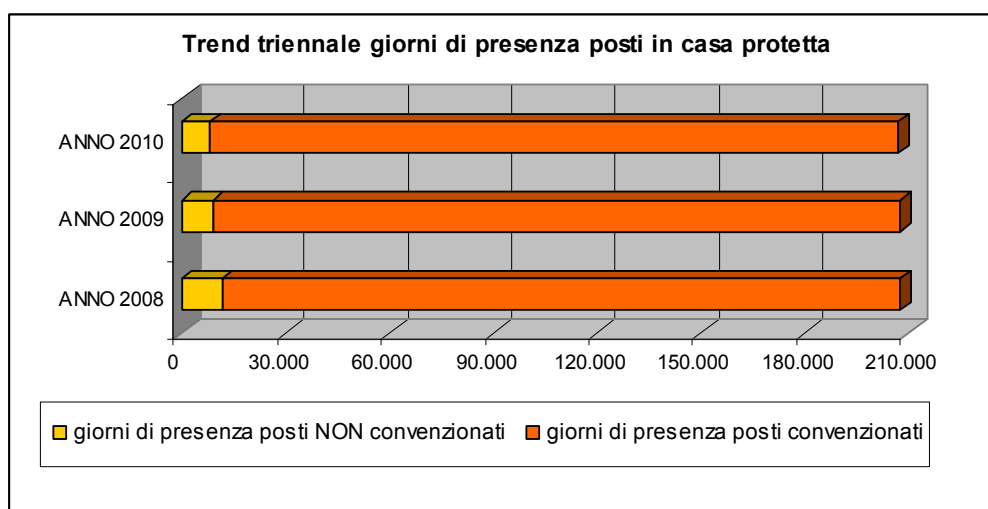
CASE PROTETTE	Anno 2009	Anno 2010
Posti per ricoveri temporanei	15	15
Ricoveri temporanei effettuati nell' anno	85	98
Ricoveri temporanei attivi al 31 dicembre	15	6
Giorni di effettiva presenza a parziale carico del FRNA	5.352	5.668
Posti per ricoveri c.d. emergenza caldo autorizzati dal 1 giugno al 30 settembre	11	11
Ricoveri "emergenza caldo" effettuati	3	2
Giorni di presenza a completamento progetti, non rimborsati dal FRNA		422

Ricoveri Temporanei convenzionati e per c.d. emergenza caldo su posti letto aggiuntivi autorizzati

Nel periodo giugno-ottobre 6 posti fra quelli destinati ai ricoveri temporanei sono utilizzati in base alle modalità di ricovero estivo programmato: quattro settimane, con ingresso concordato sulla base di una graduatoria appositamente stilata dai servizi Sociali del Comune di Reggio.

Ogni anno da giugno a settembre RETE ottiene un ampliamento temporaneo delle Autorizzazioni al funzionamento per 11 posti letto complessivi da utilizzarsi in relazione al progetto "Emergenza caldo" : nel 2010 sono stati effettuati 2 ricoveri, contro i 3 del 2009.

I grafici che seguono esprimono l'andamento delle giornate di presenza sui posti convenzionati e non convenzionati di casa protetta nel triennio 2008-2010

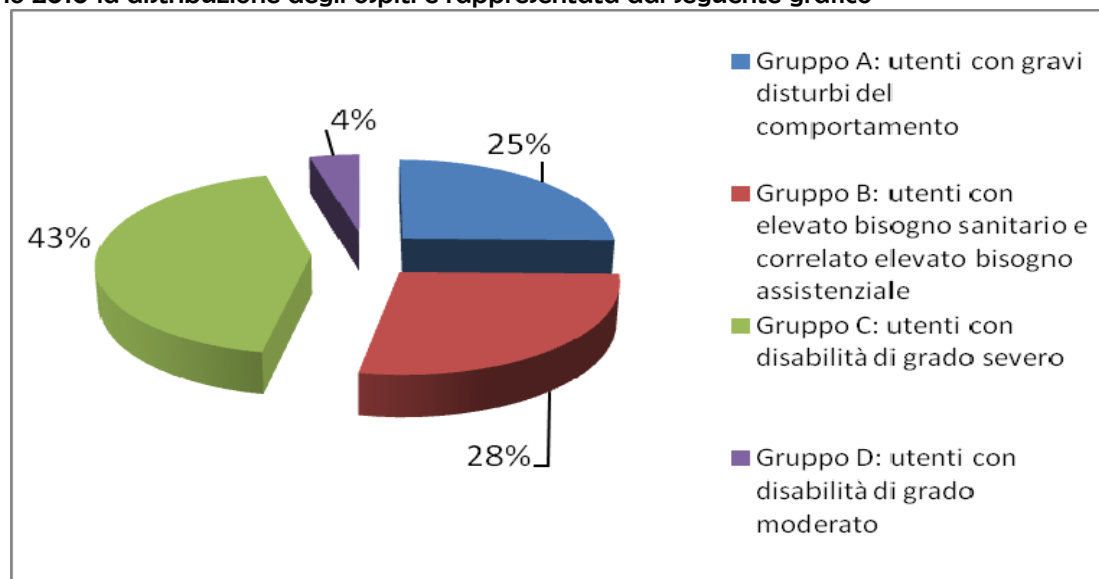




Le condizioni degli anziani

All'utilizzo dei posti in modo coerente con la programmazione distrettuale, si associa un continuo adattarsi del servizio alle nuove e mutate esigenze degli anziani ricoverati la cui gravità ed il cui carico assistenziale è misurato dal così detto "CASE MIX" : un calcolo ponderato che suddivide gli ospiti non autosufficienti in 4 classi di gravità cui è associato un quantitativo di minuti di assistenza giornaliera pro capite prefissato, ritenuto congruo ad assicurare l'assistenza all'ospite così classificato. Questa classificazione viene aggiornata ogni anno attraverso la rivalutazione dei 530 ospiti non autosufficienti convenzionati definitivi.

Per l'anno 2010 la distribuzione degli ospiti è rappresentata dal seguente grafico



Dal grafico si evince che gli ospiti classificati nelle due categorie a maggiore intensità sanitaria ed assistenziale corrispondono al 53% del totale, mentre nei due anni precedenti si attestavano sul 51%.

Il Case mix di RETE per il **2010** risulta fissato in **116,4 minuti** di assistenza procapite giornaliera .

I minuti di assistenza sopra indicati (case mix) ponderati con quelli previsti per le altre categorie di ospiti (Nucleo Speciale Demenza, ex psichiatrici ecc..) determinano il **minutaggio medio giornaliero da assicurare** pari nel 2010 a **117,32 minuti** a fronte dei quali ne sono stati **erogati 125,12**, comprensivi delle attività di assistenza leggera affidate a personale non idoneo alla movimentazione, che corrispondono a **7,80 minuti in più** giornalieri di assistenza erogata.

Indicatori di qualità assistenziale

Stante le condizioni degli ospiti l'attività è condotta nel costante monitoraggio degli indicatori relativi all'assistenza ed al mantenimento delle autonomie.

Monitoraggio delle Autonomie

L'equipe socio sanitaria supervisiona il risultato assistenziale prodotto dal lavoro del Gruppo Palestra costituito da fisioterapista, RAAI, infermiere, operatori e animatrice. Questo gruppo mensilmente monitora l'andamento delle autonomie di ogni singolo anziano valutando così l'attività attuata e programmando le future azioni assistenziali utili a ciascun anziano per mantenere e/o migliorare le proprie autonomie.

Questi dati, in particolare quelli riferiti all'alimentazione, oltre al risultato assistenziale in sè, forniscono indicazioni sul grado di aderenza nelle attività assistenziali ad un importante valore culturale: rispettare l'anziano, non sostituirsi a lui se non è necessario, creare le condizioni per la massima autonomia possibile, alimentare la sua autostima rinforzando le azioni che può fare senza o con poco aiuto di altri.



La qualità di vita passa anche attraverso l'autostima e il riconoscimento positivo di sé. Grande attenzione è data pertanto al mantenimento delle autonomie che vede coinvolte in modo sinergico tutte le figure dedicate all'assistenza, affinché, ognuno per la sua parte, metta in campo azioni finalizzate ad evitare la regressione. Il concetto di "mantenimento" non preclude quello di "recupero" che, là dove possibile, viene sempre garantito. In considerazione delle condizioni sanitarie multiproblematiche e degli anni che aumentano, riuscire a mantenere il più a lungo possibile le autonomie di ciascun anziano è un obiettivo prioritario dell'assistenza.

Di seguito si riportano gli esiti dell'ultima rilevazione autonomie 2010

Autonomie arti inferiori a	anno 2009	anno 2010	% 2010
autonomo nella deambulazione	78	105	18,10
autonomo con ausili	61	70	12,07
autonomo in carrozzina	33	37	6,38
deambula con 1 oss	33	24	4,14
deambula con 2 oss	10	10	1,72
deambula con ausili e 1 oss	57	34	5,86
si sposta in carrozzina con 1 oss	286	277	47,76
allettato	22	23	3,97
Totale ospiti	580	580	100,00

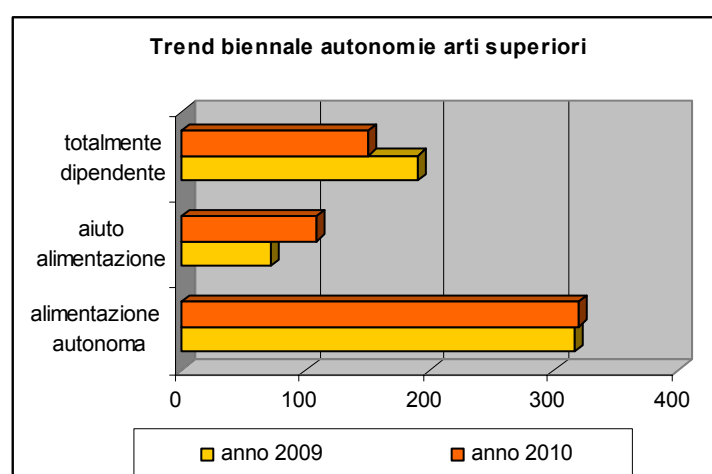
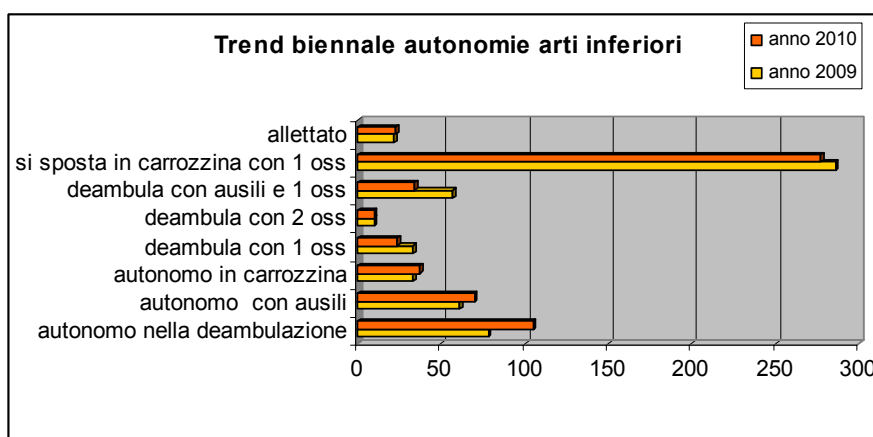
La completa autonomia degli arti inferiori è spesso associata a patologie degenerative del sistema nervoso centrale.

Autonomie arti superiori	anno 2009	anno 2010	% 2010
alimentazione autonoma	317	320	55,17
aiuto alimentazione	72	109	18,79
totalmente dipendente	191	151	26,03
Totale ospiti		580	100

Escluse le autonomie della deambulazione, sono significativi a supporto dell'impegno profuso da tutti i professionisti i dati di comparazione che vedono la tenuta del mantenimento e qualche miglioramento.

Mantenimento e miglioramento rispetto all'ingresso in struttura sono un dato di realtà che sottende una organizzazione:

- convinta che non bisogna mai sostituirsi all'anziano là dove è possibile
- capace di coinvolgere i parenti nei processi assistenziali affinché anch'essi aderiscano alla stessa cultura
- capace di programmare le azioni necessarie all'anziano della quali è referente il Fisioterapista collaborante, che sfrutta l'azione sinergica di operatori e animatori affinché stimolino le capacità espresse durante l'espletamento del loro lavoro
- dotata di ambienti, strumenti ed attrezzature specifici per l'attività motoria
- puntuale nell'applicare un modello (cultura, protocolli, procedure e strumenti) a sostegno dell'operatività.



Allettati

Si considerano allettati gli anziani che, su prescrizione medica, stanno permanentemente a letto, poiché a tutti gli altri viene garantita la possibilità di alzarsi per evitare l'isolamento sociale e i danni da allettamento. Ciò può comportare anche alzare e rimettere a letto fino a 4 volte al giorno la stessa persona che, a causa della sua condizione, non resiste a lungo seduta.

Lesioni da decubito

Il monitoraggio delle lesioni da decubito e la valutazione dell'attività effettuata per la loro riduzione, avviene mediante il conteggio di ogni singola lesione, a partire dal semplice arrossamento (stadio 1°) fino allo stadio 4° (gravissimo).

Il dato proposto non si riferisce al numero di ospiti che hanno presentato lesioni, ma al numero di lesioni riscontrate: infatti un solo ospite può presentare più lesioni. Per valutare correttamente il dato riportato, occorre poi precisare che gli anziani in fase terminale hanno alte possibilità di presentare più lesioni, che vengono conteggiate in quanto presenti e vanno ad aumentare il totale lesioni, ma quando gli ospiti decedono, le stesse non vengono considerate fra quelle guarite perché si ritiene più rappresentativo dell'attività assistenziale effettuata riportare solamente il dato puro delle lesioni guarite in modo completo.



Lesioni da decubito	Anno 2010				
	Non insorte in struttura	Insorte in struttura	TOTALE	Guarite in strutture	Saldo
Lesioni da decubito riscontrate	114	49	163	69	94
%	70%	30%	100%	42%	58%

Lesioni da decubito	Anno 2009				
	Non insorte in struttura	Insorte in struttura	TOTALE	Guarite in strutture	Saldo
Lesioni da decubito riscontrate	54	53	107	56	51
%	50%	50%	100%	52%	48%

Considerate le modalità di conteggio sopraesposte, dai dati riportati si evince che il 70% delle lesioni da decubito non sono insorte nella strutture residenziali ma derivano da situazioni pregresse o da rientri in casa protetta a seguito di ricoveri ospedalieri; oltre il 42% delle lesioni sono state guarite completamente, quelle ancora presenti vengono monitorate mensilmente dall'equipe socio sanitaria che rileva lo stato di miglioramento e pone in essere strategie assistenziali orientate alla guarigione.

In termini assoluti il numero delle lesioni guarite in struttura è aumentato significativamente nel 2010 rispetto al 2009 grazie allo specifico lavoro assistenziale di cura.

Il 2010 rispetto all'anno precedente si connota per due macro aspetti:

- ricoveri con presenza di lesioni raddoppiati (n. 114 nel 2010 a fronte dei 54 del 2009)
- ricambio di operatori a seguito di concorso e alto turn over del personale infermieristico AUSL, destinato a caratterizzare la fase transitoria dell'accreditamento che preluderà il governo unitario dell'ente gestore richiesto dalla regione Emilia Romagna.

Il ricambio di personale prevede sempre una fase di assestamento che passa attraverso la conoscenza degli anziani e l'acquisizione di metodi e strumenti atti a lavorare in equipe, da ciò discende che il livello di efficacia del servizio cresce man mano che si stabilizza il livello delle competenze.

Ricoveri ospedalieri

Si nota per il 2010 un aumento del numero di ricoveri ospedalieri, dovuto alla sempre maggiore età degli ospiti presenti nelle strutture che sono portatori di pluripatologie facilmente riacutizzabili.

CASA PROTETTA	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
N° giorni di ricovero ospedaliero	2.135	2.024	3.469

Contenzione diurna

I presidi utilizzati per la contenzione hanno lo scopo di tutelare la sicurezza dell'anziano assicurando al massimo comfort e autonomia. Per questo motivo i presidi utilizzati sono:

tavolini inseriti nelle carrozzine sui quali riporre riviste, bicchieri ed altro, che evitano le cadute in avanti;



cunei divaricatori, ovvero cuscini inseriti nella seduta della carrozzina tra le gambe per evitare lo scivolamento in avanti;

cinture di varia natura che sostengono la persona evitando che cada da carrozzina e/o poltrona.

Questi mezzi vengono utilizzati, su prescrizione medica, alcune ore della giornata a tutela dell'anziano, quando il personale di assistenza è impegnato in luoghi diversi da quelli in cui è collocato l'anziano (esempio sta effettuando bagni, rifacendo letti, accudendo le persone in camera, ecc.).

Contenzione notturna

Consiste nell'utilizzo delle due spondine del letto.

Contenzioni	Anno 2009	%	Anno 2010	%
Totale ospiti	580	100	580	100
Ospiti con contenzione notturna	429	73,71	431	74,31
Ospiti con contenzione diurna	279	47,93	275	47,41

Dai dati riportati si evince che vi sono ospiti che necessitano sia di contenzione diurna che notturna.

Lassativi

In questa rilevazione viene riportato il numero degli ospiti cui vengono somministrati lassativi, laddove per lassativi si considerano tutti i farmaci e i prodotti acquistabili in farmacia, ivi compresa la Marmellata Tamarine, poiché l'obiettivo è valutare il recupero dell'equilibrio intestinale attraverso alimentazione, idratazione e mobilitazione anche passiva.

Lassativi	Anno 2009	%	Anno 2010	%
Totale ospiti	580	100	580	100
N° ospiti con lassativi	359	61,90	375	64,54

Cadute e allontanamenti dai servizi

Il conteggio delle cadute comprende anche gli scivolamenti a terra.

Il rischio di caduta, così come quello di allontanarsi dalla struttura viene valutato individualmente per ogni anziano in equipe, successivamente vengono condivise con i parenti le scelte assistenziali utili a ridurre al minimo le limitazioni della persona esplicitandone rischi e benefici.

Cadute e allontanamenti	Anno 2009	%	Anno 2010	%
Totale ospiti	580	100	580	100
n° cadute	246	42,41	336	57,93
n° allontanamenti	16	2,70	28	4,83

La quasi totalità di cadute e allontanamenti non ha prodotto danni all'anziano.

Stimolare la mobilità individuale per migliorare la condizione di vita degli anziani è una scelta che RETE persegue fattivamente, nella consapevolezza che un servizio sempre più vicino alla normalità del vivere quotidiano è un servizio di qualità.



Frequenza del bagno

Si tratta di un indicatore utilizzato da tempo che esprime, in giorni, l'intervallo fra un bagno completo e l'altro. Nel 2010 ogni ospite di Casa Protetta ha fruito di un bagno completo in media una volta ogni 8,53 giorni, un giorno e mezzo in meno rispetto allo standard di 10 giorni indicato nella Carta dei Servizi come adeguato, media ancora in miglioramento rispetto al 2009 (8.69 gg).

Frequenza bagno	Anno 2009	Anno 2010
N° giorni in media che intercorrono fra un bagno completo e il seguente	8,69	8,53

La media indica esclusivamente i bagni e non le “spugnature complete a letto” che vengono effettuate qualora una persona non stia bene. L'igiene della cute è fondamentale per evitare arrossamenti e piaghe ed è un'attività prevalente degli operatori di assistenza che si esplica anche sottoforma di pediluvi, massaggi e quant'altro serva per raggiungere l'obiettivo senza traumatizzare gli anziani. Lavarsi frequentemente, infatti, è una esigenza contemporanea, che non tutti gli anziani apprezzano e far diventare piacevole e desiderato questo momento è un impegno non trascurabile.

Dimissioni temporanee

Le dimissioni temporanee degli ospiti dalle strutture sono un ulteriore elemento di flessibilità del servizio, si verificano principalmente per effettuare visite ai parenti o giorni di vacanza. Le giornate di dimissione temporanea (comprenditive di visite ai parenti e giorni di vacanza) sono state n° 496 per l'anno 2010.

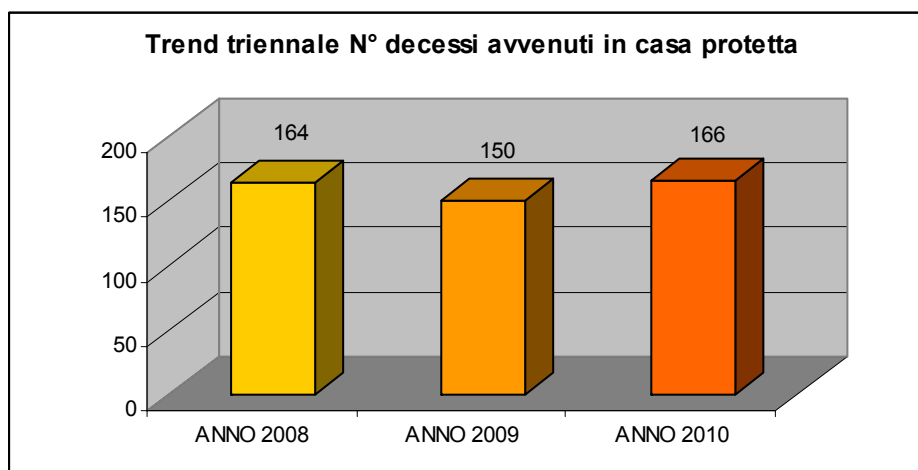
CASA PROTETTA	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
N° giornate di dimissione temporanea	270	257	496

L'orientamento alla domiciliarità, ovvero il considerare “casa propria” la struttura, l'umanizzazione dell'assistenza, la garanzia di spazi relazionali e attività, il coinvolgimento dei *care-giver* nei processi assistenziali e più ancora, nella vita quotidiana dei loro anziani, ha prodotto una sensibilizzazione alla frequentazione dentro/fuori le strutture dei soggetti più coinvolti; questo si evidenzia nel numero delle giornate di dimissioni temporanee, ma si legge anche nelle attività di animazione e nel l'aumentato numero dei pasti consumati dai parenti in struttura.

Questi dati sottolineano la prevalenza, in RETE, della cultura assistenziale che favorisce il più possibile il benessere degli anziani assistiti, anche rinunciando per queste giornate di dimissione temporanea a percepire l'intero importo della retta.

Decessi

Ogni anno si registrano diversi decessi: la media annua numero dei decessi nelle varie strutture di RETE, sulla base dei dati rilevati nell'ultimo triennio, è pari a 160 ospiti all'anno (incrementati di n. 10 rispetto alla media del triennio 2007-2009).



PAI - Piano Assistenziale Individualizzato

Per tutti gli ospiti viene elaborato il Piano Assistenziale Individualizzato e viene garantita la revisione almeno due volte l'anno. Per quanto riguarda il numero di Piani Assistenziali Individualizzati, è importante precisare che si fa riferimento alla formale compilazione, nell'ambito dell'*équipe* interprofessionale, delle schede relative ai bisogni assistenziali, sociali e sanitari e alla conseguente definizione in forma scritta degli obiettivi ed interventi da attivare.

L'approccio di redazione del PAI avviene attraverso una valutazione multi dimensionale, con l'obiettivo di ottenere un impatto significativo sulla salute, sulla qualità della vita, sulla soddisfazione degli ospiti e dei *caregiver*, sui costi e sulla ottimizzazione delle risorse.

Il processo di valutazione adottato da RETE garantisce:

- l'identificazione dei bisogni e delle problematiche assistenziali del singolo anziano
- la guida alla identificazione degli obiettivi assistenziali
- una programmazione degli interventi assistenziali (prevenzione, cura, riabilitazione),
- la verifica degli obiettivi raggiunti

Positivo è pertanto l'andamento della condivisione dei PAI con i familiari degli ospiti: nel 2010 si è arrivati a coinvolgere la totalità dei familiari presenti, ad esclusione dei ricoveri temporanei estivi (di 28 giorni), laddove nel 2009 furono coinvolti i familiari nei 2/3 dei casi.

Riunioni con i parenti

Rispetto al rapporto con i singoli familiari e/o *care giver*, viene garantito un colloquio prima dell'ingresso dell'ospite in struttura e un incontro circostanziato di raccolta di informazioni il giorno dell'ingresso; l'accoglienza da parte delle Responsabili nel momento stesso dell'ingresso e, a distanza di circa 20 giorni dopo l'ingresso, un momento di condivisione del progetto assistenziale da mettere in atto a seguito di osservazione e conoscenza dell'ospite da parte del servizio. Successivamente, ad ogni variazione del PAI, viene garantito un incontro con il familiare di riferimento. Tale modalità di confronto viene assicurata ogniqualvolta il servizio e o il *care-giver* ne ravvisino la necessità per condividere richieste, bisogni, confronti, garantendo un servizio di sostegno, supporto e consulenza continuativa in relazione alle condizioni del loro congiunto/assistiti. I coordinatori su appuntamento e le RAAI, quando presenti, effettuano colloqui con i parenti al bisogno.

Organismi di consultazione attivi nei servizi

I coordinatori si avvalgono del confronto continuativo e della collaborazione con i rappresentanti del "Comitato Parenti" presenti in ogni struttura: si incontrano mensilmente o al bisogno e viene indetta un'assemblea per tutti i familiari almeno una volta all'anno. I parenti vengono inoltre coinvolti in tutte le iniziative dei servizi, sia sul piano della conoscenza che della collaborazione e partecipazione attiva, in caso di disponibilità.



Rette e rapporti amministrativi

Le rette

	2008	2009	2010
RETТА CASA PROTETTA CONVENZIONATA	€ 50.50	€ 50.50	€ 50.50
RETТА CASA PROTETTA NON CONVENZIONATA	€ 75.00	€ 85.00	€ 85.00

La retta a carico dell'ospite su posto convenzionato è pari a Euro 50,50 , valore invariato dal 2006.

La retta a carico degli ospiti non convenzionati è pari ad Euro 85,00 , tale importo non assicura la copertura del costo effettivo giornaliero del servizio reso.

I costi di assistenza specifica

Si tratta di costi compresi nella "retta sociale" che corrispondono ad assistenza specifica prestata da personale in possesso dei prescritti attestati professionali (AdB, OSS, RAA) . Per gli ospiti convenzionati nel 2010 la parte di "retta sociale" riferita a spese di assistenza utili ai fini fiscali diminuita in relazione al corrispondente incremento degli Oneri a Rilievo Sanitario, nell'ultima parte dell'anno i costi di assistenza specifica si sono ulteriormente modificati in funzione dell'accreditamento.

RETТА CASA PROTETTA	2008	2009	2010
Retta a carico Ospite su posto convenzionato	€ 50,50	€ 50,50	€ 50,50
Determinazione spese giornaliere per assistenza specifica su posto convenzionato (somme detraibili ai fini fiscali)	€ 13.50	€ 12.22	€ 11.61 *
Retta a carico Ospite su posto NON convenzionato	€ 75.00	€ 85.00	€ 85.00
Determinazione spese giornaliere per assistenza specifica su posto NON convenzionato (somme detraibili ai fini fiscali)	€ 44.58	€ 46.17	€ 46.67

*valore pre accreditamento

I rapporti amministrativi

I Rapporti amministrativi comprendono il rilascio della certificazione utile ai fini fiscali.

CATEGORIA OSPITI	CERTIFICAZIONI emesse per il 2008	CERTIFICAZIONI emesse per il 2009	CERTIFICAZIONI emesse per il 2010 fino al 29.04.2011 (dato parziale)
OSPITI NON AUTOSUFFICIENTI	340	402	365
OSPITI TEMPORANEI	30	40	29



OSPITI DEL NUCLEO SPECIALE DEMENZA	7	10	16
OSPITI FUORI LISTA	17	15	6
TOTALE	394	467	416

2.2.1.2 – LA CASA DI RIPOSO

- Omozzoli Parisetti – via Toschi n. 24 RE

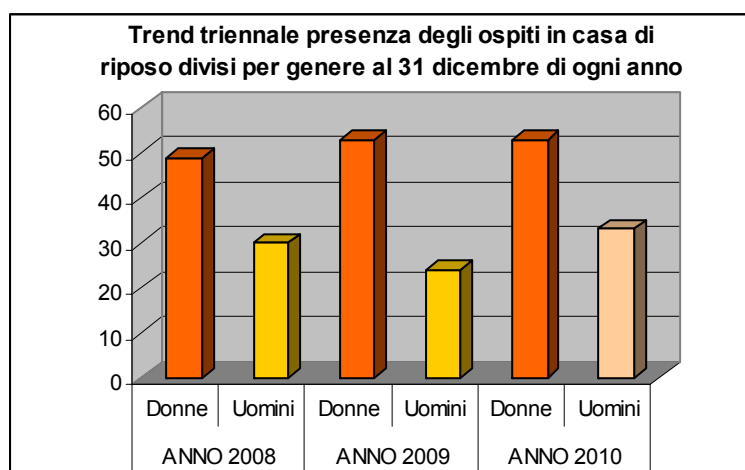
Utilizzo dei posti letto

Di seguito si illustrano i posti autorizzati ed i giorni di presenza degli utenti in casa di riposo: al riguardo si registra una certa stabilità nell'ultimo triennio.

CASA DI RIPOSO	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
Posti letto autorizzati	91	91	91
Giorni di effettiva presenza	29.849	29.695	29.593
Corrispondente in giorni di ricovero diurno e formule we	1.306	1.385	1.400

I ricoveri diurni e formule week sono espressi in corrispondenti giornate in quanto si tratta di forme flessibili di servizi forniti a ospiti privati che contribuiscono a sostenere la domiciliarità e la capacità di tenuta delle famiglie.

Indicatori di qualità assistenziale





Si conferma, anche per la casa di riposo, la maggioranza di ospiti femminili in tutto il triennio di riferimento: il 31.12.2010 erano presenti 53 ospiti donne e 33 ospiti uomini. (n° 9 in più rispetto al 2009).

La Casa di Riposo, nell'esperienza di RETE, è uno strumento di sostegno alla domiciliarità poiché offre l'opportunità di ricoveri temporanei di sollievo alle famiglie e costituisce un'ulteriore opportunità della rete dei servizi per cittadini in una fase della vita che prelude alla non autosufficienza e dà risposte ai bisogni di tutela, supporto di anziani con autonomie in costante via di riduzione che non trovano risposte ai servizi della rete.

Gli anziani qui ospitati sono persone troppo compromesse per poter rimanere a domicilio e anche per essere inseriti negli appartamenti protetti: hanno infatti bisogno di monitoraggio e assistenza rispetto alle condizioni di salute e alle attività di vita quotidiane, ma non hanno ancora le caratteristiche per essere inseriti in Casa Protetta.

L'anno 2010, come quello precedente, si è caratterizzato per l'invio da parte dei Servizi Sociali di anziani con problemi psichiatrici compensati in una condizione di tutela poiché si è rilevata al loro domicilio una situazione di abbandono.

A supporto di quanto sopra detto si riportano dati che mostrano la fragilità di questa fascia di popolazione.

Ricoveri ospedalieri

RETE si impegna a contenere i ricoveri ospedalieri nell'ottica del mantenimento dell'anziano nel proprio contesto. Nell'anno 2010 i giorni di ricovero sono stati complessivamente n° 641 giorni, un dato in forte diminuzione rispetto all'anno precedente che da evidenza del lavoro di cura operato nel servizio

CASA DI RIPOSO	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
N° giorni di ricovero ospedaliero	647	965	641

Infatti, stante le condizioni di salute degli anziani, nel 2010 si sono implementate le ore di assistenza infermieristica e riorganizzato il servizio in maniera più aderente ai bisogni, questo ha consentito di rilevare il rientro nel trend dell'anno 2008 del numero di ricoveri ospedalieri.

Assunzione farmaci

Il livello di fragilità di questa utenza è rilevabile altresì dalla necessità di intervento sanitario per quanto riguarda l'assunzione di farmaci.

CASA DI RIPOSO	Numero di terapie erogate al dì	Media terapie erogate procapite	Numero terapie psicotrope (su pari numero di anziani)
Anno 2010	418	5	19
Anno 2009	729	9	14

Nella riduzione del numero di terapie rispetto al 2009 è stata determinante la scelta di somministrare solo i farmaci indispensabili durante le ore notturne. I Medici di Medicina Generale e gli infermieri hanno collaborato modificando progressivamente posologie, tempi di somministrazione, utilizzando anche farmaci a maggiore copertura temporale. Le modifiche non hanno portato alcun disagio agli anziani.



Igiene

La condizione di autosufficienza dovrebbe implicare la capacità di gestire la propria persona, si nota invece la necessità di intervento assistenziale, in particolare per le pratiche di igiene, di cui abbisognano gli ospiti.

CASA DI RIPOSO	Numero di anziani con bagno assistito	Numero di anziani con igiene assistita	Numero di anziani con vigilanza igienica
Anno 2010	64	37	10
Anno 2009	60	30	15

La Casa di Riposo Omozzoli Parisetti ospita molti anziani che, non potendo più vivere a casa propria e neanche negli appartamenti protetti, trovano in questo servizio una risposta assistenziale alla loro condizione di parziale autosufficienza. In questa loro casa invecchiano e hanno sempre più bisogno di aiuto come si evince dal confronto con l'anno precedente e dal fatto che. vi sono anziani che necessitano sia di bagno assistito che di igiene assistita o vigilata.

Altri dati

Nel 2010 sono state individuate n° 3 lesioni da decubito, di cui 2 insorte in struttura ed entrambe guarite, e una presente all'ingresso dell'ospite e al 31 dicembre non guarita.

Tre sono gli ospiti trattati con contenzione notturna, mentre non vi sono ospiti con contenzioni diurne; 11 sono invece gli ospiti trattati con lassativi.

Si sono rilevate nell'anno n° 74 cadute dovute spesso alla maggiore autonomia degli ospiti rispetto alla casa protetta, 24 sono stati gli episodi di allontanamento riscontrati. La media di frequenza del bagno in casa di riposo nel 2010 è stata di 7 giorni.

La fragilità delle persone anziane è spesso in correlazione negativa con la presenza di una forte rete familiare: il 10 % degli ospiti ha familiari assenti o lontani

Un dato riassuntivo delle evidenze sopra riportate lo si riscontra nell'uscita degli ospiti dal servizio verso la casa protetta in numero di 11 o di decesso in numero di 3, mentre gli ospiti che sono rientrati al proprio domicilio sono stati n. 23.

La Casa di Riposo è un servizio ad alta complessità e ciò è determinato :

- dal cambiamento progressivo degli anziani e, conseguentemente del loro stato, che richiede una grande capacità di adattamento dell'organizzazione e una professionalità capace di affrontare le tipologie assistenziali più svariate;

- dalla cultura dello stesso che si propone come una comunità con poche regole istituzionali, nella quale permangono, per ciascun anziano, le abitudini e le consapevolezze del proprio domicilio e, conseguentemente, le stesse esigenze sia sul piano relazionale/assistenziale che di libertà di scelta;

- dalla necessità di interagire con tutti i servizi territoriali singolarmente per ogni anziano, poiché ognuno rimane in carico nel proprio servizio, compresi i Medici di Medicina Generale che nel 2010 ammontavano a 37.

Assistenza erogata

In relazione alle condizioni assistenziali sopradescritte a fronte dei **previsti 30 minuti di assistenza giornalieri**, standard da assicurare ad ogni ospite di Casa di Riposo, nel 2010 ne sono stati **erogati 35,54 pari a 5,54 minuti aggiuntivi.**

Flessibilità del servizio

Le dimissioni temporanee degli ospiti dalle strutture sono un ulteriore elemento di flessibilità del servizio, si verificano principalmente per effettuare visite ai parenti o giorni di vacanza



CASA DI RIPOSO	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
N° giornate di dimissione temporanea	259	281	240

Nel corso del 2010 in casa di riposo sono state 240 le giornate di dimissione temporanea degli ospiti, di cui n° 182 per ricongiungimento con parenti e n° 58 per vacanza.

Rette e rapporti amministrativi

Le rette

La retta a carico degli ospiti autosufficienti in casa di riposo nel 2010 è stata aumentata di 1 Euro, dal 1° giugno 2010. Varia da un minimo di Euro 37,00 ad un massimo di Euro 49,00 in funzione della sistemazione alberghiera, tale importo non assicura la copertura del costo effettivo giornaliero del servizio reso.

RETTA CASA DI RIPOSO	2008	2009	2010
Retta a carico Ospite su posto NON convenzionato	€ 47	€ 48	49,00*
Determinazione spese giornaliere per assistenza specifica su posto NON convenzionato (somme detraibili ai fini fiscali)	€ 17.06	€ 17.90	17.95

*) Valore valido dal 1° giugno 2010.

	2008	2009	2010
RETTA CASA DI RIPOSO	€ 46,00	€ 48,00	€ 49,00*
RETTA RICOVERI DIURNI	€ 30,50	€ 30,50	€ 30,50

Trend triennale delle rette in casa di riposo

I costi di assistenza specifica

Si tratta di costi compresi nella retta pagata che corrispondono ad assistenza specifica prestata da personale in possesso dei prescritti attestati professionali (AdB, OSS, RAA, IP).

Ogni anno è sempre maggiore il numero di ospiti e familiari che la richiedono, come si evince dalla tabella seguente:



I rapporti amministrativi

I Rapporti amministrativi comprendono il rilascio della certificazione utile ai fini fiscali: tale attestazione consente la detraibilità/deducibilità di tali somme dalla dichiarazione dei redditi.

Nell'ambito del rilascio delle certificazioni di spese di assistenza specifica ai fini fiscali è stato garantito ai familiari degli ospiti il supporto nella compilazione delle richieste, fornendo assistenza telefonica e istituendo apposito orario di ricevimento.

CATEGORIA OSPITI	CERTIFICAZIONI emesse per il 2008	CERTIFICAZIONI emesse per il 2009	CERTIFICAZIONI emesse per il 2010 fino al 29.04.2011 (dato parziale)
OSPITI AUTOSUFFICIENTI	34	35	40
OSPITI DIURNI	1	10	5
TOTALE	35	45	45

2.2.1.3 – GLI APPARTAMENTI PROTETTI

- I Girasoli – via Zambonini, 61 RE
- Le Mimose – Via Guinizelli n. 35 RE

Gli appartamenti protetti sono un modo innovativo di abitare dedicato alla terza età. Gli anziani vi possono creare ambienti familiari e nello stesso tempo usufruire di un contesto protettivo e organizzato come quello della Casa protetta. Quindici si trovano a “Le Mimose” e quattro a “I Girasoli”. Questi alloggi sono gestiti da RETE tramite convenzione con il Comune di Reggio. Offrono opportunità residenziali di vita autonoma, in ambiente parzialmente controllato, a persone con ridotte autonomie e in situazioni di fragilità.

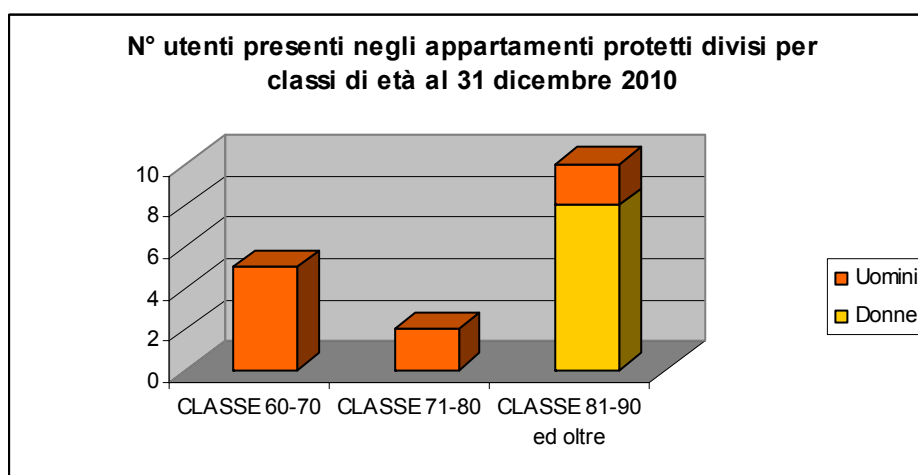




Gli Utenti

	N. TOTALE UTENTI	Di cui MASCHI	Di cui FEMMINE
APPARTAMENTI PROTETTI "I GIRASOLI"	4	3	1
APPARTAMENTI PROTETTI "LE MIMOSE"	13	7	6

Utenti presenti negli appartamenti protetti al 31.12.2010



Dalla rappresentazione grafica si evince come l'utenza degli appartamenti protetti per le fasce d'età più basse è in prevalenza maschile, mentre aumenta il numero di donne anziane per la classe d'età più elevata.

	2008	2009	2010
APPARTAMENTI PROTETTI "I GIRASOLI"	4	4	4
APPARTAMENTI PROTETTI "LE MIMOSE"	14	12	13

Utenti presenti negli appartamenti protetti nel trend triennale

Considerando che RETE ha complessivamente 19 appartamenti per un totale di 28 posti, l'attuale situazione di utilizzo è ferma ad un tasso di occupazione pari all'84,21% degli alloggi ed al 60,71% dei posti disponibili. Non è stato raggiunto uno degli obiettivi fissati per il 2010 ed indicati nel Piano Programmatico che consisteva nel portare il tasso di copertura al 100% degli alloggi ed al 71,43% dei posti letto disponibili, anche attraverso il consolidamento dell'interfaccia progettuale con il Servizio Sociale Comune di Reggio Emilia per riposizionare la risorsa a sostegno della domiciliarità e della fragilità, individuando eventuali ulteriori target di utenti per tale soluzione assistenziale.

Le Rette

RETTE MENSILI INDIVIDUALI	APPARTAMENTI GIRASOLI	APPARTAMENTI MIMOSE
IN APPARTAMENTO PER COPPIA	€ 300.00	€ 400.00
IN APPARTAMENTO PER SINGOLO	€ 500.00	€ 600.00

*Rette mensili appartamenti protetti anno 2010*

Le rette degli appartamenti protetti, per il 2010 sono rimaste invariate rispetto all'anno precedente. La retta mensile varia a seconda della tipologia di appartamento e comprende diversi servizi come l'utilizzo dello spazio verde di pertinenza e degli spazi comuni, la verifica giornaliera delle condizioni assistenziali e l'attivazione degli interventi di emergenza che si rendessero necessari, la sicurezza notturna assicurata dalla possibilità di attivare un operatore della Casa protetta, la possibilità di partecipare alle attività di animazione della Casa protetta, il servizio di podologia.

Tutte le prestazioni di carattere assistenziale sono fornite da personale professionalmente preparato ed appositamente istruito in base a specifici protocolli operativi. Sono inoltre disponibili a richiesta, con tariffe specifiche, i servizi alberghieri della Casa protetta, quali ristorazione, lavanderia, pulizia, barbiere/parrucchiere, la cura dello spazio verde di pertinenza esclusiva ed il servizio traslochi: nel corso del 2010 sono stati usufruiti n. 1843 pasti (348 in più rispetto al 2009) dagli utenti degli appartamenti protetti Le Mimose.

DATI DI RIEPILOGO

Nel **2010 sono stati assistiti** nelle strutture di RETE complessivamente **1.011 anziani** contro i 1.003 del 2009

Dei 1.011 anziani:

- n. 871 sono stati assistiti nelle Case Protette
- n. 121 sono stati assistiti in Casa di Riposo
- n. 19 sono stati assistiti in Appartamento Protetto





2.2.2- Centri e strutture semiresidenziali

Le strutture semiresidenziali di RETE si propongono come “una casa sociale di quartiere” dove l'obiettivo fondamentale è il benessere individuale degli utenti legato ad una condizione di benessere sociale dalla quale non può prescindere. In questo senso l'azienda agisce su entrambe le dimensioni, attivando interventi specifici sull'utenza ma anche altri, paralleli a questi, e dunque rivolti all'intera collettività, attivando progetti sul territorio.

2.2.2.1 -I CENTRI DIURNI

I Centri Diurni sono strutture assistenziali per ultrasessantenni parzialmente autosufficienti o con ridotte autonomie che hanno la finalità di favorire la socializzazione, di fornire sostegno e sollievo alle persone anziane e/o alle loro famiglie e garantiscono consulenza assistenziale ai *care-giver* che evidenziano il bisogno. Le strutture offrono appoggio e tutela socio-sanitaria, stimolano e potenziano le abilità e competenze dell'anziano grazie ad operatori socio sanitari qualificati, un responsabile di attività assistenziali integrate, un coordinatore, ed atelieriste.

Il primo obiettivo generale di tale servizio è quello di dare sostegno ed aiuto all'anziano e alla sua famiglia, favorendone in tal modo la permanenza presso il proprio domicilio. L'altro obiettivo generale è quello mantenere e stimolare il più possibile le autonomie dell'anziano e di favorirne la vita di relazione.

Questo servizio è gestito da RETE in sinergia con FCR che si fa carico dei servizi non assistenziali.





RETE ha gestito nell'anno 2010 i Centri diurni:

- "Arcobaleno" Via Navona n. 6/D - RE
- "Lorenzo e Enrico Ferretti" Via del Ghirlandaio n. 6 - RE
- "La Coccinella" Via Cecoslovacchia n. 14 - RE
- "Il Sogno" Via F.lli Rosselli n. 10 - RE
- "Il Melograno" Via Gran Sasso d'Italia n. 14 - RE
- "Tagliavini e Ferrari" Via Gattalupa n. 5 - RE
- "Stella Polare" Via Accursio da Reggio n. 20 - RE
- "Demenza" Via del Ghirlandaio, 6 - RE
- "Arca" Via Corradini n. 64 Sesso - RE

Assistenza erogata

A dicembre 2010 erano 304 gli utenti seguiti dai centri diurni, a fronte dei 288 del dicembre 2009.

CENTRI DIURNI AL 31/12/2010	N° UTENTI ASSISTITI
CENTRO DIURNO ARCOBALENO	20
CENTRO DIURNO ENRICO E LORENZO FERRETTI	35
CENTRO DIURNO LA COCCINELLA	38
CENTRO DIURNO IL SOGNO	40
CENTRO DIURNO IL MELOGRANO	48
CENTRO DIURNO CONIUGI TAGLIAVINI E FERRARI	36
CENTRO DIURNO STELLA POLARE	40
CENTRO DIURNO SPERIMENTALE DEMENZA	16
CENTRO DIURNO L'ARCA	31
TOTALE	304

Nel 2010 i centri diurni sono stati aperti complessivamente per 2.418 giornate e 100 mezze giornate.

CENTRI DIURNI	SERVIZI RESI 2008	SERVIZI RESI 2009	SERVIZI RESI 2010
N. giornate di apertura	2.250	2.307	2.418
N. mezze giornate di apertura	204	164	100

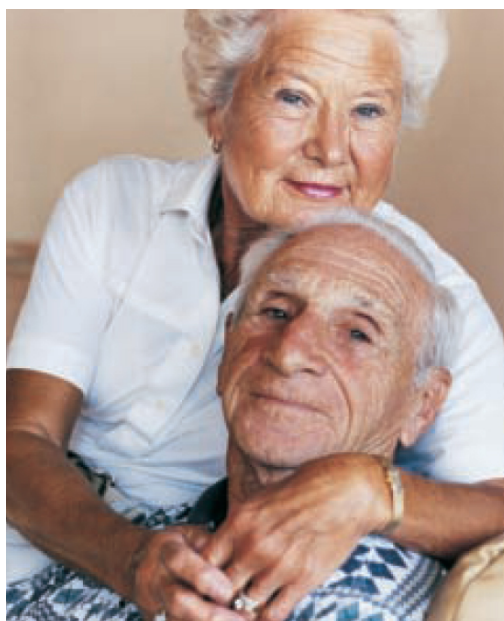
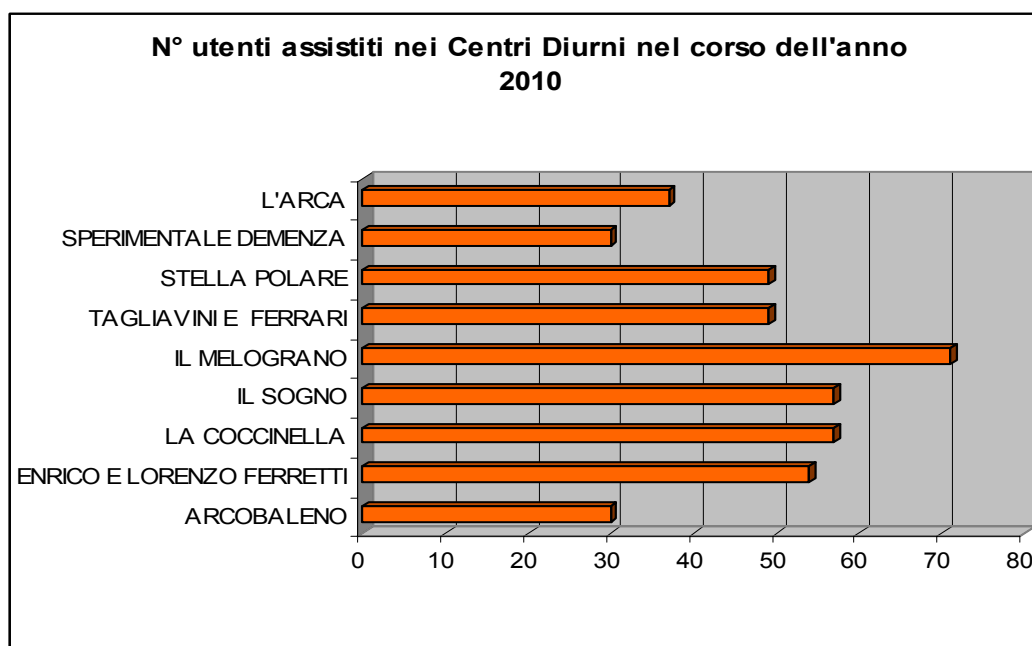
Trend servizi semiresidenziali resi



Ampliamento del servizio

Gli obiettivi di consolidamento della sperimentazione iniziata nel settembre 2009 si sono realizzati e si sono tradotti in un ampliamento dei servizi all'utenza attraverso l'aumento degli orari di apertura giornalieri di ogni Centro Diurno (+ 30 minuti giornalieri) , nonché all'apertura ex novo di due Centri Diurni oltre al Centro Diurno Demenza anche al sabato pomeriggio, con un aumento complessivo delle giornate di servizio, come risulta dai dati sopra esposti.

Nel corso del 2010 sono stati assistiti complessivamente 434 utenti così ripartiti.





2.2.3 – Azioni e processi qualificanti di natura assistenziale

La fragilità identifica una condizione di rischio, esprime una condizione di vulnerabilità e l'anziano, per motivi intrinsecamente legati al processo di invecchiamento, è destinato a diventare più vulnerabile di fronte ad aspetti di varia natura. Prendersi cura di un anziano va ben al di là dell'assicurargli esclusivamente un'assistenza di base, farmacologia o medica in senso stretto: comprende, invece, una serie di gesti che valorizzino la sua persona e le assicurino il luogo adeguato nella cerchia familiare e sociale.

Attività in collaborazione con istituzioni e associazioni del territorio

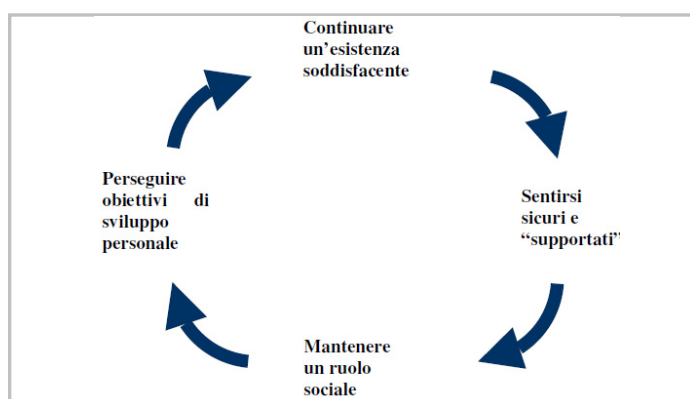
- Tavoli di Quartiere: sono stati istituiti dal Comune di Reggio Emilia per progettare azioni domiciliari sulla popolazione non autosufficiente e in "zona grigia". RETE ha partecipato per tutto l'anno 2010 a questi incontri (in collaborazione con i referenti delle Circoscrizioni, gli operatori del Comune, dell'Ausl, di Coopselios (gestore dell'assistenza domiciliare), associazioni, nonché cittadini singoli e famiglie con l'obiettivo di creare nuove connessioni, proporre prodotti e costruire patti locali. Gli anziani dell'"area grigia" sono quegli anziani che pur presentando fragilità sociali (solitudine) o sanitarie (pluripatologie compensate) non utilizzano alcun servizio pubblico. Monitorarli e sostenerli, per prevenire il loro decadimento al fine di aiutarli a mantenere una esistenza decorosa al proprio domicilio, è diventato il compito prevalente dei tavoli e dei partecipanti agli stessi, compreso i tecnici di RETE.

RETE, infatti, ha messo a disposizione i propri servizi per la tutela della popolazione anziana in presenza di ondate di calore; ha condiviso spazi e personale per iniziative riabilitative; ha progettato con il territorio iniziative di socializzazione rivolte sia alla popolazione del territorio che ai propri anziani; ha messo a disposizione la propria organizzazione e i propri professionisti per favorire la circolazione delle informazioni e rafforzare la rete di supporto, fornendo un punto di riferimento sempre disponibile; ha organizzato serate di formazione.

- Progetto "Caffè Alzheimer": incontri realizzati come occasione di confronto fra le famiglie che accudiscono anziani affetti da demenza senile, in luoghi "normali" (bar, centri sociali, biblioteche ecc.) affrontando alcune tematiche specifiche della malattia e del lavoro di cura o semplicemente incontrandosi e condividendo i propri problemi, mentre operatori intrattengono gli anziani con attività strutturate e danno consigli assistenziali ai loro familiari a fine incontro. Il progetto – gestito con AIMA – è stato costruito in forte connessione con i servizi del territorio e con il Centro Demenze, nonché con risorse del territorio (in specifico Centri sociali e volontari in essi operanti) che sono state attivate.

Attività ricreative mensili

L'animazione nel suo significato più diffuso ha sempre coinciso con 'il far divertire' in un'ottica di organizzazione del tempo libero. Ciò però non basta a definirne il senso che è soprattutto attenzione alle relazioni, ai ritmi di vita, alla cura delle atmosfere; quello che gli animatori delle strutture di RETE fanno tutti i giorni e che contraddistingue il loro lavoro con gli anziani è il clima relazionale, i comportamenti, lo stile comunicativo, la valorizzazione delle qualità e degli interessi, l'ascolto dei vissuti e dei ricordi.





L'animazione è l'intervento che consente, attraverso la compartecipazione, lo scambio, l'interazione, di stimolare gli anziani al recupero e valorizzazione delle residue capacità o di sopiti interessi. Ed è anche, e soprattutto, lo strumento per determinare la qualità della relazione fra l'anziano e la struttura, fra l'anziano e la comunità, fra la struttura e la comunità.

Nel corso del 2010 sono state quotidianamente proposte attività volte all'intrattenimento, alla socializzazione, alla stimolazione psico – sensoriale e cognitiva, al mantenimento delle abilità manuali, in tutte le strutture di RETE. La programmazione di tali attività viene fatta mensilmente, tenendo conto della possibilità di lavorare sia a piccolo gruppo che individualmente, progettando iniziative di largo respiro, che ad esempio coinvolgano tutti gli ospiti della struttura, o di nicchia, per particolari target di utenza. Le iniziative tendono anche a scandire il passaggio delle stagioni, cercando di dare significato ai vari periodi dell'anno evitando che ogni giorno sia uguale all'altro, per questo motivo si sottolinea l'arrivo del carnevale, della primavera, della vendemmia ecc.

In occasione delle festività tradizionalmente più sentite si organizzano speciali festeggiamenti, spesso con l'invito dei familiari e anche di altre componenti del territorio (scuole, associazioni, ecc.). Si conferma, anche per l'anno 2010, il dato relativo alle uscite sul territorio, alla ginnastica e alle attività di laboratori manuali, creativi e culinari in collaborazione con il volontariato. Tombole, cinema, feste, giochi di società sono consolidati momenti di socialità.

Molto positiva è stata quindi la programmazione e la realizzazione di attività occupazionali e di animazione che hanno rappresentato una delle migliori forme di riabilitazione/riattivazione delle capacità e degli interessi.



- Ginnastica soft di gruppo: si conferma la tendenza di realizzare momenti di riattivazione psico-motoria tesi a coniugare esercizi di ginnastica "dolce" con momenti di Reality Orientation Therapy (ROT) "informale" allo scopo di mantenere le abilità psico-fisiche residue degli anziani coinvolti.

- Attività musicale: non si tratta di puro intrattenimento, ma di cercare di mantenere le capacità cognitive, la memoria, la manualità nell'utilizzare uno strumento, in un percorso perfettamente integrato con le finalità del lavoro degli operatori.

- Cineforum: viene dedicato uno spazio alla proiezione di documentari o film con l'intento di svago ma anche di produzione di stimoli positivi ed utili sul piano cognitivo ed emotivo.

- Scambi intergenerazionali: in passato lo scambio con le scuole ha sempre rappresentato una grande opportunità, ma dalla seconda metà del 2010 questa risorsa si è in buona parte esaurita per la riduzione delle compresenze delle insegnanti, condizione necessaria per uscire dall'edificio scolastico. Ciò ha portato ad una consistente riduzione di tale attività, si sta verificando se possono esserci canali alternativi per mantenere questa importante attività.

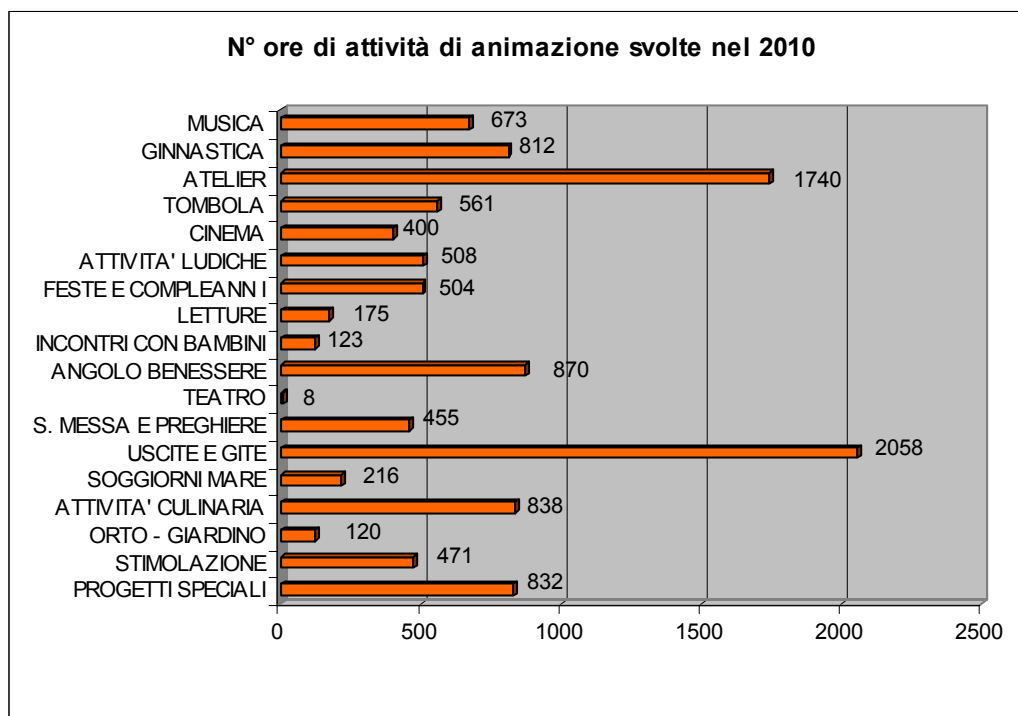
- Assistenza Spirituale: il servizio offerto, garantito da sacerdoti e diaconi della Diocesi di Reggio Emilia e Guastalla con cui anche nel 2010 è stata definita un convenzione di reciproco impegno, consiste nell'assistenza spirituale e morale degli ospiti, nella somministrazione dei sacramenti, nella celebrazione delle funzioni di culto cattolico per coloro che lo desiderano.

- Angolo benessere: un altro progetto, che sta crescendo negli anni, sia in termini di partecipazione che di gradimento, è quello dell'"angolo delle coccole" promosso dagli animatori in alcune strutture. È un'attività

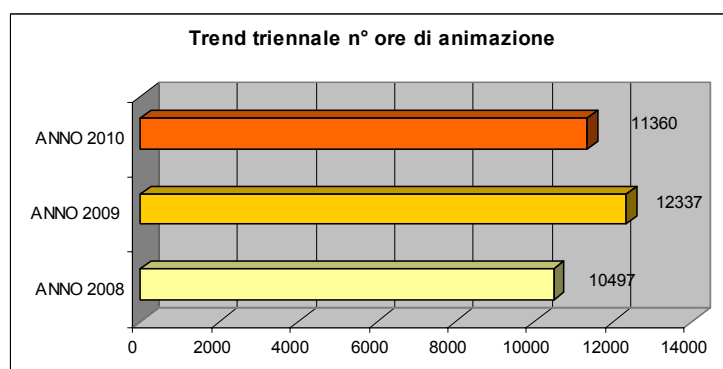


svolta generalmente con singoli individui o piccoli gruppi, che costituisce un momento di svago ma anche un modo per valorizzare e gratificare la propria persona.

Nel 2010 sono state proposte agli anziani delle strutture residenziali **11.360 ore di attività di animazione** frontali (esclusa la preparazione e la progettazione) dedicate alle seguenti tipologie di attività:



Nel 2010 le ore di attività hanno registrato una lieve flessione rispetto all'anno precedente anche in relazione alla assenza per maternità di 2 Animatrici.

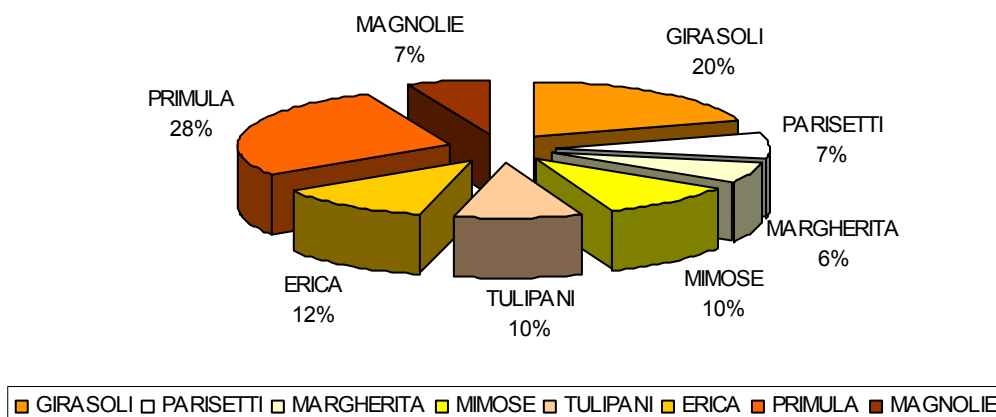


	ORE DI ANIMAZIONE
ANNO 2008	10.497
ANNO 2009	12.337
ANNO 2010	11.360

La diversa distribuzione di ore frontali di attività di animazione nelle diverse strutture è influenzata anche dal numero di attività a grande gruppo (una ora di attività che coinvolge un elevato numero di ospiti) o a piccolo gruppo (una ora di attività coinvolge un minor numero di ospiti)



Ore attività di animazione svolte nelle varie strutture residenziali



Progetti avviati o confermati

Sono stati inoltre avviati o confermati vari progetti speciali tra i quali ricordiamo:

- **Ludoteca "Il Telaio"** – nel corso del 2010 il progetto che si è sviluppato ha riguardato "L'aria: giochi, suoni, odori". Sulla scia dei progetti riguardanti i quattro elementi fondamentali ("Terra" affrontato nel 2008 ed "Acqua" nel 2009) il tema dell'ARIA ha permesso di sviluppare molteplici laboratori volti alla costruzione di giochi da fare all'aria aperta che rievocassero suoni (girandole o semplici strumenti musicali) e attività volte a riconoscere gli odori riportati dall'aria (per esempio l'odore dell'aria dopo la pioggia, l'odore dell'erba taglia a causa dell'intervento dell'uomo).

- "Note e ricordi": una collaborazione tra Cepam e Rete

Il filo conduttore della seconda edizione dell'iniziativa che si è tenuta al circolo Pigal nel dicembre 2010, è stato le marachelle dei bambini. Durante l'anno sono stati raccolti e successivamente selezionati i ricordi degli anziani presso i Centri Diurni e le Case Protette. Contestualmente sono state scelte appropriate canzoni da parte dei maestri del Cepam, che hanno, su di esse, preparato gli anziani e i bambini della scuola elementare. I bambini hanno anch'essi preparato racconti sulle loro marachelle che sono stati messi a diretto confronto con quelle degli anziani. Durante l'iniziativa nostri anziani hanno cantato canzoni e raccontato episodi di vita vissuta, supportati da una attrice. Gli allievi del CEPAM, che hanno preparato un medley di canzoni d'epoca, hanno ulteriormente dato gioia ad un evento non formale e molto toccante.

- **"Fattorie Didattiche"** Anche nel 2010, seppure faticosamente dal punto di vista del reperimento delle risorse economiche, abbiamo coltivato il *file rouge* che ci permette far vivere agli anziani un'esperienza sensoriale importante: non già la scoperta di un mondo reale, di animali, di prodotti della terra, di tradizioni, saperi e cultura, ma il riemergere dei loro ricordi legati ad un mondo che gli appartiene, che hanno dentro di sé. Le uscite sono organizzate non come momenti ludici a se stanti, ma come percorsi di stimolazione cognitiva e sensoriale, con precisi programmi in modo che ogni uscita sia dedicata ad azioni e saperi della vita quotidiana di un tempo. Si stimolano i ricordi e i saperi, ma contestualmente si agisce, dedicandosi ad attività connesse al tema della giornata.

- **Il progetto "riorganizzazione spazi interni"**: sviluppato nell'arco di tutto l'anno 2010, ha previsto la rivisitazione e riqualificazione degli spazi comuni: zona pranzo, soggiorni, palestra, corridoi. Da un'idea degli ospiti della Casa Protetta Villa Le Magnolie si è voluto ricreare il centro storico di Reggio Emilia nei singoli nuclei, per questo motivo le vie importanti della città sono state rappresentate dai corridoi che dividono gli spazi, le salette e le sale da pranzo sono diventate le piazze principali. Grazie alla donazione di un parente fotografo le pareti sono state arricchite di bellissimi pannelli con immagini degli scorci più suggestivi della nostra città. La sala d'ingresso principale è stata riorganizzata in angoli e spazi più raccolti dedicati con immagini che ricordassero le quattro stagioni.



- Il progetto "mantenimento delle capacità cognitive"

Il progetto si pone l'obiettivo del mantenimento delle capacità funzionale del sistema cerebrale proteggendolo dai fenomeni degenerative della senescenza. Il programma prevede diversi esercizi e attività: a) ginnastica per la mente, ovvero semplici esercizi di ROT, esercizi di attenzione, concentrazione, logica, calcolo, velocità di riflessi, fluenza verbale, ecc.; b) stimoli sensoriali con l'ausilio di apposito materiale per sollecitare i 5 sensi; c) memoria e relazione, ovvero esercizi mirati al mantenimento e al potenziamento delle capacità di memoria (visualizzazione, associazione, numerazione, memoria autobiografica, ecc.).

Il progetto, in varie declinazioni è presente in tutte le nostre case, e coinvolge gli ospiti a secondo del livello della funzionalità celebrale; in alcune realtà si è potuto sperimentare il 100% del coinvolgimento e della partecipazione.

- Biodanza – la danza della vita. Il cammino verso la salute è fatto dall'esprimere le nostre potenzialità di base che per la biodanza sono: vitalità, sessualità, creatività, affettività e trascendenza. Secondo Rolando Toro, creatore del sistema biodanza, il nostro potenziale genetico si esprime sulla trama di queste cinque funzioni, comuni a tutte le persone, il cui sviluppo è legato ad esperienze che viviamo nella prima infanzia e che dimentichiamo crescendo, ma che segnano per tutta la vita il nostro comportamento e la nostra salute esistenziale. Nel percorso di vita di ognuno di noi si sono rafforzate alcune di queste potenzialità a spese di altre, la biodanza lavora stimolando le funzioni poco sviluppate per poi integrarle e renderle armoniche fra loro. A questo progetto hanno partecipato 15 ospiti + alcuni operatori.

- Soggiorni Marini: il progetto fa parte dell'ambito del tempo libero come momento di realizzazione del sé al fine di "sentire" i propri desideri e le proprie aspirazioni, quali conoscere anche territori nuovi o semplicemente situazioni diverse dalla quotidianità che stimolino la conoscenza e il confronto.

A questo progetto hanno partecipato 18 ospiti e 7 operatori e si è realizzato in una struttura alberghiera di Cesenatico.

- "Remida": i parenti degli ospiti e il personale delle strutture di RETE hanno potuto partecipare attivamente alla fiera dell'usato domestico consegnando il materiale non più utilizzato alle animatrice della propria struttura e ridando così una seconda vita agli oggetti. L'obiettivo di questo progetto è far sì che la cultura "usa e getta" del passato ceda il passo al concetto di "Riciclaggio Creativo" delineando una diversa prospettiva del guardare agli oggetti che non hanno più una loro nascita, vita e morte definitiva, ma che possono "risorgere" in un possibile divenire di riutilizzo creativo.

- Narrazioni "Le voci del tempo": pomeriggi dedicati alla narrazione di fiabe chiacchiere e racconti su storie selezionate dagli animatori. Al termine della storia vengono costruite insieme le possibili alternative, intervenendo sulla trama, sui protagonisti, sulle azioni. Ed è un rivivere autentico: il racconto è il filtro attraverso cui il passato, diventando testimonianza, si rigenera nel presente con nuovi e propri caratteri e si proietta nel futuro.

- "Coviolo in Festa": festa di quartiere alla quale hanno partecipato ospiti ed operatori di centri diurni e strutture residenziali con banchetti di esposizione di piccoli manufatti realizzati dagli anziani.

- "Mondo in un cortile": iniziativa tesa ad interagire con la popolazione anziana al domicilio alla quale hanno partecipato il centro diurno Arcobaleno e la casa di riposo Parisetti.

- "M'illumino di meno": RETE ha aderito in febbraio all'iniziativa nazionale dedicando una giornata al risparmio energetico. In tutte le strutture protette si sono ridotti al minimo i consumi energetici e messe in atto azioni di sensibilizzazione al risparmio e alla riduzione dello spreco. E' stata inoltre attivata sul sito intranet aziendale una sezione dedicata alle tematiche del risparmio energetico con un elenco di buone regole e comportamenti corretti per la sostenibilità energetica anche in ufficio.

- Rassegna "Gusti e Sapori": confermata anche nell'estate 2010 l'iniziativa che cerca di attivare uno stimolo psico-sensoriale legato ad uno degli aspetti più importanti per il mantenimento delle autonomie per gli anziani.

- "Aggiungi un posto a tavola" attivato a partire dall'agosto 2009 è una proposta sperimentale rivolta ai familiari ed agli amici degli Ospiti delle strutture residenziali ai quali è stata data la possibilità di pranzare insieme ai loro cari in spazi a loro dedicati in cui veniva apparecchiato per loro un tavolo "di famiglia" come si fa d'abitudine per il pranzo domenicale. La proposta ha incontrato il gradimento dei familiari ed amici che hanno consumato complessivamente 1.179 pasti, con un incremento di quasi 1.000 pasti rispetto al 2009. E' stato previsto un rimborso di 5 Euro per ogni pasto. In particolare il progetto si è rivelato utile nel caso di coniugi di cui uno ricoverato in Casa Protetta e l'altro solo al domicilio che hanno così potuto consumare insieme sia il pranzo che la cena di ogni giorno.



- **“600 anni di umanità”**: nel 2010 si è svolta la cerimonia di apertura delle celebrazioni del 6° centenario dell'Istituto Omozzoli Parisetti: Concerto con ensemble di chitarre tenuto dai musicisti dell'Istituto di studi musicali “Achille Peri” e visita guidata aperta alla cittadinanza dell'arch. Gianfranco Varini presso palazzo Parisetti luogo di sedimentazione di beni culturali che unitamente al valore artistico ci fornisce tangibili testimonianze di un impegno umano e sociale.

[600 anni di umanità



Le attività di animazione e socializzazione vengono realizzate grazie alla presenza di personale dedicato:

- N. 1 Operatore per la Casa di Riposo
- N. 12 .A.A.d.B.-Animatori per le Case Protette
- N. 4 Animatori-Atelieristi nei Centri Diurni
- N° 1 educatore nel Centro Diurno Demenza

Le attività realizzate hanno talvolta fruito di contributi e/o finanziamenti ed ove possibile si è puntato per il 2010 ancora di più che in precedenza sull'utilizzo ed il recupero di materiali di riciclo, oltre a ciò sono stati spesi :

- Euro 31.466 per l'acquisto di servizi di animazione
- Euro 14.418 per l'acquisto di materiale da utilizzare per l'attività di animazione.

2.2.4 – Dati di attività relativi ai servizi tecnici e alberghieri

L'elevatissima percentuale di anziani affetti da demenza ricoverati presso i reparti e, in tempi più recenti, frequentanti i Centri Diurni, ha indotto RETE ad intraprendere, oltre alle attività alberghiere ed assistenza di base anche attività innovative e con valenza riabilitativa, specificamente rivolte a questi ospiti, o comunque da loro usufruibili, e dirette fondamentalmente a migliorarne la qualità della vita di relazione.

Tra queste si possono ricordare:

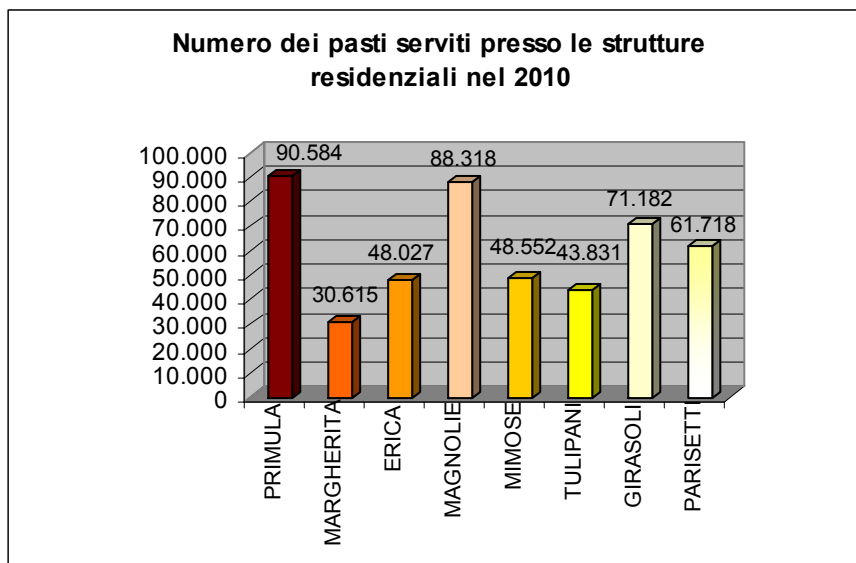
La ristorazione e il servizio dietetico: produzione diretta all'interno delle cucine di struttura dove i menù propongono una pluralità di scelta su **n. 315 ricette** con modifiche stagionali secondo i piatti della tradizione opportunamente rivisitati secondo aggiornate indicazioni dietetiche; il menù garantisce diete speciali per patologia ed integratori alimentari per gli ospiti affetti da carenze metaboliche, energetiche o masticatori, nel corso del 2010 sono state prodotte mediamente **n° 200 diete speciali al giorno**. Si considerano prevalenti gli aspetti a valenza più strettamente sanitaria: questi si contraddistinguono per dover supportare la fase dell'invecchiamento che è caratterizzata dal rallentamento e cambiamento di molte attività metaboliche e cognitive determinanti in frequenti peggioramenti della qualità della vita.

Gli aspetti maggiormente qualificanti in questo ambito di attività hanno riguardato anche per l'anno 2010 l'impiego e il controllo di standard qualitativi nel servizio di ristorazione, l'obiettivo è stato quello di mantenere gli strumenti ed i sistemi di controllo del servizio di ristorazione mediante una verifica degli stessi in termini di efficacia ed efficienza. La programmazione e la realizzazione della verifica e della conseguente analisi sono state effettuate in condivisione con chi operativamente testa ogni giorno la qualità del pasto nella fase di somministrazione. Il costante monitoraggio di tali standard ha garantito una costante comunicazione con le ditte di ristorazione per condividere le situazioni di criticità, analizzarle e porre in essere efficaci azioni correttive e/o di miglioramento formulando risposte sempre più affinate agli input provenienti dagli ospiti.





Nel 2010 sono stati forniti 482.827 pasti così distribuiti nelle varie strutture:



	N° DEI PASTI PRODOTTI
ANNO 2008	484.504
ANNO 2009	483.075
ANNO 2010	482.827

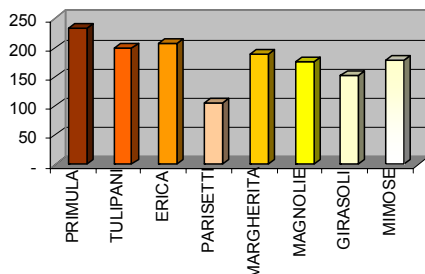
Trend triennale numero dei pasti serviti presso le strutture di RETE

Servizio lavanderia: comprende la fornitura, il lavaggio e la sterilizzazione della biancheria da tavola, da letto e da toletta, lavaggio, stiro e cura dei capi personali.





Kg di biancheria per ospite in ogni struttura residenziale a servizio lavaggio anno 2010

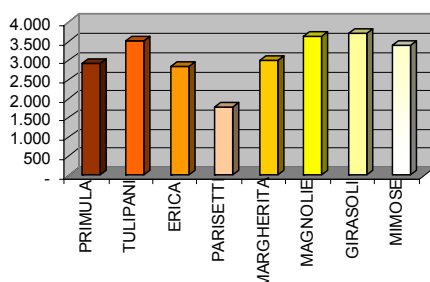


Kg biancheria per ospite

ANNO 2008	174
ANNO 2009	178
ANNO 2010	181

Trend triennale media dei kg di biancheria per ospite a servizio lavaggio

N° capi di biancheria piana per ogni ospite divisi per struttura residenziale a servizio lava-noleggio anno 2010



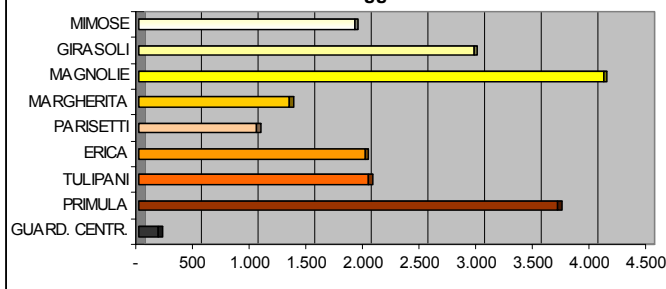
N° capi biancheria piana, cuscini e materassi

ANNO 2008	2.289.907
ANNO 2009	2.198.610
ANNO 2010	2.094.077

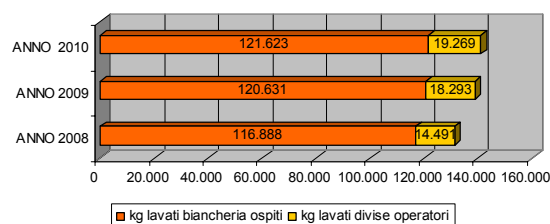
Trend triennale n° capi biancheria piana a servizio lava-noleggio e n° cuscini e materassi a servizio lavaggio

Le rappresentazioni grafiche mostrano la biancheria a lavaggio per ogni ospite che risulta maggiore nelle strutture residenziali in cui sono presenti nuclei dove sussistono ancora buone autonomie agli arti superiori e alla deambulazione ed è più forte la necessità del cambio dei singoli ospiti. I trend triennali mostrano un valore in costante aumento per quanto riguarda il lavaggio della biancheria ospiti, con un **media di 181 kg di biancheria consegnata in lavanderia per ogni ospite nel corso del 2010**. I capi di biancheria piana del servizio lava-nolo comprendono biancheria da letto, tovagliati e biancheria igienico-sanitaria, nonché cuscini e materassi lavati che, nel corso del 2010, vedono una leggera diminuzione dovuta all'introduzione di prodotti per l'igiene senza l'impiego dell'acqua.

Kg divise operatori per ogni struttura residenziale a servizio lavaggio anno 2010



Trend triennale kg di biancheria per ospiti ed operatori a servizio lavaggio



Dai grafici risulta più elevato il n° di divise lavate per operatori nelle case protette con un numero più ampio di addetti, il trend triennale evidenzia poi un lieve aumento dei kg di biancheria a servizio lavaggio per gli operatori (19.269 kg nel 2010) dovuto all'ingresso di nuovi dipendenti nel corso del 2010.



Servizio di smaltimento dei rifiuti: nell'espletamento dei vari servizi di RETE vengono prodotte varie tipologie di rifiuti, da quelli speciali a quelli assimilabili agli urbani (RSU). Nell'ottica dell'ampliamento della modalità di raccolta differenziata che favorisca il riciclo dei materiali si è provveduto ad una precisa ricognizione di ulteriori tipologie di rifiuti e possibilità di raccolta/smaltimento differenziato dando voce alle segnalazioni e richieste sul tema da parte di utenti interni ed esterni. Tenendo conto della crescente importanza e consapevolezza riconosciuta nell'impatto ambientale generato dalle attività aziendali tipiche si è ritenuto importante diffondere una cultura di attenzione ed impegno concreto su un tema così sentito come quello appunto della sostenibilità ambientale, utilizzando al meglio gli strumenti di raccolta offerti dal servizio pubblico, ricercando nuove opportunità di riciclaggio per materiali prodotti internamente. Più precisamente:



Per lo smaltimento **Rifiuti Solidi Urbani (RSU)**, RETE ha una convenzione annuale con Iren Emilia spa, per tutte le strutture, per quanto riguarda i **Rifiuti Speciali (RS)** RETE provvede allo smaltimento di:

- a) rifiuti sanitari di tipo ospedaliero, provenienti dalla esecuzione delle prestazioni di tipo sanitario alle persone anziane ospiti (eseguito da Iren a cadenza variabile a seconda delle esigenze delle strutture)
- b) olii esausti provenienti dalle attività di cucina (contratto annuale con ditta specializzata eseguito a richiesta delle singole cucine)
- c) acque reflue provenienti dall'espurgo delle fognature (eseguito da ditta specializzata su richiesta delle strutture e del magazzino generale)
- d) cartucce di Inchiostro e toner per stampanti (smaltimento eseguito da ditta specializzata su chiamata del servizio tecnico patrimoniale)
- e) vernici e pitture per tinteggio intonaci (lo smaltimento avviene tramite consegna a stazione ecologica gestita da Iren ambiente spa)

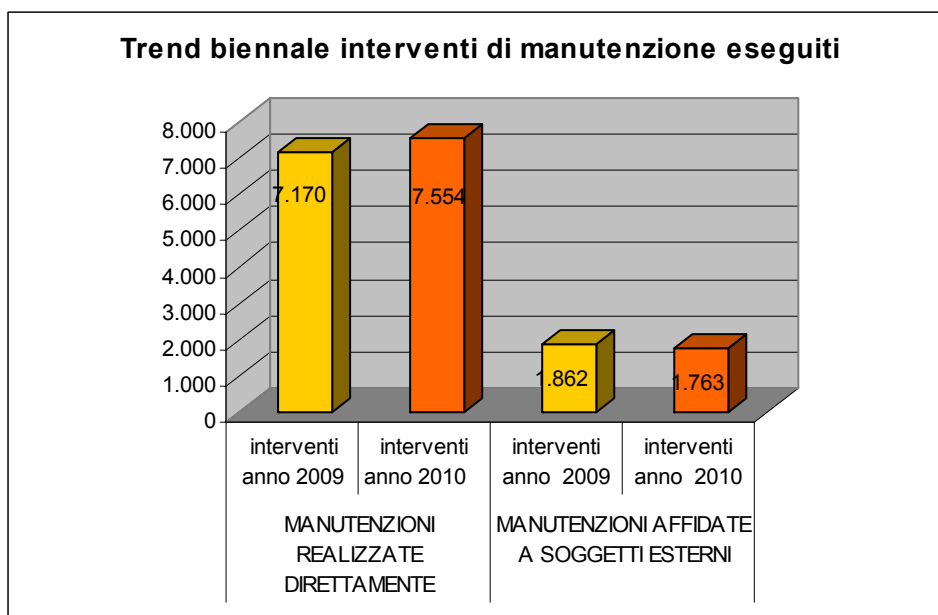
La **Raccolta Differenziata (RD)** viene attuata in tutte le strutture di RETE con le seguenti modalità:

STRUTTURE RESIDENZIALI	SISTEMA DI RACCOLTA	TIPOLOGIA DI RACCOLTA DIFFERENZIATA
I Tulipani	"Porta a porta" organizzato dal Comune di Reggio Emilia	vetro, carta, cartone, plastica, organico e secco
Villa Margherita	"Porta a porta" organizzato dal Comune di Reggio Emilia	vetro, carta, cartone, plastica, organico e secco
Villa Le Mimose	In modo auto-organizzato con cassonetti stradali differenziati	vetro, carta, cartone e organico
Villa Primula	In modo auto-organizzato con cassonetti stradali differenziati	vetro, carta, cartone e plastica
I Girasoli	In modo auto-organizzato con cassonetti stradali differenziati	plastica
Villa Le Magnolie	In modo auto-organizzato con cassonetti stradali differenziati	carta, cartone e plastica
Villa Erica	In modo auto-organizzato con cassonetti stradali differenziati	vetro, latta, carta, cartone, plastica, pile, organico
Omozzoli Parisetti	In modo auto-organizzato con cassonetti stradali differenziati	scatolame, carta e cartone

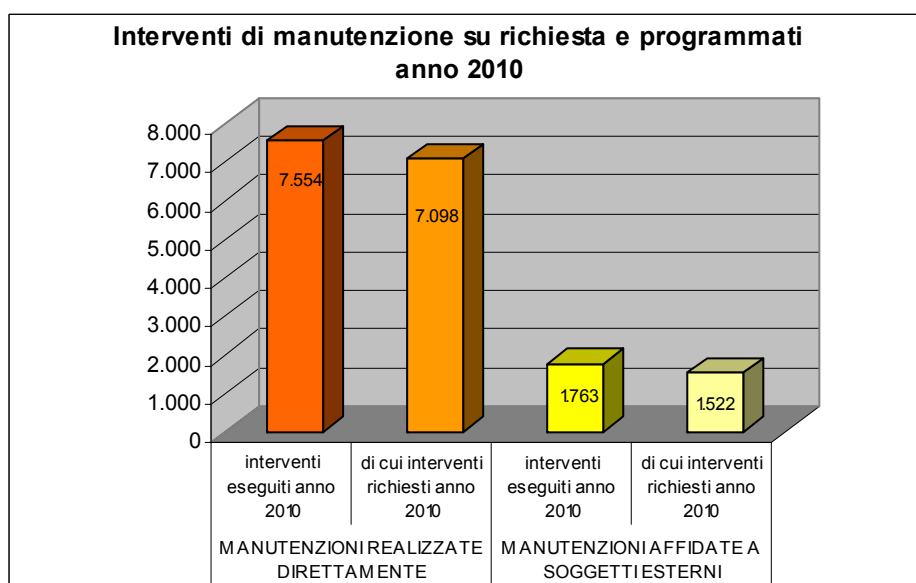


Servizio Manutenzione:

Complessivamente nel 2010 sono stati assicurati 9.317 Interventi:



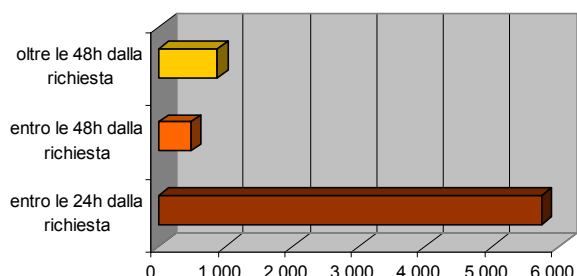
Come si evidenzia nelle rappresentazione grafiche sopra esposte il maggior numero di interventi viene eseguito attraverso la squadra di manutentori interni che esegue ben l'81% di tutte le manutenzioni (che comprendono interventi realizzati su richiesta delle strutture, che interventi di manutenzione programmata). Nel 2010 sono stati effettuati **384 interventi in più di manutenzione realizzati direttamente e un centinaio di interventi in meno affidati a ditte esterne.**



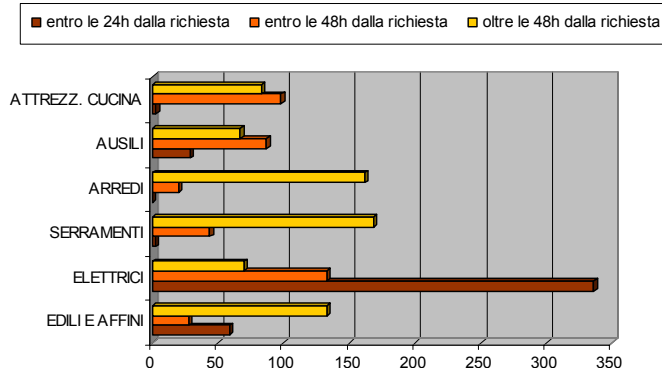
Come si evidenzia dal grafico il numero di interventi eseguiti è sempre maggiore di quelli richiesti in quanto il dato comprende anche gli interventi di manutenzione programmata dal Servizio Tecnico .



Tempistica esecuzioni manutenzioni realizzate direttamente su richiesta anno 2010



Tempistica manutenzioni affidate a soggetti esterni realizzate su richiesta divise per categoria anno 2010



Alle ditte esterne vengono affidati opere e lavorazioni che richiedono maggiore complessità di esecuzione che riguardano prevalentemente i settori edile e di impiantistica elettrica.

I tempi di esecuzione delle manutenzioni realizzate direttamente evidenziano per l'81% una risposta immediata di risoluzione entro le 24 ore; per quanto riguarda la tempistica relativa alle manutenzioni esterne si evince come gli interventi elettrici abbiano una risposta pressoché immediata, mentre manutenzioni riguardanti arredi, serramenti ed opere edili complesse richiedono per loro natura tempistiche maggiori.



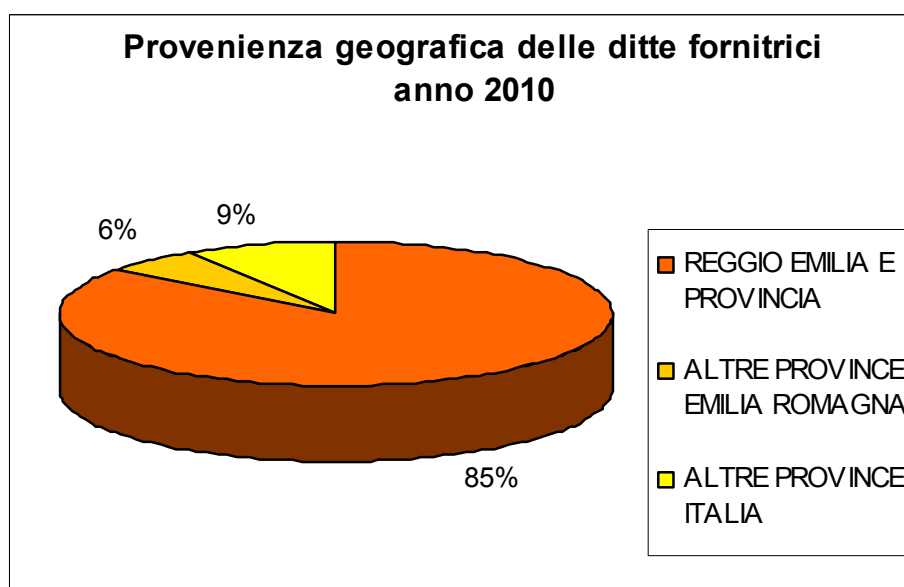
2.3 - FORNITORI, INQUILINI e AFFITTUARI

FORNITORI

Nei confronti dei propri fornitori RETE adotta un comportamento incentrato sui principi di correttezza, equità, trasparenza e non discriminazione. Il sistema di gestione dei fornitori si basa su procedure di affidamento delle forniture previste dalla normativa nazionale ed europea, e da disposizioni regolamentari. Le procedure per l'affidamento di forniture di beni, servizi e lavori, sono curate principalmente dai Settori Alberghiero e Tecnico.

Successivamente i rapporti con i fornitori vengono tenuti da vari uffici dell'Azienda per le rispettive aree di competenza:

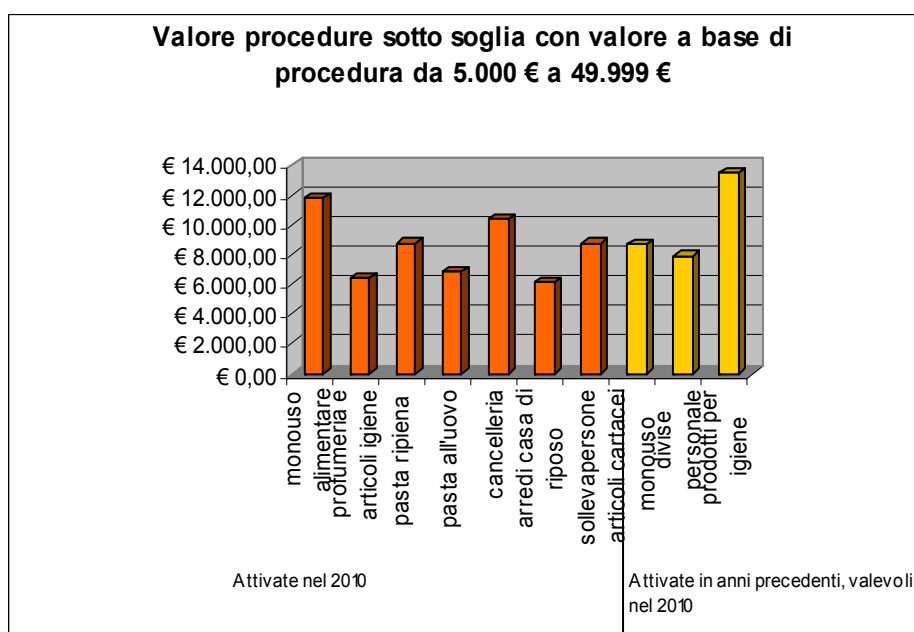
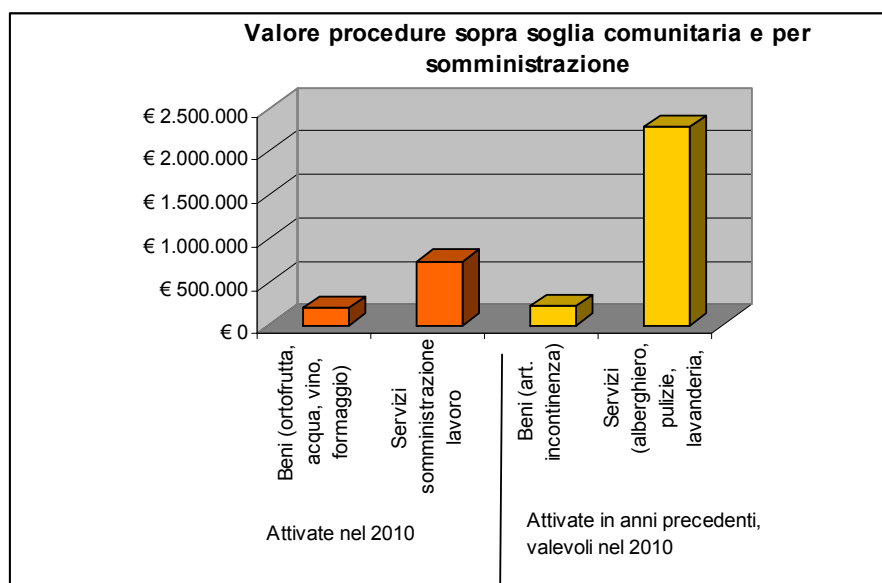
- Il Settore Affari Generali
- Il Settore Relazioni Istituzionali e Qualità
- Il Settore Amministrativo
- Il Settore Socio Assistenza
- Il Settore Alberghiero
- Il Settore Tecnico

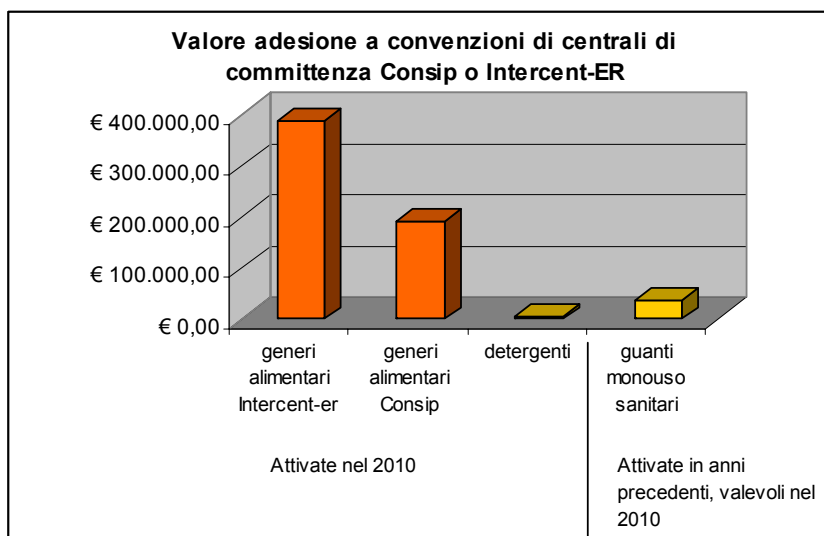


L'ambiente logistico è il complesso delle attività che pianifica ed organizza la programmazione, l'esecuzione e la gestione dei flussi di prodotti, dal processo di approvvigionamento delle materie prime a quello di distribuzione. Il grafico mostra come l'85% delle ditte fornitrici di RETE provenga dal territorio reggiano, questo ha permesso di ottimizzare costi economici ed ambientali ed avere servizi migliori in termini di tempestività.

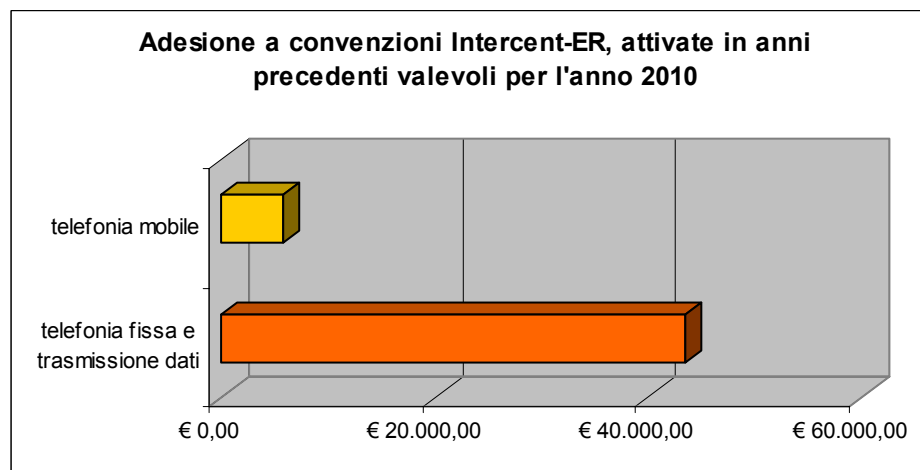
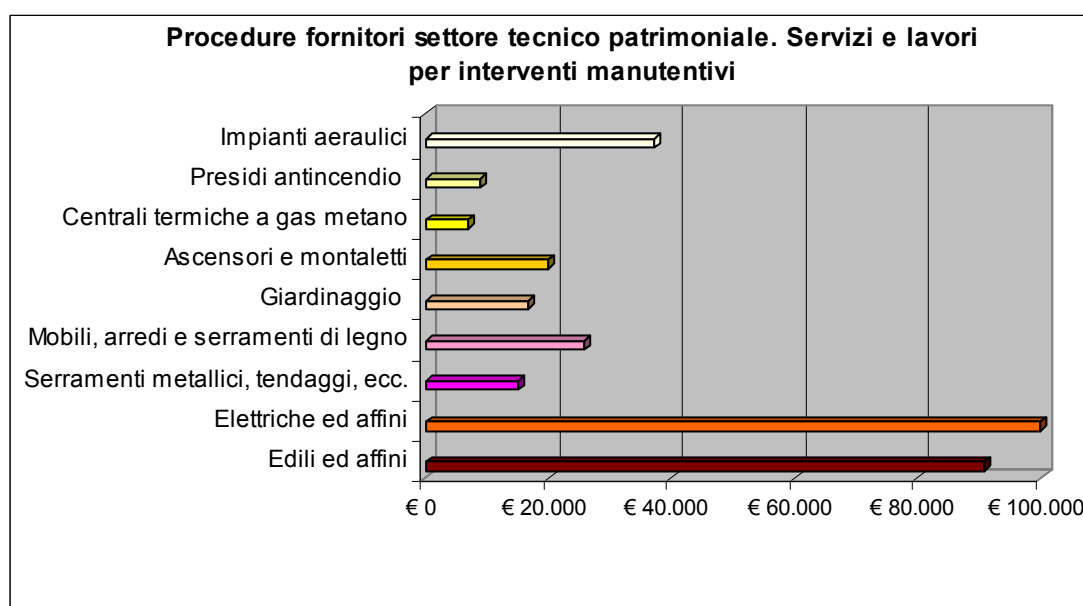


Procedure fornitori settore alberghiero





Procedure fornitori settore tecnico





Per le numerose forniture di beni e servizi di valore inferiore a € 5.000,00, si procede in base a quanto disposto dal "Regolamento degli acquisti in economia". Come si nota dal grafico le procedure contrattuali prevalenti per l'acquisto di forniture, sia per il settore tecnico che per il settore acquisti, risultano essere le modalità negoziate con offerte in busta chiusa.

Certezza giuridica

In merito ai principi di correttezza, equità, trasparenza e non discriminazione nei rapporti con i propri fornitori, RETE, in attuazione della normativa sui ritardi nei pagamenti (D.Lgs. 231/2002), opera con la massima attenzione al rispetto dei termini di pagamento definiti contrattualmente o, in loro mancanza, a quanto normativamente previsto.

Nel 2010 vengono confermati in particolare gli obiettivi di un sempre maggiore coinvolgimento dei fornitori come attori determinanti nel processo di produzione dei servizi offerti, tenendo conto che tutti gli altri aspetti qualificanti il rapporto fiduciario costituitosi con i fornitori è considerato ormai pacificamente acquisito anche parte degli operatori degli uffici amministrativi dell'Azienda.

INQUILINI e AFFITTUARI



Parte del patrimonio di RETE è locato per scopi abitativi, produttivi, commerciali o per servizi:

BENE PATRIMONIALE	DESTINAZIONE	INQUILINI /AFFITTUARI
Palazzo Ancini	Uffici e locali commerciali	Comune, associazioni, commercianti
Condominio Via Melato	n. 4 unità abitative n. 2 garage	Privati
Terziario Crostolo	n. 2 unità commerciali	Commercianti
Condominio Via Wagner	n. 3 unità abitative	Privati
Condominio Via Corradini	n. 4 unità abitative	Privati
Caserma Anzola Emilia	Caserma carabinieri	Prefettura di Bologna
Fabbricato Rurale e Podere la Quarta	Fabbricati e aree a destinazione produttiva agricola	Cooperativa agricola

Sintesi degli inquilini e affittuari



Il patrimonio a reddito non consente a RETE di configurarsi come interlocutore di categorie di commercianti, coltivatori o inquilini., i rapporti restano limitati alle singole controparti contrattuali.

Nel corso dell'anno 2010 sono stati effettuati i seguenti interventi ed operazioni sul patrimonio immobiliare dell'Azienda:

- ♦ sono stati stipulati n. 2 nuovi contratti di locazione ad uso abitativo a seguito avviso riservato ai dipendenti

2.4 – IL VOLONTARIATO

Vengono mantenute in essere, anche per l'anno 2010, tutte le relazioni costruite negli anni passati con i diversi interlocutori che rafforzano i legami nell'ambito territoriale, in particolare il volontariato, anima critica e attiva della società, è promotore ed espressione di partecipazione attiva, per mettere la solidarietà alla base del vivere insieme. Un aspetto molto significativo nella modalità di gestione delle attività assistenziali è rappresentato dalla valorizzazione di un principio fondamentale per i nostri ospiti, ovvero quello della socialità, che valorizza l'interdipendenza e l'integrazione con il territorio e la comunità circostante.

Quando si parla di volontariato e terza età il primo pensiero va agli anziani che ricevono l'aiuto e la solidarietà di persone più giovani. Eppure, sempre più spesso, gli anziani si presentano come soggetti che donano energia, esperienza, tempo e ogni volta è un'opportunità straordinaria che si rinnova, per gli altri e per se stessi. La presenza del volontario presso le strutture di RETE è di tipo familiare e non infermieristico, può offrire il suo sorriso, il suo sguardo, la sua mano, la sua amicizia, una semplice parola a chi si trova solo ed è in difficoltà. Oltre a rappresentare un beneficio per gli anziani è una straordinaria opportunità di crescita personale, contribuisce inoltre a sviluppare empatia e solidarietà nei confronti del prossimo.



I volontari hanno potuto accedere ai servizi di RETE in forma associata - tramite organizzazioni come la Pastorale Giovanile, l'A.v.o., la Croce Rossa o le comunità parrocchiali - ma anche singolarmente: accanto agli anziani hanno accolto i loro bisogni di ascolto e compiuto tutti quei gesti che un autentico sentimento di solidarietà consente. L'obiettivo è quello di integrare i servizi pubblici con quelli privati a favore della popolazione anziana attraverso progetti socio-assistenziali e socio-culturali che puntino alla socializzazione e alla integrazione con il territorio e con la comunità circostante.

RETE ha definito in modo puntuale il percorso di inserimento dei volontari che accedono per la prima volta, salvaguardando le necessità ed il benessere di tutte le persone coinvolte: l'anziano, il personale di reparto, il volontario stesso, per consentire di verificare le proprie attitudini in relazione alle necessità degli anziani e garantirgli la possibilità di equilibrare l'attività di volontariato con altri interessi personali e di verificare e/o adeguare la propria motivazione all'opera di volontariato svolta.

Di seguito si evidenzia il numero di volontari singoli che hanno collaborato singolarmente con le varie strutture di RETE; dal trend triennale si nota un graduale e crescente aumento nelle adesioni, nel corso dell'**anno 2010 si sono succeduti n. 29 volontari** senza mai superare il n. di 25 presenti contemporaneamente tra centri diurni e case protette per ottimizzarne la programmazione:



Numero di volontari singoli non associati che hanno collaborato con le strutture di RETE

	ANNO	ANNO	ANNO
	2008	2009	2010
STRUTTURE RESIDENZIALI	16	23	23
CENTRI SEMI-RESIDENZIALI	9	10	6
TOTALE	25	33	29

Le attività svolte dai volontari sono di aiuto e supporto al personale assistenziale per la realizzazione di attività di svago e socializzazione per gli ospiti. Una delle principali attività di svago è l'organizzazione di feste per i compleanni, con cadenza mensile. Alcuni dedicano la loro attività ad ospiti senza familiari che necessitano di una maggiore presenza di interlocutori per passeggiate, chiacchierate, scambio di idee e riflessioni.

2.5 – IL RAPPORTO CON SCUOLE ED ENTI DI FORMAZIONE ED ENTI

I rapporti di RETE con gli istituti scolastici costituiscono un positivo intreccio fra le istituzioni del territorio, intreccio in cui le strutture protette si “aprono” alla città, superando l'idea che la Casa Protetta sia un luogo solo per anziani, e accreditandola invece come un luogo familiare, in cui il cittadino può andare, non solo in età avanzata per fruirne i servizi, ma nel corso della propria esperienza di allievo, studente, volontario e lavoratore.

Anche nel corso del 2010 l'azienda si è resa disponibile come sede di tirocini formativi e di orientamento e, nel rispetto delle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione ed **ha accolto n° 50 stagisti nei centri Diurni e n° 92 nelle strutture residenziali**, un grande aumento del numero di stagisti ospitati nel 2010 rispetto all'anno precedente (il 44% in più nei Centri Diurni e il 60% in più nelle strutture residenziali).

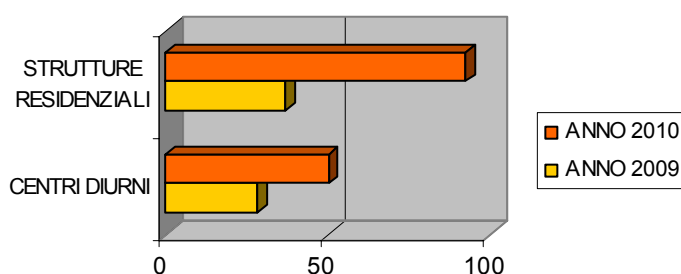
STAGISTI ACCOLTI PRESSO I CENTRI DIURNI DI RETE:			
PERIODO	ENTE DI FORMAZIONE	N° STAGISTI	TIPOLOGIA STAGE
11/01 22/01	D.Z. IODI	14	OSSERVATIVO
25/01 05/02	D.Z. IODI	7	OSSERVATIVO
01/02 20/02	D.Z. IODI	1	OPERATIVO
06/09 25/09	CFP BASSA REGGIANA	8	OPERATIVO
02/11 22/11	CREMERIA	2	OPERATIVO
08/11 19/11	D.Z. IODI	9	OSSERVATIVO
22/11 03/12	D.Z. IODI	8	OSSERVATIVO
06/12 21/12	D.Z. IODI	1	OPERATIVO
TOTALE		50	



STAGISTI ACCOLTI PRESSO LE STRUTTURE RESIDENZIALI DI RETE

PERIODO	ENTE DI FORMAZIONE	N° STAGISTI	TIPOLOGIA
21/12/09 09/01/10	CESVIP	12	OPERATIVO
15/01 09/03	CESVIP	1	OPERATIVO
18/01 27/02	ENAIIP	1	OPERATIVO
25/01 27/02	D.Z. IODI	6	OPERATIVO
01/02 20/02	D.Z. IODI	6	OSSERVATIVO/OPERATIVO
04/03 19/03	D.Z. IODI SVEDESI	3	OSSERVATIVO
31/05 05/07	CREMERIA	11	OPERATIVO
14/06 24/07	CFP BASSA REGGIANA	10	OPERATIVO
26/06 15/07	D.Z.IODI SERALE	1	OSSERVATIVO
11/10 22/10	CESVIP	15	OPERATIVO
06/12 21/12	D.Z. IODI	4	OPERATIVO
29/11 08/01/11	FORMAFUTURO (PR)	1	OSSERVATIVO
15/11 21/12	IRECOOP	9	OPERATIVO
21/06 31/07	D.Z. IODI	5	ALTERNANZA SCUOLA/LAVORO
17/03 06/05	UNIVERSITA' DI MO E RE CORSO DI LAUREA INFERMIERISTICA	7	OPERATIVO
TOTALE		92	

Trend biennale n° stagisti ospitati da RETE





L'accoglienza presso le strutture e gli uffici di RETE riguarda anche inserimenti lavorativi o volontari:

INSERIMENTI REALIZZATI PRESSO UFFICI E SERVIZI			
PERIODO	ENTE	N°	TIPOLOGIA
01.01.2010 – 31.12.2010	Ausl di Reggio Emilia	1	OPERATIVO PRESSO SERVIZIO GUARDAROBA
01.01.2010 – 31.12.2010	Comune di Reggio Emilia (Lsu)	1	OPERATIVO PRESSO SERVIZIO GUARDAROBA
05.05.2010 – 31.12.2010	Comune di Reggio Emilia	1	OPERATIVO PRESSO SERVIZIO ACCOGLIENZA
01.01.2010 – 31.12.2010	Servizio Sociale Adulti del Ministero Grazia e Giustizia	1	OPERATIVO PRESSO CENTRO DIURNO IL SOGNO
TOTALE		4	

Gli enti promotori delle attività di tirocinio possono essere, ai sensi della vigente normativa, le scuole statali, quelle private parificate, i centri di formazione e/o orientamento pubblici o convenzionati e le istituzioni formative private, senza fini di lucro.

Condizioni perché si possa realizzare l'esperienza formativa (sia essa di natura osservativa che professionalizzante) sono l'attinenza alle attività istituzionali dell'Azienda del corso di studi o di formazione dell'Ente promotore e la presenza di un tutor aziendale come responsabile organizzativo delle attività.

Sono state inoltre garantite le seguenti ulteriori condizioni:

- il rispetto e l'attenzione alle capacità ricettive degli uffici e dei servizi di RETE;
- l'adeguamento dell'attività di tirocinio all'organizzazione più complessiva dei servizi di RETE
- la preventiva e concorde valutazione di fattibilità dei Responsabili di Settore dell'Azienda di volta in volta, per le proprie aree di attività, interessati ad accogliere i tirocinanti;
- la valutazione rischi e la formazione relativa, effettuata in accordo tra il RSPP Aziendale e i referenti scolastici per la sicurezza
- la preventiva copertura assicurativa da parte dell'Ente promotore dei partecipanti, relativamente al periodo di tirocinio, presso l'INAIL e presso Compagnia di assicurazione per RCT e Infortuni;
- l'assenza di oneri economici a carico dell'Azienda;

Il tirocinio non ha mai in nessun caso costituito rapporto di lavoro e si è sempre configurato come completamento del percorso formativo, sia che abbia realizzato obiettivi didattici, di orientamento e di acquisizione di conoscenza del mondo produttivo e previsti dal corso di studio di appartenenza, sia che sia stato finalizzato ad agevolare le scelte professionali.



2.6 – LA COMUNICAZIONE E LE RELAZIONI CON I PORTATORI DI INTERESSE

RETE promuove il coinvolgimento e la partecipazione attiva degli utenti, dei loro familiari e delle loro forme organizzate e garantisce forme di tutela dell'utente nei confronti dell'ente in caso di problemi e disservizi. L'Azienda comunica con i propri utenti attraverso strumenti e canali informativi diversi che sono gestiti da strutture e figure specifiche.

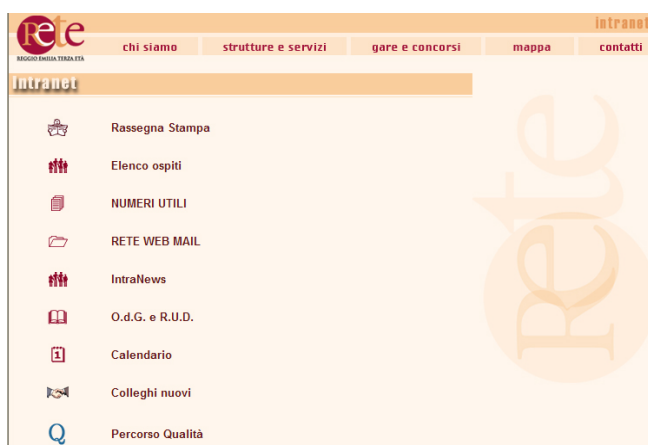
Le principali funzioni informative sono di competenza dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) che opera in stretto contatto con la struttura organizzativa di RETE, gestisce il sito web dell'ente (www.rete.re.it) e aggiorna le informazioni in esso contenute di carattere generale relative a:

- organi statutari, eventi istituzionali
- rette di ospitalità
- strutture e servizi
- organizzazione e regolamenti
- attività e progetti in corso
- operazione trasparenza



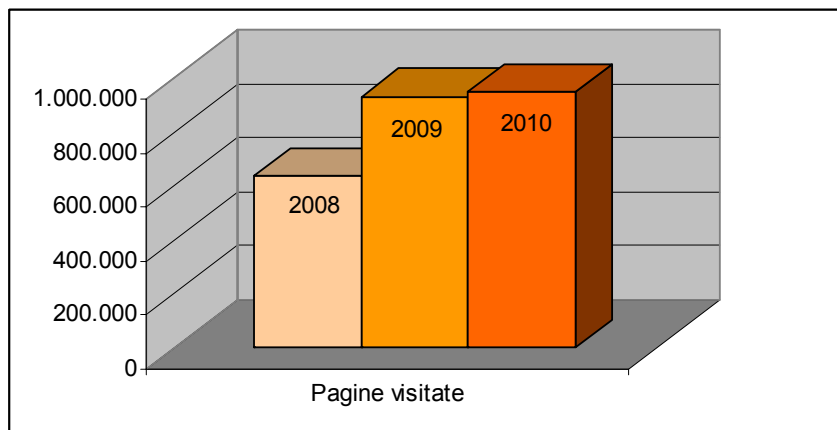
RETE - Reggio Emilia Terza Età

Home page del portale di RETE



Home page Intranet aziendale

Le statistiche di accesso al sito sono la base di partenza per misurare qualunque attività di ottimizzazione del sito e di web marketing, da qui l'importanza di poter analizzare il traffico generato dagli utenti Internet verso il sito web istituzionale di RETE. Tale analisi è possibile prendendo in esame i log di accesso, rielaborandoli in viste leggibili e significative attraverso grafici e report sintetici di seguito illustrati:



Trend triennale pagine visitate sito web di RETE



Bilancio Sociale 2010

Il numero di pagine visitate nel 2010 conferma quello dell'anno precedente, l'incremento nelle visite si evince dal 2008 al 2009 in quanto sono state redatte nuove sezioni, incrementati i contenuti delle pagine, il numero dei documenti da consultare e scaricare ed inserita una sezione con nuovi file multimediali.

La consultazione del sito risulta abbastanza regolare con un picco di accesso ad aprile giustificato dalla pubblicazione nella sezione 'gare e concorsi' degli esiti delle prove di selezione per il concorso a copertura di n.16 posti per operatore socio sanitario al quale hanno partecipato ben 477 candidati.



Nel 2010 è aumentato il numero di video caricati su you tube, confermando l'uso di questo strumento per far conoscere i servizi offerti e per promuovere le iniziative che si svolgono nelle varie strutture residenziali; i file multimediali sono linkabili direttamente dalla sezione filmati del sito web dell'azienda.

Contatti e messaggi dal Sito Web

OGGETTO DEI CONTATTI	N° CONTATTI WEB ANNO 2009	N° CONTATTI WEB ANNO 2010
Lavoro/Concorsi	54	51
Informazioni: accesso ai servizi e rette	12	9
Altro	8	13
	Tot. 74	Tot. 73

TEMPO MEDIO DI RISPOSTA	
ANNO 2009	ANNO 2010
5 giorni	4 giorni

Si evince come il numero delle richieste di informazioni che hanno raggiunto l'Urp di Rete tramite accesso alla finestra web ha avuto come tema centrale, anche per l'anno 2010, la candidatura per collaborazioni di lavoro e richieste di informazioni per concorsi. Il numero di contatti per anno appare sostanzialmente immutato.

Newsletter

L'anno 2010 è stato l'anno del consolidamento dell'attività di newsletter contenente informazioni e notizie del portale e della Intranet di RETE: attivata nel 2009 con l'invio riservato al solo Consiglio di Amministrazione, nel corso del 2010 è stato ampliato il servizio verso tutti i responsabili di Settore.

L'obiettivo per il prossimo anno sarà quello di allargare l'invio ai dipendenti e collaboratori di RETE producendo una newsletter indirizzata al personale per rispondere ai principali obiettivi di comunicazione interna: informare, permettere ed allargare la partecipazione all'interno dell'ente, far sentire i dipendenti parte dell'organizzazione nella quale lavorano, creare una comunicazione continuativa ed aprire spazi di



dialogo e condivisione. La newsletter può rappresentare, infatti, un efficace canale di contatto diretto tra i vertici e i dipendenti di un'azienda.

Attraverso l'invio periodico di un messaggio elettronico l'Urp aggiorna e crea un rapporto continuativo con gli stakeholders: la newsletter è divisa in 4 sezioni: "primo piano" contenente notizie di rilievo, "Intranews" completa di informazioni relative alla Intranet aziendale, "Rassegna stampa" con informazioni di approfondimento ed una sezione "Multimedia" contenente video e/o photogallery.

Comunicati Stampa, conferenze e articoli

Nel corso del 2010 sono stati redatti **n° 66 comunicati stampa** (il 60% in più rispetto all' anno 2009) e realizzate n° 2 conferenze per informare i media, per fornire loro dati e divulgare notizie, progetti e servizi attivati da RETE. Rispetto all'anno precedente sono più che raddoppiati i comunicati in quanto si è posta maggiore attenzione alla diffusione delle attività di animazione e intrattenimento ospitate presso le strutture residenziali, scegliendo di non redigere articoli o cartoline promozionali.

WebNews

Sono **96 le web-news** pubblicate nel corso del 2010, 30 in più del 2009: articoli linkabili dalla home-page redatti con l'obiettivo di informare la rete familiare degli utenti su progetti ed attività di animazione svolte nelle strutture di RETE, sui servizi offerti dal comune di Reggio Emilia, seminari, convegni, ricerche ed appuntamenti sul tema dell'invecchiamento e della vita in età anziana.

Bacheche

Nelle bacheche situate presso la sede centrale vengono rese disponibili informazioni quali: decisioni del Consiglio di Amministrazione, bandi di gara e di concorso, nuove disposizioni normative.

In ogni reparto e struttura sono presenti bacheche e cartelloni in cui vengono esposte informazioni inerenti la vita del reparto e della struttura, quali orari di ricevimento delle figure professionali che vi operano, programma di attività, scioperi, ecc.

Servizio di Accoglienza

In 6 strutture su 8 è presente il servizio di Accoglienza che fornisce informazioni base relative ai servizi di RETE, se necessario assiste il cittadino nella ricerca di informazioni più approfondite e rende disponibile il materiale informativo aggiornato dall'URP.



Da alcuni anni l'attività di ascolto dell'utente si traduce nella raccolta e gestione di segnalazioni, reclami, suggerimenti, apprezzamenti e nell'attività di organi di rappresentanza degli utenti (Comitato Parenti); ciò in coerenza con gli indirizzi normativi in materia per la pubblica amministrazione.

L'attività di ascolto è finalizzata all'acquisizione di elementi sulla qualità attesa e percepita e, quindi, alla individuazione di elementi di insoddisfazione o aspettative differenti dalle caratteristiche del servizio definite. La valutazione della qualità del servizio erogato nel 2010 ha riguardato metodi di autovalutazione che RETE ha applicato a se stessa per misurare l'adeguata presenza di personale di assistenza, l'appropriatezza degli interventi assistenziali, la corretta applicazione delle procedure igieniche e di conservazione e cottura dei cibi, la puntuale esecuzione di pulizie e manutenzioni.



RENDICONTA- ZIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI UTILIZZATE

PARTE III

*Trasparenza, rigore e
verificabilità
per soddisfare tutte le
esigenze informative*



3.1 – RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE



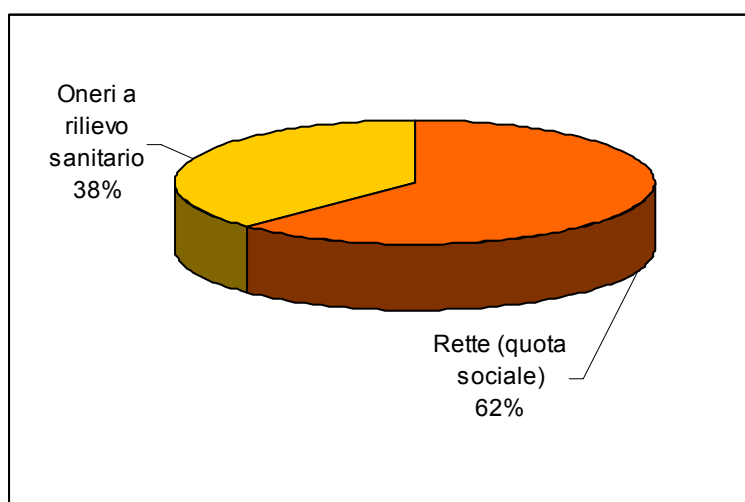
Il Bilancio consuntivo d'esercizio 2010 dell'Azienda evidenzia ricavi per € 23.615.850,67 e costi per € 24.623.221,32 determinando così una perdita d'esercizio pari ad Euro 1.007.370,65.

Si riportano di seguito le voci principali evidenziando la provenienza dei ricavi e la destinazione dei costi:

Emerge dai prospetti contabili che la principale voce di ricavo, corrispondente al 84,50% del totale ricavi, si riferisce alle rette dei servizi residenziali (Casa di Riposo, Case Protette e Appartamenti Protetti) comprensive della così detta Quota Sociale e degli Oneri a rilievo Sanitario, nella seguente proporzione:

VOCE DI RICAVO	IMPORTO	%
Rette e oneri a rilievo sanitario	19.970.584,67	84,50%
Rimborso dei servizi territoriali	1.819.605,92	7,70%
Sterilizzazione degli ammortamenti	618.628,63	2,60%
Affitti	550.653,89	2,30%
Rimborsi ed entrate varie	640.443,53	2,70%
Interessi attivi	15.934,03	2,00%
TOTALE	23.615.850,67	100,00%

La proporzione fra la così detta Quota Sociale e degli Oneri a rilievo Sanitario, è rappresentata dal grafico seguente:



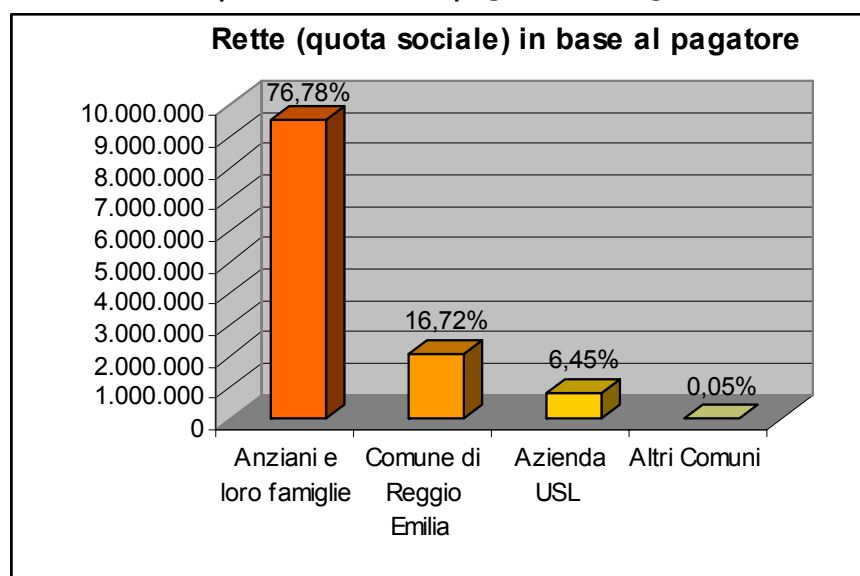


Nel 2010 le rette per ospiti di casa protetta convenzionati non hanno subito aumenti, mentre sono state aumentate di Euro 1 al giorno, con incremento applicato a partire dal mese di giugno, le rette degli ospiti autosufficienti, invariate quelle dei privati e degli Appartamenti Protetti.

La quota sociale della retta è stata sostenuta:

- dagli anziani e dalle loro famiglie per Euro 9.550.467,48 (76,78%) ;
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 2.080.209,19 (16,72%);
- dall'Azienda USL per gli ospiti ex psichiatrici, disabili adulti e Gracer per Euro 802.569,74 (6,45%) ;
- dai Comuni di origine di alcuni ospiti per Euro 5.199,58 (0,05%).

Pertanto la classificazione dei ricavi per rette in base al pagatore è la seguente:



Esaminando il trend rilevato negli ultimi tre anni e rappresentato dalle percentuali sul totale delle rette (quota sociale e oneri a rilievo sanitario) si rileva quanto segue:

RETTE E ONERI A RILIEVO SANITARIO IN BASE AL PAGATORE	% 2008	% 2009	% 2010
Anziani e loro famiglie	49,00%	47,82%	47,80%
Comune di Reggio Emilia	11,41%	11,23%	10,40%
Azienda USL	39,44%	40,85%	41,80%
Altri Comuni	0,14%	0,10%	0,00%

La percentuale di contribuzione degli anziani e delle loro famiglie che nel 2007 per la prima volta era scesa sotto il 50%, si conferma in leggerissima diminuzione; stessa tendenza, anche se un po' più marcata per il Comune di Reggio Emilia e per gli altri comuni, il cui impegno finanziario a esito anche dell'applicazione dell'ISEE. Cresce invece il ruolo come pagatore dell'Azienda USL che sostiene le rette degli Ospiti ex psichiatrici, disabili psichici, Gracer e trasferisce gli Oneri a Rilievo Sanitario, che, per l'ultima parte del 2010 sono stati comprensivi della quota aggiuntiva proveniente dal Fondo Regionale della Non Autosufficienza relativa all'accreditamento.



La seconda fonte di ricavo, per ordine di importanza (Euro 1.819.615,92) corrispondenti al 7,70% dei ricavi totali) è quella rappresentata dal rimborso per la gestione dei servizi territoriali (Centri Diurni) corrisposta da Farmacie Comunali Riunite a RETE in funzione di quanto previsto nell'Accordo di Programma che ha ridisegnato la distribuzione dei servizi territoriali e le responsabilità nella loro gestione.

Le altre voci di ricavo sono le quote per la sterilizzazione degli ammortamenti, gli affitti, i rimborsi (nei quali sono stati esposti anche i rimborsi di costi sostenuti da RETE per attività riabilitativa in convenzione) ed infine gli interessi attivi.

Per quanto riguarda le voci di costo si può esaminare la tabella sottoriportata:

VOCE DI COSTO	IMPORTO	%
Personale (compresa IRAP)	16.334.016,92	66,33%
Acquisto di servizi	3.599.082,53	14,62%
Acquisto di beni	1.701.304,20	6,91%
Utenze	989.278,14	4,02%
Ammortamenti	708.135,89	2,87%
Manutenzioni	777.958,29	3,16%
Altri costi, imposte, interessi, svalutazioni	513.445,95	2,09%
TOTALE	24.623.221,32	100,00%

Emerge che i principali costi sostenuti dall'ASP, come naturale per un'azienda che eroga servizi e prestazioni socio-assistenziali e socio sanitarie integrate, sono riferiti a personale (dipendente, parasubordinato e somministrato) (66,33% del totale costi) ed ad acquisto servizi (14,62% del totale costi).

I dati sopra esposti comprendono nel costo del personale taluni accantonamenti ai fondi specifici e anche l'IRAP. E' opportuna la precisazione, in particolare per l'IRAP in quanto trattandosi di una imposta calcolata con il metodo retributivo, per RETE rappresenta un costo direttamente variabile al variare del personale impiegato nella produzione dei servizi, la voce diviene dunque tanto più rilevante quanto più il personale cui l'azienda fa ricorso è di tipo subordinato, parasubordinato o somministrato.



L'ANALISI DI BILANCIO

La Regione Emilia Romagna con deliberazione di Giunta n. 741/2010 "Approvazione Linee guida per la redazione del Bilancio Sociale delle ASP " ha inteso integrare la rendicontazione sociale attraverso ulteriori elementi di immediata interpretazione e conoscenza di specifici aspetti della gestione e informazioni utili a formulare giudizi sull'equilibrio aziendale (capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo da poter soddisfare continuamente le finalità strategiche per le quali è stata costituita) .

Per fare ciò si procede attraverso la riclassificazione del Conto Economico e dello Stato patrimoniale, tra i diversi metodi la Regione ha individuato, per il Conto Economico, la riclassificazione a PIL e MOL e per lo Stato Patrimoniale la riclassificazione secondo il criterio destinativo finanziario.

Di seguito si riportano per il triennio 2008 – 2009 – 2010 Conto Economico e Stato Patrimoniale di RETE riclassificati:

	2008		2009		2010	
Proventi caratteristici totali netti	€ 23.114.573,00	99,96%	€ 22.359.567,00	99,93%	€ 22.865.766,00	99,96%
Prodotto Interno Lordo (PIL)	€ 23.124.573,00	100,00%	€ 22.376.167,00	100,00%	€ 22.875.766,00	100,00%
Valore Aggiunto Lordo (VAL)	€ 13.346.722,00	57,72%	€ 15.393.413,00	68,79%	€ 15.621.424,00	68,29%
Margine Operativo Lordo (MOL)	€ 925.980,00	4,00%	-€ 90.212,00	-0,40%	€ 462.691,00	2,02%
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)	€ 443.511,00	0,02%	-€ 414.722,00	-0,02%	-€ 129.079,00	-0,01%
Risultato Operativo Globale (ROG)	€ 612.417,00	0,03%	-€ 352.978,00	-0,02%	-€ 102.927,00	0,00%
Risultato ordinario (RO)	€ 583.145,00	0,03%	-€ 380.686,00	-0,02%	-€ 119.135,00	-0,01%
Risultato Ante Imposte (RAI)	€ 583.251,00	0,03%	-€ 366.403,00	-0,02%	-€ 28.931,00	0,00%
Risultato Netto (RN)	-€ 260.431,00	-0,01%	-€ 1.453.242,00	-0,06%	-€ 1.007.371,00	-0,04%



STATO PATRIMONIALE "DESTINATIVO FINANZIARIO"

ATTIVITA' - INVESTIMENTI		2008		2009		2010	
CAPITALE CIRCOLANTE		€ 10.952.808,00	40,64%	€ 8.547.537,00	35,67%	€ 8.893.650,00	36,79%
Li	liquidità immediate	€ 4.494.316,00	41,03%	€ 2.304.936,00	26,97%	€ 1.194.772,00	13,43%
Ld	liquidità differite	€ 6.339.309,00	57,88%	€ 6.126.440,00	71,67%	€ 7.585.572,00	85,29%
M	Rimanenze	€ 119.183,00	1,09%	€ 116.161,00	1,36%	€ 113.306,00	1,28%
CAPITALE FISSO		€ 15.996.320,00	59,36%	€ 15.415.742,00	64,33%	€ 15.280.373,00	63,21%
Fm	Immobilizzazioni materiali	€ 11.630.339,00	72,71%	€ 11.173.448,00	72,48%	€ 10.908.199,00	71,39%
Fi	Immobilizzazioni immateriali	€ 349.512,00	2,18%	€ 330.789,00	2,15%	€ 304.648,00	1,99%
Fa	Immobilizzazioni finanziarie e varie	€ 4.016.469,00	25,11%	€ 3.911.505,00	25,37%	€ 4.067.526,00	26,62%
TOTALE CAPITALE INVESTITO		€ 26.949.128,00	100,00%	€ 23.963.279,00	100,00%	€ 24.174.023,00	100,00%

PASSIVITA' - FINANZIAMENTI		2008		2009		2010	
CAPITALE DI TERZI		€ 8.120.347,00	30,13%	€ 6.970.839,00	29,09%	€ 7.091.929,00	29,34%
(p)	finanziamenti di breve (correnti)	€ 7.604.016,00	93,64%	€ 6.529.322,00	93,67%	€ 6.664.377,00	93,97%
(P)	finanziamenti da terzi di medio lungo (consolidate)	€ 516.331,00	6,36%	€ 441.517,00	6,33%	€ 427.552,00	6,03%
CAPITALE PROPRIO		€ 18.828.781,00	69,87%	€ 16.992.440,00	70,91%	€ 17.082.094,00	70,66%
(N)	finanziamenti permanenti (N)	€ 18.828.781,00	69,87%	€ 16.992.440,00	70,91%	€ 17.082.094,00	70,66%
TOTALE CAPITALE ACQUISITO		€ 26.949.128,00	100,00%	€ 23.963.279,00	100,00%	€ 24.174.023,00	100,00%

La situazione patrimoniale viene rappresentata attraverso i seguenti grafici:



ANNO 2008

ATTIVITA' INVESTIMENTI	PASSIVITA' FINANZIAMENTI
Li 16,68%	p 28,22%
Ld 23,52%	
M 0,44%	
Fm 43,16%	P 1,92%
Fi 1,30%	N 69,87%
Fa 14,90%	

ANNO 2009

ATTIVITA' INVESTIMENTI	PASSIVITA' FINANZIAMENTI
Li 9,62%	p 27,19%
Ld 25,57%	P 1,90%
M 0,48%	N 70,91%
Fm 46,63%	
Fi 1,38%	
Fa 16,32%	

ANNO 2010

ATTIVITA' INVESTIMENTI	PASSIVITA' FINANZIAMENTI
Li 4,94%	p 27,57%
Ld 31,38%	P 1,77%
M 0,47%	N 70,66%
Fm 45,12%	
Fi 1,26%	
Fa 16,83%	

Legenda:

Liquidità immediate (Li)	Finanziamenti da terzi di breve (passività correnti) (p)
Liquidità differite (Ld)	Finanziamenti da terzi di medio-lungo (passività consolidate) (P)
Rimanenze (M)	Finanziamenti propri (permanenti) (N)
Immobilizzazioni tecniche materiali (Fm)	
Immobilizzazioni Immateriali (Fi)	
Immobilizzazioni finanziarie e varie (Fa)	

Mettendo in rapporto fra loro i risultati sintetici ottenuti dalle riclassificazione si ottiene l'elaborazione degli indici di bilancio.

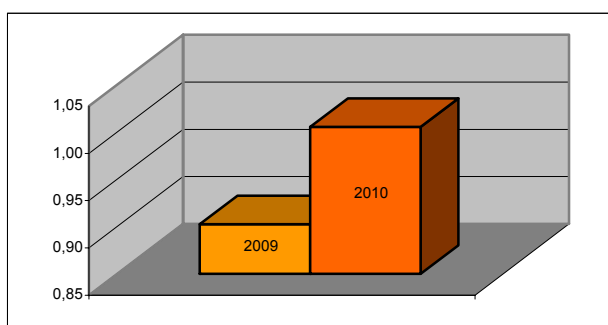


INDICI

Indice di conservazione del patrimonio netto:

	2008	2009	2010
indice di conservazione del patrimonio netto		0,90	1,01

L'indice esprime in modo sintetico la variazione complessivamente subita nel periodo dal capitale proprio dell'ASP per effetto delle variazioni connesse all'andamento della gestione, alla "sterilizzazione" degli ammortamenti e all'ottenimento di contributi in c/capitale e donazioni vincolate. È dunque espressivo della capacità/incapacità dell'ASP di saper mantenere/potenziare nel tempo il proprio capitale netto.



Il valore superiore ad 1 dimostra che nel 2010 RETE ha avuto la capacità di mantenere il proprio patrimonio netto

Indice di onerosità finanziaria:

	2008	2009	2010
indice di onerosità finanziaria	0,06	0,07	0,04

L'indice esprime l'onerosità media dei finanziamenti dell'ASP ottenuti dai soggetti terzi.



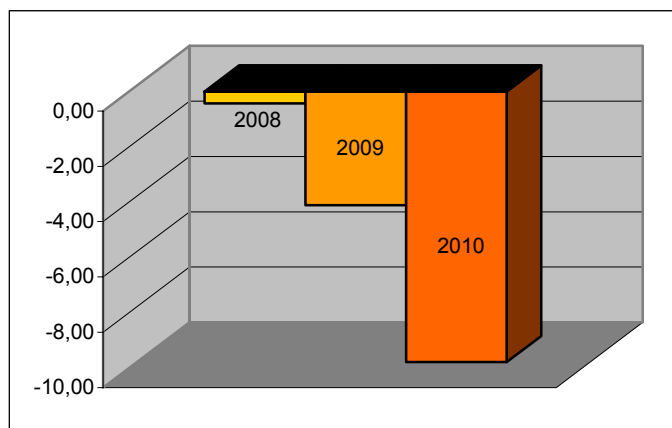
Nel 2010 il peso degli oneri finanziari è diminuito rispetto agli anni precedenti



Indice di incidenza della gestione extraoperativa:

	2008	2009	2010
incidenza gestione extraoperativa	-0,43	-4,12	-9,79

L'indice di incidenza della gestione extraoperativa segnala indirettamente il “peso” degli oneri finanziari, dei componenti economici straordinari e del carico fiscale sull'andamento della gestione.



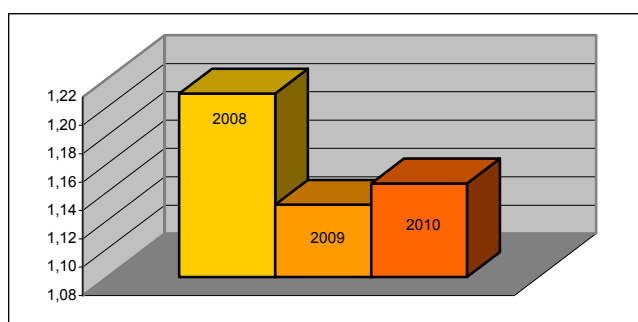
Nel 2010 la perdita conseguita è 9,79 volte peggiorativa del risultato di gestione prima delle gestioni extraoperative, conferma che il risultato della gestione caratteristica e accessoria è migliorato

Indici di copertura e di auto copertura delle immobilizzazioni:

Si tratta di indici volti ad investigare la modalità di copertura dei fabbisogni finanziari connessi con gli investimenti durevoli.

	2008	2009	2010
indice di copertura delle immobilizzazioni	1,21	1,13	1,15

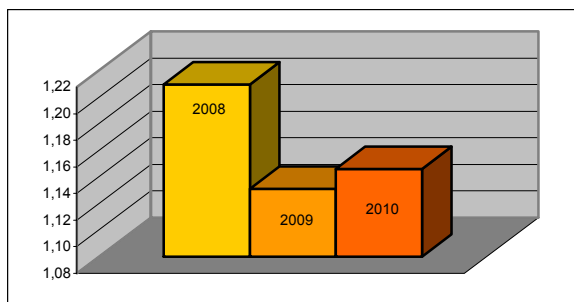
L'indice di copertura delle immobilizzazioni investiga una condizione “di minimo”, verificando se i fabbisogni finanziari connessi agli investimenti durevoli sono stati comunque coperti conforme di finanziamento durevole.



Entrambi gli indici sono maggiori di 1 e registrano un leggero incremento rispetto all'anno 2009, seppur non è stata raggiunto il risultato dell'anno 2008. Dimostra la tenuta della capacità di finanziare e autofinanziare gli investimenti

	2008	2009	2010
indice di copertura delle immobilizzazioni	1,21	1,13	1,15

L'indice di auto copertura delle immobilizzazioni investiga invece una condizione “di ottimo”, verificando se a fronte di tale fabbisogno risultano bastevoli i finanziamenti costituiti dal solo capitale proprio.

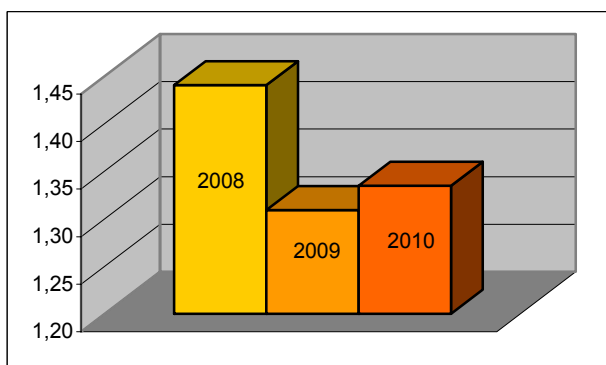


Indici di liquidità generale e primaria:

Si tratta di indici volti ad esprimere sintomi circa il grado di solvibilità aziendale.

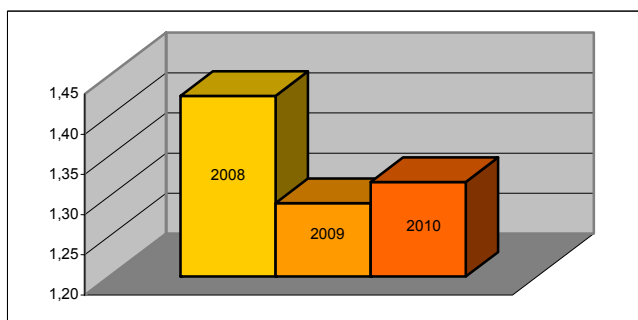
	2008	2009	2010
current ratio	1,44	1,31	1,33

Questo indice investiga una condizione di “minimo”, verificando se la totalità degli investimenti “circolanti”, che dovrebbero tornare in forma liquida nei dodici mesi successivi alla chiusura dell'esercizio, sono maggiori dell'ammontare complessivo dei finanziamenti da terzi di breve termine, che dovrebbero essere rimborsati od estinti sempre nell'arco dei dodici mesi successivi alla chiusura dell'esercizio.



	2008	2009	2010
quick ratio	1,42	1,29	1,32

Questo indice investiga invece una condizione “di ottimo”, considerando, ai fini di tale confronto, le sole liquidità.



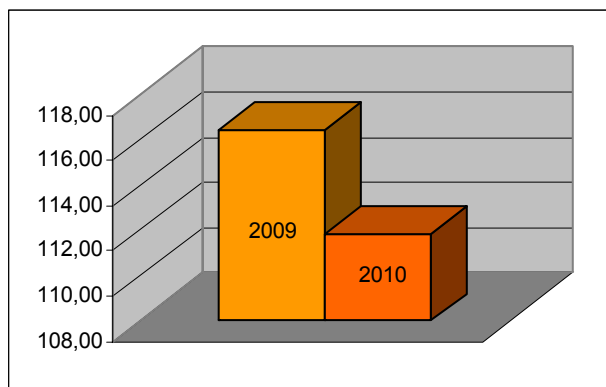
Questi due indici di liquidità, se pur migliorati rispetto al 2009, richiedono attento monitoraggio. Avvicinandosi al valore 1 indicano limitata capacità di coprire i debiti correnti.



Tempi medi di pagamento dei debiti commerciali:

	2008	2009	2010
tempo medio dei pagamenti		116,47	111,86

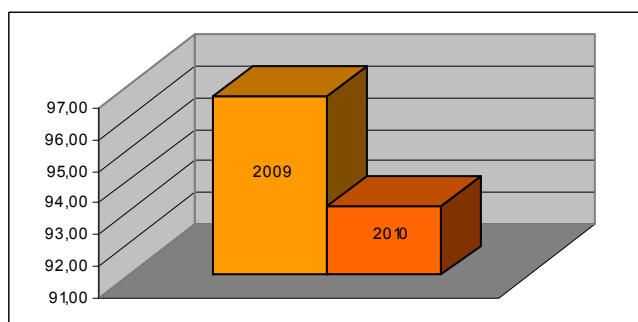
L'indice determina il tempo medio di pagamento dei fornitori di beni e servizi dell'ASO. Ovviamente di tratta di un indice generale che fornisce una indicazione di massima dei tempi stessi, in quanto i valori reali per singole tipologie di fornitori potrebbero risultare in concreto anche significativamente diversi.



Tempi medi di incasso dei crediti per ricavi relativi ai servizi istituzionali resi:

	2008	2009	2010
tempo medio degli incassi		96,71	93,19

Si tratta di un indice generale, che determina i tempi medi di incasso a fronte delle prestazioni erogate dall'ASP.



Dall'analisi degli indici proposti complessivamente emerge una situazione in miglioramento rispetto all'anno precedente ma che richiede attenzione per il perdurare di perdite e le potenziali conseguenze sulla liquidità dell'Azienda.

In tal senso l'attuale Consiglio di Amministrazione ha ritenuto necessario, sin dal momento del suo insediamento a metà settembre 2010, elaborare, col concorso attivo della struttura dirigenziale e dei responsabili di settore, una serie di proposte in grado di determinare un riequilibrio della gestione finanziaria, con una significativa diminuzione dell'indebitamento, attraverso una riduzione strutturale dei costi ed un incremento, seppur limitato, delle entrate, considerando che in gran parte esse sono determinate in modo stabile dalle normative regionali sulla remunerazione dei servizi tramite il Fondo per la



Non autosufficienza e da quelle sulle tariffe a carico degli utenti che non ne consentono l'incremento per i posti convenzionati.

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 3 novembre 2010 è stato adottato un Piano di Riorganizzazione, i cui effetti influiranno in gran parte sull'esercizio 2011, che ha consentito l'apertura di una nuova fase di confronto, oltre che con i Soci, anche con le Organizzazioni Sindacali con le quali è stato sottoscritto un accordo in data 9/2/2011. Tale Piano ha poi trovato una definitiva sistematizzazione all'interno del Piano Programmatico 2011 – 2013 e del Bilancio Preventivo 2011 approvati il 21/12/2010. In tal senso sono stati adottati interventi di riorganizzazione del lavoro e dei turni nei settori dell'assistenza e nel servizio guardaroba, con l'impegno a garantire il mantenimento di elevati livelli di qualità dell'assistenza, avendo a riferimento gli standard regionali sull'accreditamento e gli impegni contenuti nella Carta dei Servizi di RETE oltre ad interventi di riorganizzazione del servizio alberghiero, con il rientro di attività prima appaltate all'esterno e contemporaneamente con la previsione di esternalizzare parzialmente la gestione del servizio di produzione pasti (in tre case protette e nei centri diurni), vari interventi di contenimento della spesa nell'acquisto di beni e servizi e nelle altre spese correnti, ed infine l'alienazione di una parte del patrimonio disponibile (3 appartamenti) per finanziare il Piano Triennale degli investimenti.

Contemporaneamente il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto doveroso affermare che altre azioni si rendono necessarie per realizzare un equilibrio strutturale della gestione finanziaria, da individuare di intesa e con il concorso dei Soci, anche in termini di contribuzione.

La più significativa è la verifica, da effettuare con la Regione, sulla congruità del sistema di remunerazione dei servizi accreditati, con particolare riferimento alla richiesta di parificazione del trattamento IRAP per le ASP con quello in vigore per gli altri soggetti gestori, privati o no profit ed alla necessità di verificare il differenziale di costo dei dipendenti riconosciuto alle strutture pubbliche, considerando in specifico il differenziale tra i tassi di assenza stimati nel sistema di remunerazione dei servizi e quelli reali.



3.2 – RISORSE UMANE

3.2.1 - Le carta di identità del personale

Data la specificità dei servizi offerti da RETE basati sulla competenza e sulla professionalità del proprio personale, le risorse umane rivestono un ruolo di rilevanza strategica.



Il Piano programmatico 2010-11-12 ha espresso le fondamentali linee di indirizzo cui l'attività dell'Azienda ha dovuto attenersi nel settore delle politiche del personale:

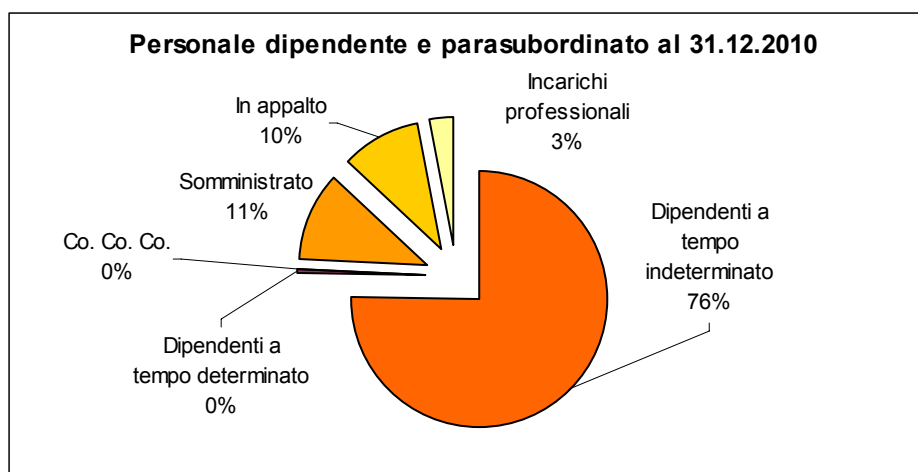
- in particolare è stata confermata la volontà di attuare la gestione dei servizi assistenziali, *core* dell'Azienda, mediante l'utilizzo di personale dipendente. Anche l'anno 2010, come il precedente, è stato dedicato al reperimento di risorse umane attraverso l'espletamento delle procedure concorsuali per il personale di assistenza.
- È stato fissato un obiettivo di riduzione di personale somministrato
- RETE continua ad avvalersi della facoltà di appaltare servizi ed attività a ditte esterne specializzate nei settori non *core*, quali pulizie e servizi alberghieri

3.2.1.1 – Tipologia contrattuale

Al fine di realizzare quanto previsto dal Piano Programmatico la composizione del personale è mutata in corso d'anno: si è infatti provveduto ad espletare le procedure selettive pubbliche per l'assunzione a tempo indeterminato di n. 16 O.S.S. (Operatori Socio Assistenziali) per scorrimento della graduatoria, durante l'anno sono state assunti 44 nuovi operatori. Le selezioni non si sono rivelate sufficienti al reperimento delle risorse necessarie, pertanto sono state integrate attraverso il ricorso al lavoro somministrato.

L'Azienda ha fatto limitato ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa nel rispetto della normativa stipulando nel corso del 2010 1 solo contratto, rispetto ai 9 dell'anno precedente. In appalto solo i servizi alberghiero, peraltro ridotto, pulizie e riabilitazione per una parte dell'anno.

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2009	2010
Dipendenti a tempo indeterminato	429	453
Dipendenti a tempo determinato	3	3
Co. Co. Co.	9	1
Somministrato	98	66
In appalto	66	61
Incarichi professionali	1	18
TOTALE	606	602

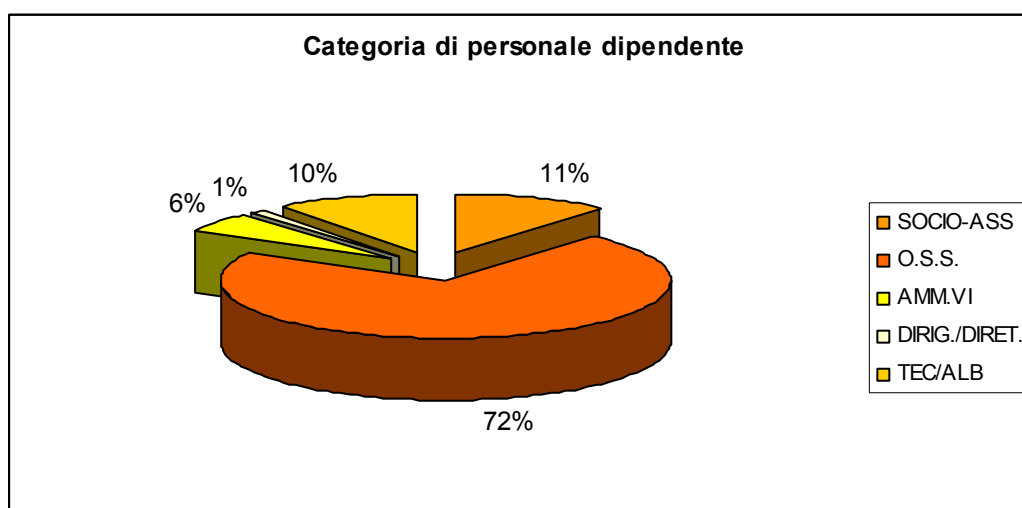


Dalla rappresentazione grafica si nota come il 76% dei lavoratori è assunto con contratto a tempo indeterminato, i lavoratori con contratto di lavoro somministrato sono pari all' 11% e comprendono principalmente la figura professionale di operatori socio sanitari (n. 58), alcuni operatori di cucina (n. 6), lavoratori del settore amministrazione (n. 1) e del magazzino (n. 1).

I lavoratori che operano a RETE attraverso contratti di appalto per i servizi di pulizie, alberghiero e riabilitativo corrispondono circa al 10%. Il numero di contratti a tempo determinato, di collaborazioni coordinate continuative risulta irrisorio rispetto al totale, mentre i lavoratori assunti per incarichi professionali sono pari al 3%.

3.2.1.2 – Categorie di personale dipendente

La distribuzione del personale occupato nei vari settori in cui è organizzata l'ASP, suddivisi per genere è riportata nel seguente grafico:

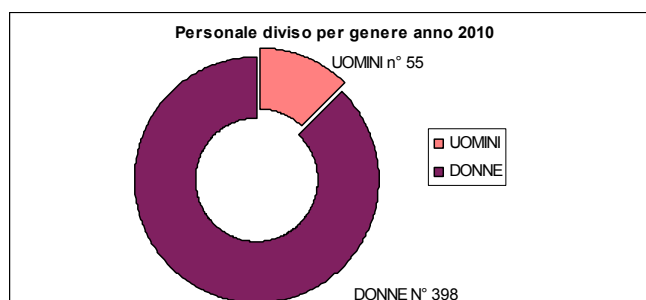


La ripartizione è stata fatta sulla base dei gruppi indicati dalle Linee Guida regionali; i dati rilevati per l'anno 2010 non si discostano dai valori percentuali rilevati nel 2009. Si evidenzia separatamente il personale di assistenza diretta che rappresenta il 72%, il personale del settore socio assistenza pari al 11%, il personale che opera nei settori tecnico e alberghiero che rappresenta un ulteriore 10%, il restante 6% opera nei servizi amministrativi e solo l'1% svolge funzioni direttive.



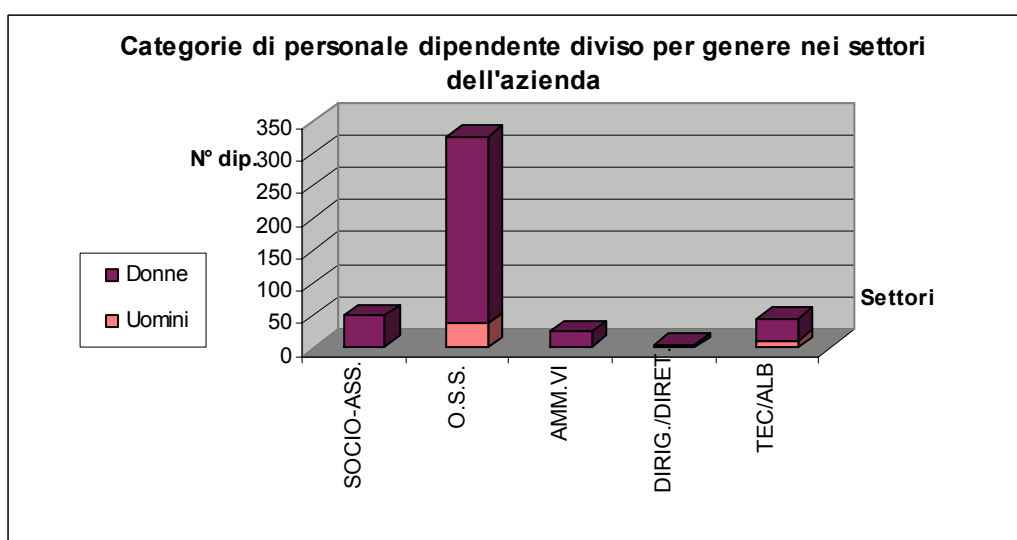
3.2.1.3 – Anagrafica del personale dipendente

La suddivisione degli occupati per genere testimonia la preponderante presenza di personale femminile, impegnato a tutti i livelli, compresi quelli dirigenziali e direttivi. Fra il personale dipendente la presenza femminile arriva al 87,86% (diminuito di circa due punti percentuali rispetto al 2009 in cui rappresentava il 89,74%) .

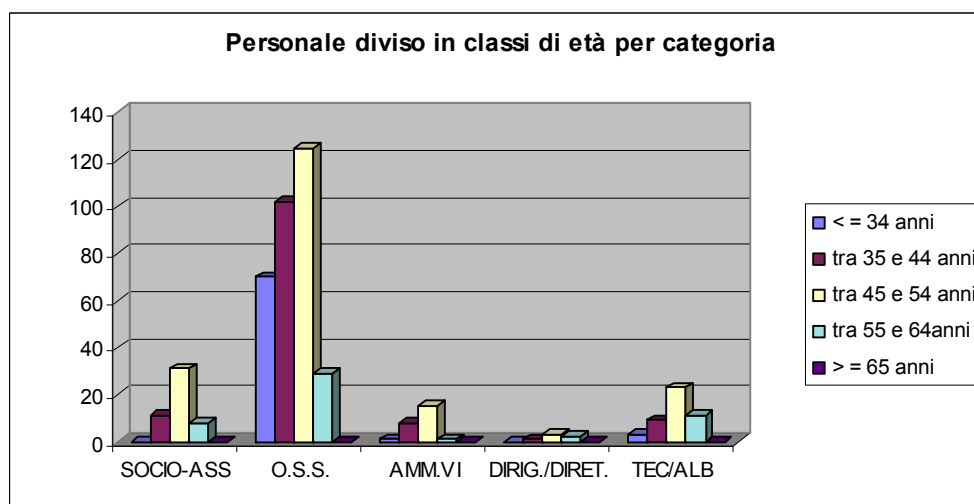
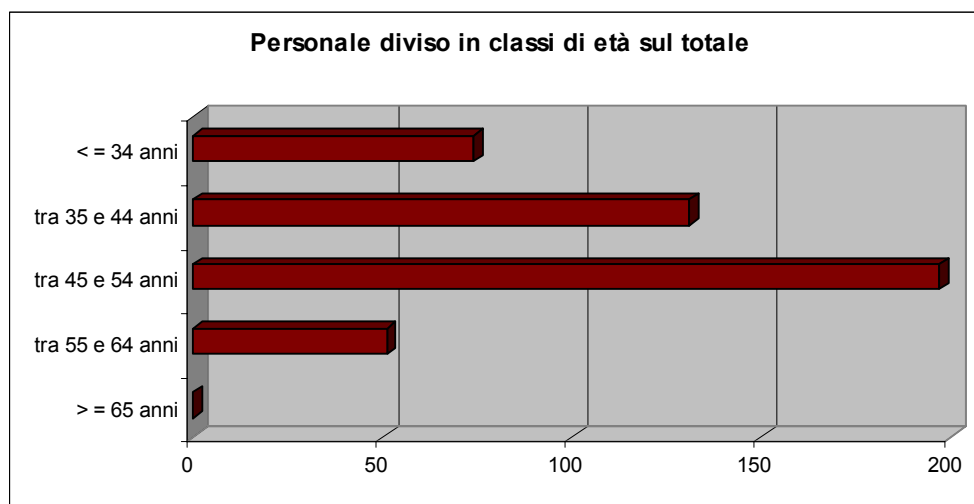


	UOMINI	%	DONNE	%	TOTALE
ANNO 2008	44	9,78%	406	90,22%	450
ANNO 2009	44	10,26%	385	89,74%	429
ANNO 2010	55	12,14%	398	87,86%	453

Nella categoria degli operatori socio sanitari compare il maggior numero di addetti di sesso maschile (n°37), pari all' 11% della categoria, mentre gli altri settori che accolgono lavoratori di sesso maschile risultano essere il Settore Tecnico Alberghiero e quello Socio Sanitario rispettivamente pari al 26% e 6%.



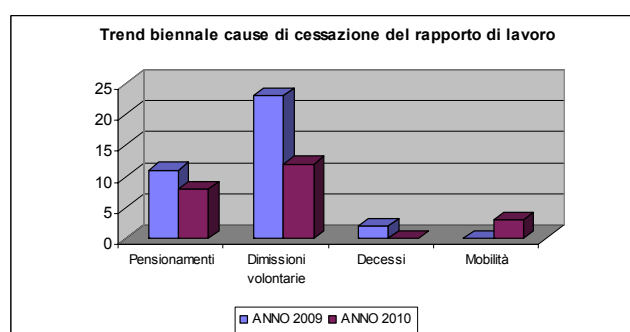
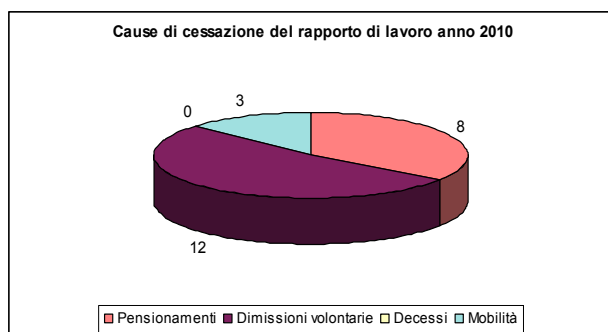
Il maggior numero dei dipendenti ricade nelle fasce intermedie di età che vede tra i 45 e i 54 anni (il 44%) lavoratori e tra i 35 e i 44 anni (il 29%), gli altri si suddividono nelle restanti fasce, ad esclusione della più alta (oltre i 65 anni di età) dove, anche nel 2010, non vi è nessun dipendente.



3.2.1.4 – Mobilità del personale

ANDAMENTO DEL PERSONALE	PRESENTE AL 1.1.2010*	CESSATO	ASSUNTO	PRESENTE AL 31.12.2010
Dirigenti	2			2
Funzionari	2			2
Istruttori direttivi e Coordinatori	18			18
Istruttori, RAAI, Dietista, Atelieristi	40	2		38
Collaboratori, Capi servizi, OSS, Operai alta spec. tec.	312	17	47	342
Esecutori, ADB	54	4		50
Op. Appoggio	1			1
TOTALE	429	23	47	453

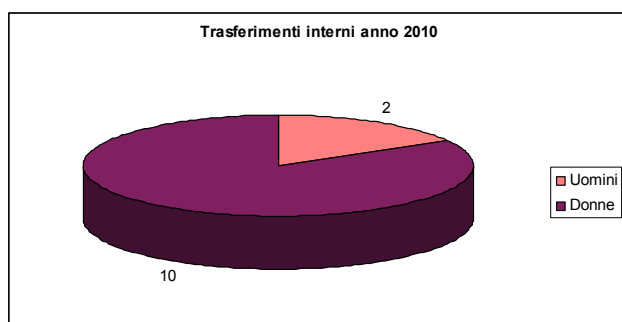
*) I dati di presenza al 01.01.2010 tengono conto delle progressioni verticali effettuate entro il 2009.



Le cessazioni del rapporto di lavoro sono diminuite rispetto all'anno precedente (da 36 a 23 pari a -36%) rimanendo tuttavia le dimissioni volontarie il principale motivo di cessazione (n. 12 lavoratori) .



Le assunzioni dei dipendenti che avvengono esclusivamente tramite concorsi e/o selezione pubblica, hanno registrato 47 assunzioni (contro le 51 del 2009 pari a -7,8%) .



La mobilità interna nel corso del 2010 è stata assicurata con un numero di 12 trasferimenti contro i 27 dell'anno precedente, il dato è spiegabile in quanto nel 2009 i trasferimenti interni avevano preceduto le assunzioni da concorso pubblico e soddisfatto buona parte delle richieste

3.2.2 – Gestione del rischio e sicurezza





RETE applica la normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro secondo i disposti del D.Lgs. 81/2008 e s.m. In particolare nel 2010, è stata effettuata la seguente attività:

FORMAZIONE, INFORMAZIONE E ADDESTRAMENTO				
N° corsi	Tipologia di corso	Durata corso	N° lavoratori formati	Formatori
1	Gestione delle emergenze dovute ad eventi di incendio, per la costituzione delle squadre di emergenza antincendio e per la elaborazione dei piani di emergenza, ai sensi del D.M. 10.03.1998. (artt. 43 e 46 del D. Lgs 09.04.2008 e s.m.; D.M. 10.03.1998, allegato VII)	16 ore + esame c/o VVF	14	Esterni con RSPP di RETE
1	Gestione delle emergenze e costituzione delle squadre di emergenza per il Primo Soccorso. (artt. 43 e 45 comma 1, del D.Lgs. 09.04.2008 n° 81 e s.m.i.; D.M. 15.07.2003 n° 388)	12 ore	22	Esterni con RSPP di RETE
19	In materia di sicurezza sul lavoro (Protocollo formazione lavoratori: sperimentazione standard formativi minimi-Elaborazione del 08/04/2004 da parte del Gruppo formazione/sottogruppo standard formativi, del Comitato provinciale concertazione, prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro)	4 ore	427	RSPP di RETE
1	Per i lavoratori con funzioni di Preposto (Art. 19, D.Lgs. 09.04.2008 n° 81).	8 ore	10	Esterni con RSPP di RETE
14	Modalità da seguire per la evacuazione delle strutture da inserire nel Piano di Emergenza Interno - PEI, di cui 8 Centri Diurni e 7 Case-residenza (artt. 36 e 37 del D. Lgs 09.04.2008 n° 81)	2 ore	226	RSPP di RETE, RAM e Squadra Manutenzione
1	Per la squadra manutenzione interna, relativa al controllo, verifica e manutenzione della funzionalità dei sollevatori per la movimentazione manuale delle persone anziane ospiti. (Norma UNI EN ISO 10535/2000)	4 ore	5	Esterni con RSPP di RETE
1	Illustrazione della procedura per la pulizia e la sanificazione di guanti (DPI) utilizzati dal personale di cucina. (Titolo III, Capo I e Titolo IX del D. Lgs. 09.04.2008 n° 81)	2 ore	25	RSPP di RETE
8	Illustrazione della procedura per lo spegnimento del gas metano nelle cucine (art. 36 del D. Lgs 09.04.2008 n° 81)	1/2 ora	25	RAM di RETE
1	Illustrazione della procedura per l'utilizzo dei guanti di gomma (art. 36 del D. Lgs 09.04.2008 n° 81)	1/2 ora	1 operatore d'appoggio	RSPP di RETE e Dirigente Sett. Alberghiero
4	Illustrazione delle modalità di effettuazione della movimentazione dei carichi inanimati e procedura per l'uso dei guanti per il personale di cucina (artt. 36 e 37 del D. Lgs 09.04.2008 n° 81)	1/2 ora	4	RSPP di RETE
1	Illustrazione dei rischi presenti nell'attività di magazzino e modalità di effettuazione della movimentazione dei carichi inanimati (artt. 36 e 37 del D. Lgs 09.04.2008 n° 81)	1/2 ora	1	RSPP di RETE
1	Uso delle cinture di sicurezza per il trasporto di passeggeri in carrozzina, trasportati sui pulmini di RETE (lettera e, comma 8, art. 172 del Nuovo codice della strada)	1 ora	9	RSPP e Squadra Manutenzione di RETE
18	Corso osservativo/operativo per stagisti provenienti da scuole e centri di formazione per OSS, volontari. (artt. 36 e 37 del D. Lgs 09.04.2008 n° 81; Commi 1 e 2 della Legge 17.10.1967 n° 977)	1 ora	150 (formazione eseguita nel 2010 anche per stages da effettuarsi nel corso del 2011)	RSPP di RETE

Sono state effettuate, inoltre, le seguenti attività di **VALUTAZIONE DEI RISCHI E GESTIONE EMERGENZE:**

- a) valutazione dei rischi da interferenze con la stesura dei DUVRI (Documento di valutazione dei rischi da interferenza), allegati a ogni contratto di appalto;



- b) iniziata la valutazione del rischio legionellosi in tutte le strutture, tranne che a I Girasoli, eseguita nel 2009, con nomina del Responsabile della gestione degli impianti, ai sensi della Delibera n° 1115/2008 della Giunta regionale Emilia Romagna, i relativi documenti sono in corso di validazione
- c) a completamento della valutazione del rischio Incendio per tutte le strutture ed i Centri Diurni, dopo la effettuazione delle prove di evacuazione è cominciata la stesura definitiva dei Piani di Emergenza Interna (PEI) adottati come stesura tipo durante la valutazione del rischio incendio nel 2009.
- d) È stata effettuata la programmazione temporale delle attività di valutazione del rischio stress lavoro correlato.

Dando subito seguito alla valutazione del rischio legionellosi sono stati istituiti i registri per il controllo degli interventi di pulizia e manutenzione degli impianti aeraulici, compresi i rompigetto dei rubinetti e le doccette/soffioni delle docce; questi ultimi sono stati tutti sostituiti negli spogliatoi del personale e nelle strutture *Villa Margherita* ed *I Girasoli*, per agevolare gli interventi successivi di manutenzione, prevista semestralmente.

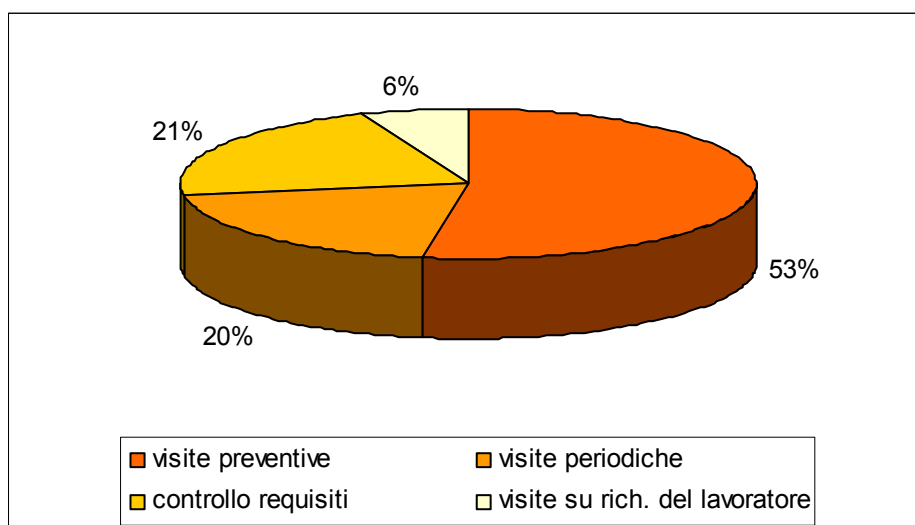
Sempre nell'ambito della gestione del rischio, sono proseguite le attività di controllo e registrazione degli interventi – con la periodicità prevista dalle norme vigenti – per l'efficienza dei presidi antincendio (estintori, idranti, naspi, porte tagliafuoco e di compartimento, porte uscite di sicurezza, evacuatori di fumo e calore (EFC) nonché delle parti degli impianti elettrici e speciali sempre in funzione di prevenzione incendi: rivelatori ottici di fumo e termovelocimetrici di gas, pulsanti di interruzione dell'energia elettrica e di attivazione dell'allarme, targhe di allarme incendio, elettromagneti di blocco delle porte tagliafuoco di compartimento e delle uscite di sicurezza, gruppi elettrogeni, illuminazione d'emergenza ed interruttori differenziali e salvavita nei quadri elettrici.

E' stato istituito il registro dei controlli e degli interventi manutentivi sulle attrezzature del magazzino (carrello elevatore e transpallets) e sui portoni mobili di accesso.

Sono stati spesi Euro 23.067,87 per l'acquisto di Dispositivi di Protezione Individuale (Euro 19.982.02 nel 2009) , in aggiunta a quanto speso per l'acquisto di guanti in nitrile e vinile.

La sorveglianza sanitaria

La prevenzione attuata attraverso la sorveglianza sanitaria nel 2010 ha interessato n° 167 lavoratori per 179 visite. Di queste 94 sono state le visite mediche preventive, 36 sono state le visite periodiche, per 38 si è effettuato un controllo dei requisiti e 11 sono state le visite svolte su richiesta del lavoratore, la distribuzione è evidente nel grafico sottostante:



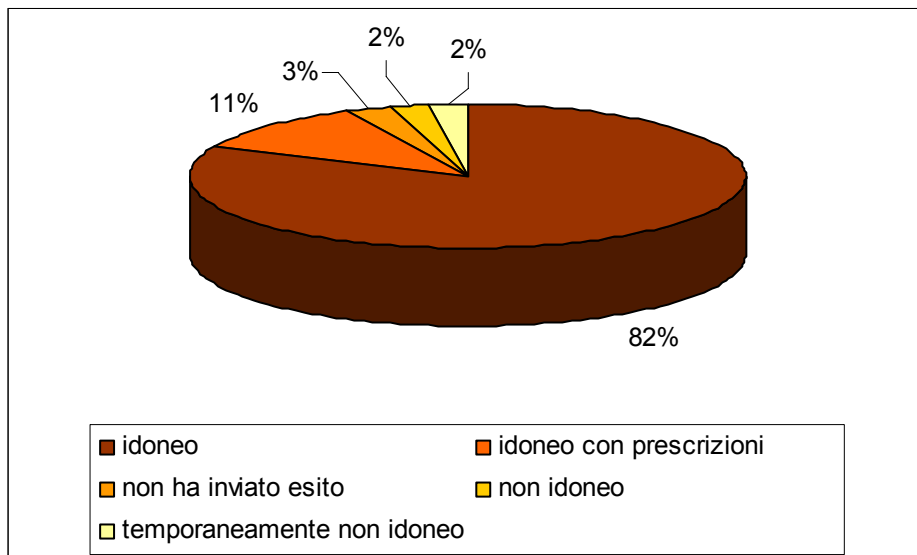
Tipologie di visite effettuate dal medico del lavoro anno 2010

La valutazione preventiva della idoneità alla mansione specifica risulta fondamentale al fine di accertare l'assenza di controindicazioni all'attività cui i lavoratori sono destinati. L'importanza e la delicatezza della visita preventiva consistono dunque proprio nella necessità di eseguire un esame clinico-anamnestico scrupoloso, integrato da una serie di accertamenti laboratoristici e/o clinico strumentali che, vengono scelti



sulla base sia dei rischi specifici valutati per la mansione in oggetto, sia delle condizioni di salute del lavoratore.

Il numero complessivo di visite effettuate dal medico competente nel corso del 2010 è di 179, a seguito delle quali sono stati espressi i giudizi rappresentato nel grafico sottostante:

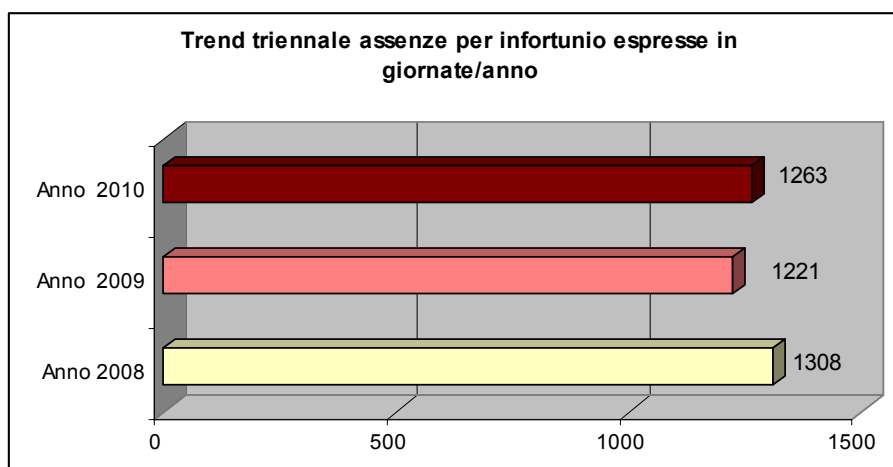


Esiti visite effettuate dal medico del lavoro anno 2010

Nel 2010 n. 4 dipendenti sono stati dichiarati non idonei alle mansioni, di cui per 2 lavoratori è stata confermata la dichiarazione di non idoneità dell'anno precedente; Tra i lavoratori non idonei 3 sono stati assegnati ad altre mansioni compatibili con le condizioni di salute.

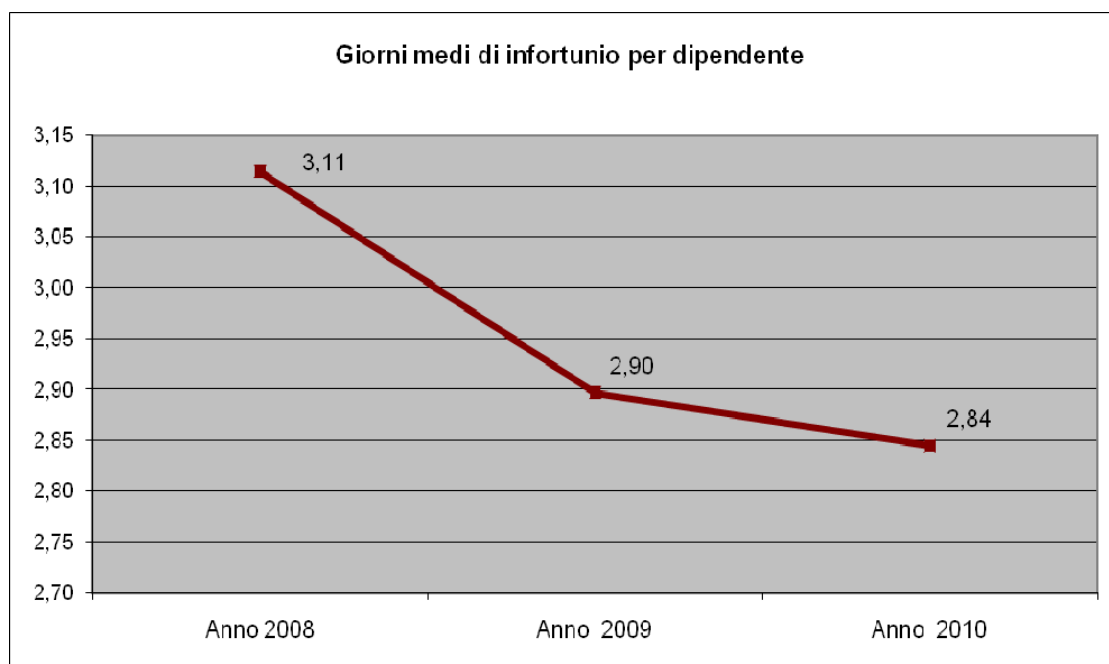
Altri 4 dipendenti sono stati dichiarati temporaneamente non idonei poi rientrati nei servizi o in attesa di ulteriore visita di controllo.

Il numero maggiore dei dipendenti con limitazione parziale o inidoneità parziale o temporanea al lavoro è nella categoria degli operatori socio sanitari (42 , contro i 37 del 2009, pari al 68,85%); a seguire il 14,75% dei lavoratori con limitazioni ricade nel settore Tecnico-Alberghiero, il 9,84% nel settore Socio Sanitario ed infine il 6,56% nel settore Amministrativo.



Il grafico mostra le giornate di assenza per infortuni nel trend triennale dal quale si evince un leggero aumento in termini assoluti , il numero di infortuni denunciati nel corso del 2010 è pari a 48 (3 in più del 2009).

Rapportando invece le giornate totali di infortunio al numero medio di dipendenti, si rende evidente la diminuzione :



I rapporti con le rappresentanze sindacali

Si è confermata l'importanza del dialogo sociale con i lavoratori. È proseguito anche per l'anno 2010 il confronto con le Organizzazioni Sindacali, favorendo, nel rispetto dei reciproci ruoli, una cultura della costruttività nella relazione, alla ricerca delle più opportune soluzioni sulle diverse materie oggetto di confronto. Nello svolgimento del rapporto di lavoro l'applicazione delle disposizioni contrattuali, sia di carattere normativo che retributivo, rappresenta una garanzia per tutti i dipendenti.

E' stata effettuata la verifica dell'Orario sperimentale degli uffici amministrativi e dell'accordo sui jolly di settore socio assistenza, completata la verifica della concertazione sindacale per i turni del personale di Assistenza operante nei Centri Diurni valutando gli effetti degli ampliamenti di orario sui carichi di lavoro delle diverse fasce orarie.

Nell'ultima parte dell'anno, sotto la guida della nuova compagine consiliare, si è avviata un complesso confronto finalizzato alla riorganizzazione delle attività

RETE ha garantito a tutti:

- il rispetto dei diritti sindacali
- la prevenzione di qualsiasi forma di discriminazione nei confronti di iscritti o rappresentanti del sindacato

TUTELE SINDACALI	ASSENZE RETRIBUITE		ASSENZE NON RETRIBUITE
	GIORNI	ORE	GIORNI
Assemblea sindacale		583,48	
Permessi sindacali		290,77	
Sciopero			196
TOTALE 2010	9	874,25	196
TOTALE 2009	8	1.340,60	208



3.2.3 – Formazione e riconoscimento professionale

Le risorse umane sono un patrimonio per l'azienda e questo è ancora più evidente nelle fasi di cambiamento organizzativo come quella che sta attraversando RETE. Nel corso del 2010 sono state attivate azioni formative nei diversi ambiti professionali ed in parallelo fortemente incentivate le attività formative relative alla sicurezza.

Complessivamente nel 2010 sono state effettuate 438 giornate di formazione a carattere professionale, pari ad un incremento del 33,5% rispetto al 2009 anno in cui erano state proposte 328 giornate.

La formazione si è svolta nei seguenti ambiti :

- Contabilità
- Retribuzioni e previdenza
- Comunicazione
- Demenze
- Stimolazione cognitiva
- Appalti e contratti
- Manutenzione
- Accreditamento
- Legislazione e giurisprudenza

SETTORE	N° GIORNATE DI FORMAZIONE ANNO 2010	DI CUI INTERNE O GRATUITE	DI CUI A PAGAMENTO
ALBERGHIERO	5	2	3
SOCIO ASSISTENZA	371	339	32
AFFARI GENERALI	15	2	13
TECNICO	22	0	22
AMMINISTRATIVO	18	3	15
RELAZIONI ISTITUZIONALI E QUALITA'	5	3	2
DIREZIONE	2	0	2
TOT. GIORNI DI FORMAZIONE	438	349	89

Il costo sostenuto in ambito formativo nel 2010 è stato di Euro 11.276,53 pari ad € 24.89 per ogni dipendente: risultano in diminuzione le risorse investite per la formazione rispetto all'anno precedente (nel 2009 erano pari ad € 30.640) poiché nel 2010 si è operato grazie a formatori interni lavorando sull'approfondimento di culture, metodi e strumenti relativamente all'assistenza, o a opportunità di formazione finanziate da altri soggetti (enti o sponsor privati).

Il riconoscimento della professionalità e il sistema retributivo premiante

Assume un ruolo rilevante il processo di gestione e monitoraggio delle performance del personale basato su:

- sistema per obiettivi, destinato a figure dirigenziali e direttive a presidio di settori/uffici di particolare rilievo strategico nell'ambito dell'organizzazione aziendale;
- sistema valutativo, focalizzato sull'analisi della prestazione individuale: risultati raggiunti, comportamenti organizzativi e competenze espresse.

Concluso con il 2009 il piano di valorizzazione professionale e completate le progressioni verticali, nel corso del 2010 è stata riconosciuta ai dipendenti la produttività legata ai progetti realizzati nel triennio precedente (dalla trasformazione in ASP, alla internalizzazione dei servizi di assistenza. Ecc..)



A fine 2010 è iniziato sotto la guida della nuova compagine consiliare, un complesso confronto finalizzato alla riorganizzazione delle attività, da cui scaturiranno riconoscimenti di progressioni economiche per circa 60 dipendenti e le premialità legate ai recuperi di efficienza.

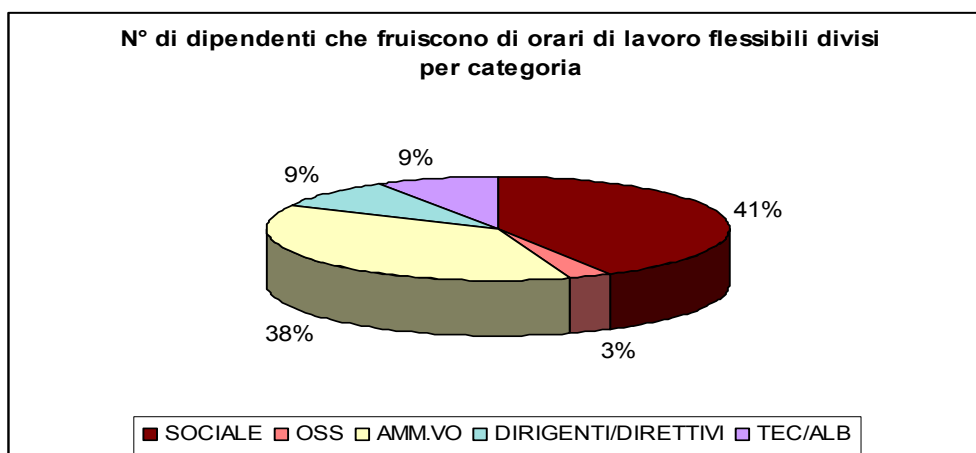
3.2.4 – Politiche di genere e tutele contrattuali

RETE è sensibile al tema delle politiche di genere e in adempimento alle prescrizioni del C.C.N.L. ha costituito il Comitato Pari opportunità con lo scopo di proporre ed indicare misure atte a creare effettive condizioni di pari opportunità tra uomini e donne. Nel 2010 sono state avviate le procedure di ricostituzione di questo organismo senza tuttavia giungere a compimento per effetto delle intervenute disposizioni di cui alla L. 183/2010 che hanno previsto l'istituzione in tutte le Pubbliche Amministrazioni del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

A questo nuovo organismo, che unifica e sostituisce i Comitati pari Opportunità e i Comitati paritetici per il contrasto del *mobbing* istituiti sulla base delle disposizioni contrattuali, spetterà il compito di assicurare parità e pari opportunità di genere prevenendo al tempo stesso qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione diretta e indiretta relativa all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua.

Il CUG di RETE è in fase di costituzione attendendosi la designazione dei componenti di parte sindacale per procedere alla nomina di un pari numero di rappresentanti dell'amministrazione. Le politiche di conciliazione hanno risentito delle fasi di avvicinamento tra vecchi e nuovi organismi, Nel 2010 non si segnalano particolari variazioni rispetto ai dati precedentemente comunicati.

I dipendenti che fruiscono di orari di lavoro flessibili sono 69 su 453 (15,23%) , così suddivisi:



Il numero di dipendenti con contratti a tempo parziale è di 48 su 453 (10,59%) , mentre 405 è il numero di dipendenti con contratti a tempo pieno:





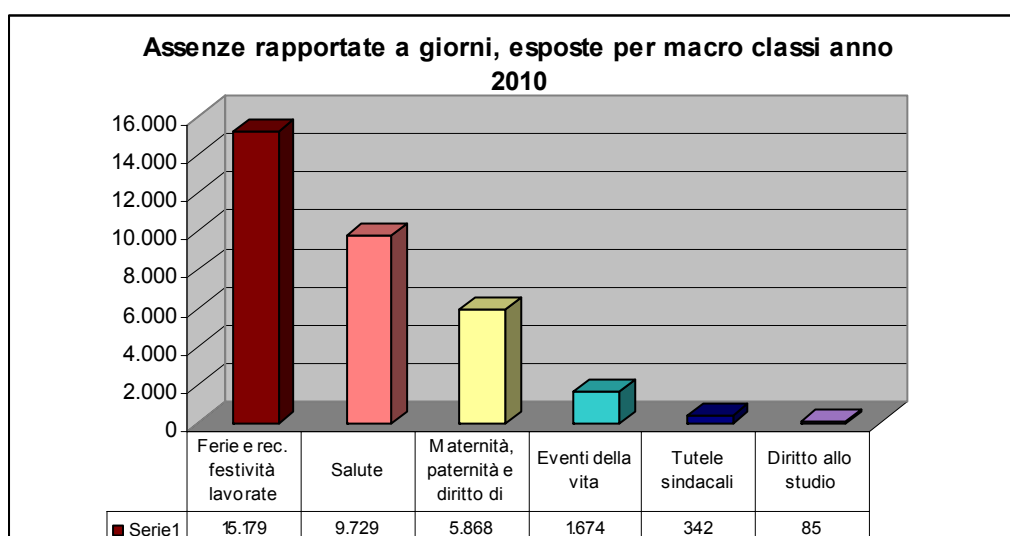
L'articolazione oraria parziale è stata prevalentemente determinata dall'accoglimento delle richieste dei lavoratori, pertanto il lavoro a tempo parziale, più che uno strumento di flessibilità dell'organizzazione imposto dall'Azienda, può essere letto come uno strumento di conciliazione della vita lavorativa e familiare di cui hanno beneficiato nel 2010, come per l'anno precedente, complessivamente il 10,59 % dei lavoratori di RETE.

Il godimento dei diritti contrattuali e le tutele

RETE assicura l'applicazione di tutti gli istituti in particolare di quelli miranti all'obiettivo della conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura familiare. Nel prospetto sotto indicato si evidenziano le assenze dei lavoratori raggruppate per macro classi, per semplicità di esposizione esse sono state rapportate a giorni e comprendono sia le assenze retribuite che quelle non retribuite :

	Anno 2009		Anno 2010	
ASSENZE PER MACRO CLASSI	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%
Ferie e rec. festività lavorate	15.244	46,47%	15.179	46,17%
Salute	8.958	27,31%	9.729	29,59%
Maternità, paternità e diritto di cura	6.660	20,30%	5.868	17,85%
Eventi della vita	1.118	3,41%	1.674	5,09%
Tutele sindacali	440	1,34%	342	1,04%
Diritto allo studio	384	1,17%	85	0,26%
TOTALE	32.804	100,00	32.877	100,00

Rispetto al 2009 resta sostanzialmente invariato il peso di Ferie e recuperi, aumentano le assenze legate a motivi di salute, mentre diminuiscono quelle legate alla tutela della Maternità, paternità e diritti di cura; delle ultime tre macro classi aumentano le assenze legate ad Eventi della vita e diminuiscono quelle di tipo sindacale e per diritto allo studio (caratterizzate da richiesta volontaria di fruizione).



Le assenze dal servizio non retribuite corrispondono al 5,03% del totale delle assenze: ogni dipendente nel corso del 2010 ha effettuato mediamente 3.72 giorni di assenza non retribuiti su un totale di 74.05 giorni di assenza media pro capite

ASSENZE PER MACRO CLASSI	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2009	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2010
Ferie e rec. festività lavorate	36,16	34,19
Salute	21,25	21,19
Maternità, paternità e diritto di cura	15,80	13,22
Eventi della vita	2,65	3,77
Tutele sindacali	1,04	0,77
Diritto allo studio	0,91	0,19
TOTALE	77,82	74,05
Di cui non retribuiti	3,31	3,72

Raffrontando i dati con il 2009 il numero di giorni di assenza medi diminuisce e se depurato del relativo a ferie e recuperi evidenzia un recupero medio di 1,8 giorni lavorati che si traduce in un recupero di efficienza dell'intera azienda, migliorativo è anche il dato relativo al maggior numero di assenze non retribuite.

Per maggiore approfondimento analizziamo alcune macro classi :



EVENTI DELLA VITA	GIORNI ASSENZE RETRIBUITE	GIORNI ASSENZE NON RETRIBUITE
Permesso per lutto	83	
Licenza matrimoniale	45	
Permessi per motivi personali	227	
Permessi per gravi motivi	121	
Aspettative per motivi personali		1198
TOTALE	476	1198

Dettaglio della macro classe di assenze per Eventi della vita anno 2010

Fra gli eventi della vita, sostanzialmente stabili i permessi per lutto e le licenze matrimoniali, in diminuzione, rispetto all'anno precedente, i permessi per motivi personali e per gravi motivi.

SALUTE	ASSENZE RETRIBUITE	
	ORE	GIORNI
Permessi per visite mediche	122	
Malattia retribuita 100%		7.166
Malattia retribuita 90%		464
Malattia retribuita 50%		116
Malattia retribuita 100% per terapia salvavita		690
Infortunio		1.263
Malattia professionale retribuita		10
TOTALE	122	9.709

Dettaglio della macro classe di assenze per Salute anno 2010

Eccettuato i permessi per visite mediche, sono tutti in aumento i dati di assenze legati a motivi di salute.

Sono state 30 le gravidanze in corso nel 2010 (27 nel 2009) ed è stato richiesto n. 1 congedo di paternità, per alcune dipendenti è stato possibile l'impiego in mansioni alternative, limitando l'assenza per interdizione anticipata.

MATERNITA', PATERNITA' E DIRITTO DI CURA	ASSENZE RETRIBUITE		ASSENZE NON RETRIBUITE
	ORE	GIORNI	GIORNI
Interdizione anticipata per gravidanza a rischio		1.120	
Maternità congedo obbligatorio		1.550	



Congedo parentale retribuito 100%		357	
Congedo parentale retribuito 30%		1.396	
Congedo parentale figli fino a 8 anni non retri.			70
Malattia del figlio fino a 8 anni non retribuita			25
Malattia del figlio < 3 anni		264	1
Permessi L. 104/92 assistenza ad ore	334,50		
Permessi L. 104/92 assistenza a giorni		727	
Permessi L. 104/92 assistenza individuale	191,75	17	
Congedo 2 anni L. 53/00			163
Congedo L. 53/00 handicap		90	
TOTALE	526,25	5.521	259

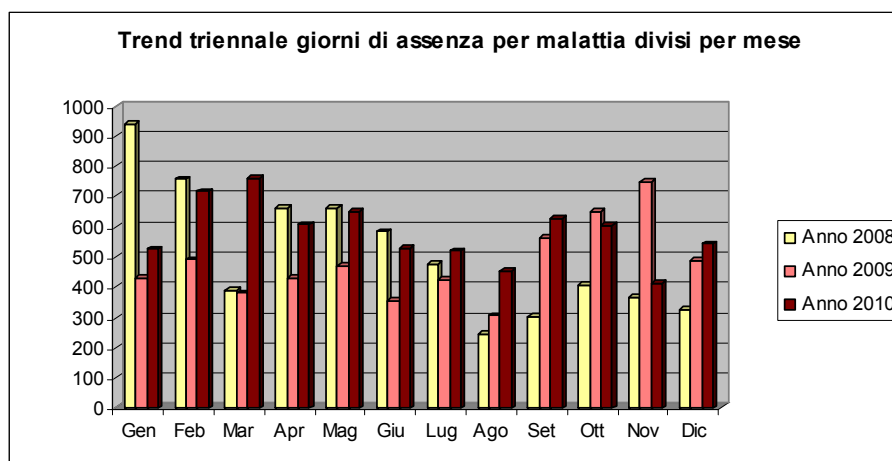
Dettaglio della macro classe di assenze per Maternità, paternità e diritti di cura anno 2010

In diminuzione, rispetto al 2009, tutte le voci legate alla Maternità, paternità e diritti di cura, analogamente a quelle inerenti il diritto allo studio, riportate nella tabella seguente.

DIRITTO ALLO STUDIO	ASSENZE RETRIBUITE	
	ORE	GIORNI
Permessi per concorsi ed esami		53
Permessi (150 ore) per diritto allo studio	27,67	27
TOTALE	27,67	80

Dettaglio della macro classe di assenze per Diritto allo studio anno 2010

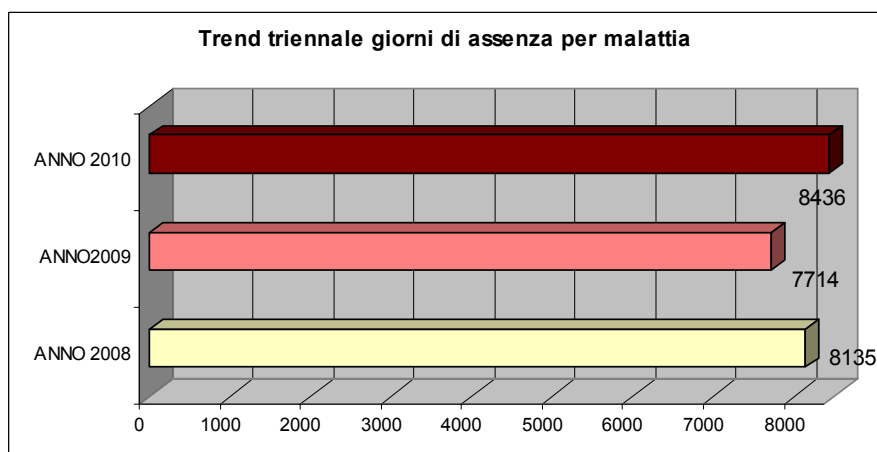
Il grafico mostra l'andamento dei giorni di assenza per malattia raffrontando il triennio 2008-2010



Negli ultimi due anni si nota un'inversione di tendenza da agosto con un aumento delle certificazioni mediche nella seconda metà dell'anno rispetto al 2008.



Come si evince dalla rappresentazione seguente nel 2010 sono aumentati i giorni di malattia, passando dai 7.714 del 2009 agli 8.436 del 2010: occorre considerare che l'aumento dei giorni di malattia è anche dovuto al maggior numero di dipendenti a tempo indeterminato che dal 31 dicembre del 2009, rispetto al 31 dicembre 2010 sono aumentati del 5,29 % (pari a 24 unità):



La fruizione di ferie e recupero festività, ha consentito a tutti i dipendenti un congruo numero di giornate di riposo.

FERIE E RECUPERO FESTIVITA'	GIORNI
Recupero festivi non goduti	865
Ferie	14.314
TOTALE	15.179

3.3 – INFRASTRUTTURE E TECNOLOGIE

Gli strumenti informatici costituiscono uno dei principali elementi strategici di sviluppo ed ottimizzazione dei procedimenti e flussi di lavoro all'interno di un'azienda risultando indispensabili anche per sostenere la cooperazione tra i diversi Enti del territorio. Da alcuni anni RETE ha avviato un graduale processo di trasformazione dei propri sistemi informatici e telematici tesi a garantire la maggiore standardizzazione ed apertura verso i nuovi paradigmi Intranet ed Internet. Nel contempo si sono progressivamente definite nuove strategie per la diffusione dell'informazione e per la semplificazione dei procedimenti.

Il ruolo del sistema informativo è stato quello di sviluppare l'innovazione tecnologica, sia all'interno degli uffici amministrativi dell'azienda, sia nell'ambito delle strutture protette, tramite lo sviluppo ed il potenziamento sia delle risorse tecnologiche da ufficio che delle apparecchiature sanitarie nelle varie strutture. I dettagli delle strumentazioni in possesso nel corso del 2010 (+ 3 rispetto al 2009) si evincono dalle tabelle seguenti:

	N. P.C.	N. STAMPANTI	N. SCANNER
UFFICI AMMINISTRATIVI	48	32	2
CASE PROTETTE	33	29	1
TOTALE	81	61	3

Dotazione informatica uffici amministrativi e case protette



Nell'anno 2010 si è proceduto all'acquisto di un nuovo server utilizzato come server di dominio e archiviazione dati in conformità alle disposizioni Codice Privacy (D.Lgs 196/2003)

A uso invece delle strutture assistenziali vengono messe a disposizione apparecchiature e strumentazioni specifiche come sotto riportato, le dotazioni sono complessivamente incrementate di 19 attrezzature rispetto al 2009.

ATTREZZATURE PER MOVIMENTAZIONI OSPITI	
ASTE SOLLEVAMALATI CON BASE PORTANTE A TERRA	6
BARELLE DOCCIA	15
CARROZZINE	91
DEAMBULATORI	34
POLTRONE PER DOCCIA	32
SOLLEVATORI	70
	248
ATTREZZATURE PER PALESTRA	
CYCLETTE	19
PARALLELE PER FISIOTERAPIA	5
PEDALIERE	2
SCALE PER FISIOTERAPIA	4
SPALLIERE	6
SPECCHI PER PALESTRA	8
STABILIZZATORI	6
	50
ATTREZZATURE SANITARIE ED ELETTROMEDICALI	
ASPIRATORI CHIRURGICI	10
BILANCE PESAPERSONE	10
ELETTROCARDIOGRAFO	1
FRIGORIFERI PER MEDICINALI	9
LAVAPADELLE	21
LETTINI PER FISIOTERAPIA	4
LETTINI PER VISITE	2
SATURIMETRI	14
SFIGMOMANOMETRI	3
STERILIZZATORI	2
	76
LETTI	
ARTICOLATI/ELETTRICI COMPLETI DI SPONDINE	533

Numero delle apparecchiature tecnologiche dell'area socio-sanitaria in uso nelle strutture nel 2010



3.4 - ALTRE RISORSE

3.4.1– Testimonianze e riconoscimenti

RETE, nel corso del 2010, **ha ricevuto 124.242 €** in donazioni effettuate da privati cittadini, imprese e associazioni. Una parte significativa di tale valore è rappresentata da una Eredità (Sig.ra Schiatti Amelia) che è stata integralmente destinata a finanziare il piano investimenti 2011 .

Le donazioni hanno permesso di qualificare i servizi socio-sanitari all'interno delle strutture, le donazioni e i lasciti liberali hanno un valore pari a 15.369, 2 sono state le donazioni erogate da utilizzare per investimenti per un valore pari a 69.240 e 17 le donazioni di immobilizzazioni, quali televisori, frigoriferi, attrezzature ed un appartamento per un valore pari a 39.633.

Tali risorse sono un concreto supporto che vanno ad apportare alle attività di RETE sotto forma sia di beneficio per gli anziani utenti che come dimostrazione di sensibilità e partecipazione da parte dei cittadini e delle associazioni verso i servizi gestiti. Questo conferma un consolidato radicamento sul territorio comunale e di un sempre maggiore coinvolgimento delle comunità locali nella vita delle strutture gestite da RETE.



NOTA METODOLOGICA

Per “fare” il Bilancio Sociale ha lavorato un gruppo che ha espresso diverse professionalità e competenze, ma soprattutto la volontà di trasmettere all'esterno “cosa si è fatto” nelle strutture di RETE.

Il processo di costruzione del bilancio sociale del 2010 ha collaudato lo schema di lavoro introdotto nell'anno precedente, aumentando la partecipazione, il coinvolgimento e l'interesse soprattutto degli stakeholder interni.



Il piano di lavoro

Il primo passo è stata la revisione, con l'organizzazione interna ed in particolare con il gruppo dei redattori, delle motivazioni e degli obiettivi che hanno spinto l'azienda alla stesura del bilancio sociale, i tempi, le risorse, le modalità secondo cui essa intende operare.

L'adozione di un approccio multi – stakeholder

Chiarite le premesse generali, il punto di partenza effettivo per la stesura del bilancio sociale è stato costituito dalla mappa degli stakeholder, una sorta di raffigurazione dell'ambiente sociale in cui l'azienda è inserita, ottenuta identificando e classificando tutti quei gruppi o individui con cui RETE interagisce in modo significativo.

Ragionare sulla rete di relazioni tracciata dalla mappa ha permesso di chiarire quali sono i bisogni conoscitivi degli stakeholder e gli impegni di responsabilità sociale dell'organizzazione nei loro confronti, che proprio le informazioni del bilancio sociale dovrebbero soddisfare e verificare.

La fissazione di obiettivi e di valori

Un ulteriore passaggio importante è stato quello di chiarire, attraverso una dichiarazione di missione, le finalità ultime che RETE si pone ed i valori alla base delle sue scelte e dei suoi comportamenti. Il bilancio sociale si dimostra come uno strumento di misurazione di coerenza fra impegni/principi enunciati nella mission e fatti gestionali, mentre la rendicontazione sociale diventa la trattazione numerica e verbale, attraverso opportuni indicatori, della misura di questa concordanza.

Il rispetto delle Linee Guida Regionali :

Già il Bilancio Sociale 2009 era stato elaborato nel rispetto delle emanande linee guida, fatto salvo per la parte relativa agli indici di bilancio che viene introdotta per la prima volta nel 2010, nel rispetto dei dettami regionali.

L'esperienza 2010 è stata quindi il risultato di un impegno ad una rendicontazione sociale concepita principalmente come opportunità per creare e consolidare il legame di fiducia con i portatori di interessi anche attraverso il loro coinvolgimento nelle scelte e nella valutazione dei risultati e per creare “cultura



assistenziale” facendo permeare all'esterno di RETE la percezione dell'attività assistenziale nella sua complessità.

Il presente bilancio, redatto secondo il processo di costruzione descritto, ha inteso fornire una sintesi:

- storica del contesto in cui RETE ha operato ed opera tuttora;
- dei propri principi di funzionamento;
- delle relazioni che la struttura ha intrattenuto quotidianamente con i propri interlocutori (stakeholder)
- dell'insieme delle attività realizzate;
- delle risorse finanziarie impegnate;

L'esperienza, alla terza edizione, continua in una sperimentazione dinamica coerente con la direttiva emanata dal Ministro della Funzione Pubblica che, nell'invitare gli Enti ad adottare lo strumento della rendicontazione sociale, individuava importanti direttrici a cui ispirarsi:

- la volontarietà, che permane, anche se la Regione Emilia Romagna l'ha superata rendendo obbligatoria tale rendicontazione
- la resa del conto degli impegni, dei risultati e degli effetti sociali prodotti
- l'individuazione e la costruzione di un dialogo con i portatori d'interesse

Stampato con il contributo di:



