

BILANCIO ANNUALE ECONOMICO
PREVENTIVO 2016 CON ALLEGATO
DOCUMENTO DI BUDGET

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

Indice

Premessa	Pag. 3
A: Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare	Pag. 4
B: Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del piano	Pag. 6
C: Priorità di intervento anche attraverso l'individuazione di appositi progetti	Pag. 14
D: Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio	Pag. 15
E: Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse	Pag. 16
F: Indicatori e parametri per la verifica	Pag. 20
G: Programma degli investimenti	Pag. 21
H: Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio	Pag. 22

Premessa

La previsione per l'anno 2016 è stata elaborata in corso d'anno.

L'Azienda unificata, non disponendo di un sistema informativo e di metodologie omogenee, ha ricavato la determinazione quantitativa dei valori inseriti nel Bilancio Economico Annuale di Previsione partendo da dati storici delle due Aziende, legati a modalità organizzative in mutamento, in un contesto non ancora completamente definito per quanto attiene i servizi affidati all'ASP e in evoluzione nell'ambito della gestione patrimoniale.

A: CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

ASP REGGIO EMILIA - Città delle persone è esito dell'unificazione fra RETE - Reggio Emilia Terza Età ed O.S.E.A. - Opere di Servizi Educativi Assistenziali, di cui ha raccolto il testimone proseguendo, senza soluzione di continuità, nell'assicurare i servizi e le prestazioni già definiti dalla precedente attività delle due ASP.

Assistenza residenziale ad anziani non autosufficienti, autosufficienti e dimessi da strutture psichiatriche: questa attività è svolta in n. 8 strutture, autorizzate al funzionamento in base alla D.G.R. 564/2000, norma regionale di riferimento che prevede caratteristiche e parametri strutturali e organizzativi. In particolare l'assistenza ad anziani non autosufficienti, è definita nell'ambito della programmazione distrettuale ed oggetto di specifici Contratti di Servizio che determinano nel dettaglio i livelli di assistenza alla persona, l'assistenza sanitaria, riabilitativa, farmaceutica e medica da erogarsi agli utenti, in riferimento alle esigenze di cui sono portatori ed alla gravità delle loro condizioni, che viene rilevata annualmente. Per quanto attiene gli utenti dimessi da strutture psichiatriche, il servizio fornito è definito da specifiche convenzioni stipulate con Azienda USL. Infine per le caratteristiche di dettaglio di ogni servizio, le scelte operative e gli standard di qualità i riferimenti sono descritti nelle Carte dei Servizi approvate da RETE.

Assistenza residenziale ad anziani in Appartamento protetto: questa attività è svolta in n. 19 appartamenti, dei quali 15 collocati in uno stabile attiguo alla Casa Residenza Villa Le Mimose e 4 integrati nella struttura I Girasoli, il servizio fornito è definito da specifiche convenzioni a suo tempo stipulate con il Comune di Reggio Emilia e per le caratteristiche di dettaglio, dalle Carte dei Servizi approvate da RETE

Assistenza semiresidenziale ad anziani non autosufficienti: questa attività è svolta per i primi sei mesi dell'anno in n. 8 centri diurni e successivamente in 7, uno de quali dedicato alle demenze, anche in questo caso si tratta di strutture autorizzate al funzionamento in base alla D.G.R. 564/2000; oggetto di specifico Contratto di Servizio sulla base della programmazione distrettuale per la non autosufficienza e dotate di Carte dei Servizi approvate da RETE, contenenti standard di qualità.

Assistenza residenziale e semi residenziale a disabili: attività svolta in una struttura residenziale ed una semiresidenziale per cui valgono i medesimi riferimenti normativi e contrattuali già più sopra indicati per gli anziani; a ciò si aggiungono n. 7 appartamenti collocati in 2 condomini abitativi per disabili con differenti gradi di autonomia.

Assistenza ed educazione di persone minorenni: questa attività è svolta in n. 4 strutture residenziali gestite direttamente ed una esternalizzata, una comunità familiare, un servizio diurno familiare autorizzati al funzionamento in base alla D.G.R. n. 1904/2011, norma regionale di riferimento che prevede caratteristiche e parametri strutturali e organizzativi; un centro educativo

pomeridiano, regolato da un contratto di servizio con F.C.R. E' attivo un centro multi servizi per minorenni seguiti dai servizi Ausl di psichiatria infantile e regolato da apposita convenzione. Per le caratteristiche di dettaglio, le scelte operative e gli standard di qualità i riferimenti sono contenuti nelle Carte dei Servizi approvate da O.S.E.A.

Sono inoltre gestiti servizi di pronta accoglienza h 24, servizio educativo territoriale presso il Comune di Reggio Emilia e l'Unione Terre Matildiche.

Sono attivi o in corso di attivazione progetti, anche temporanei e sperimentali, rivolti a persone disabili (Palestra di vita ed autonomia), a minorenni e neo maggiorenni (Progetto 18+), ad anziani; esperienze di portierato sociale e di supporto alla genitorialità, dell'accoglienza a minori non accompagnati e a richiedenti asilo.

Pur essendo il 2016 un anno di transizione, in buona parte dedicato alla elaborazione di un quadro complessivo che definirà il nuovo assetto del welfare locale e l'affidamento all'ASP dei servizi per i prossimi anni, nel costruire la previsione e nella gestione, si è fatto riferimento a quanto le Azienda unificate avevano sin qui strutturato, assicurando che ogni servizio erogato o progetto attivato, trovasse il proprio fondamento nei contratti di servizio, nelle convenzioni o nei protocolli d'intesa ove sono rinvenibili nel dettaglio le caratteristiche, già diffusamente descritte nel Piano Programmatico approvato contestualmente al presente Bilancio Economico.

B: RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO

A VALORE DELLA PRODUZIONE

A 1 Ricavi da attività per servizi alla persona

RETTE, ONERI A RILIEVO SANITARIO E TARIFFE DEI POSTI RESIDENZIALI ANZIANI:

- Le rette dei servizi residenziali per ospiti non autosufficienti definitivi compresi nel Contratto di Servizio sono state quantificate sulla base delle tariffe dell'accreditamento, ricalcolate sulla base del case mix 2016 come da valutazione effettuata a fine 2015, prevedendo la quota utente a Euro 51,05, in continuità con l'incremento applicato nel corso dell'anno precedente in base alle direttive regionali
 - Le quote a carico del Fondo Regionale per la Non Autosufficienza sono state incrementate sulla base delle attuali tariffe dell'accreditamento, inserite nel Contratto di Servizio, comprensive del riconoscimento di un incremento, analogo a quello applicato alla quota utente, di una quota aggiuntiva collegata al costo del personale ed alle modalità di applicazione dell'IRAP del gestore pubblico (come da DGR 273/216 della Regione Emilia Romagna), e degli elementi di flessibilità in aumento e della corrispondente conferma, come per gli anni precedenti, di un incremento di euro 4, per un totale giornaliero di Euro 43,25 per i posti di Casa Residenza Anziani e di Euro 59,75 per il Nucleo Speciale Demenza.
 - Ai ricoveri temporanei di sollievo compresi nel Contratto di Servizio sono state applicate le rette differenziate fra primo mese e periodi seguenti, in esso indicate
 - Le rette dei servizi per pazienti disabili psichici e dimessi da strutture ex manicomiali sono state quantificate sulla base di quelle attualmente in vigore
 - Le rette dei servizi residenziali per ospiti autosufficienti sono state calcolate inserendo un aumento di Euro 1,0 giornalieri calcolato in media ponderata, in relazione alla necessità di aumentare la copertura dei costi del servizio che non rientra fra quelli interessati da percorsi di accreditamento
 - Le rette dei servizi residenziali per ospiti non autosufficienti privati, sono state quantificate sulla base di quelle attualmente in vigore, pari a Euro 92,00/gg
 - Le rette dei ricoveri diurni sono state conteggiate comprensive di un incremento di Euro 0,50 giornalieri.
 - L'occupazione del posto letto ha tenuto conto dell'alta percentuale di utilizzo registrata negli anni passati per i posti accreditati e delle dinamiche di utilizzo evidenziate in corso d'anno per ospiti autosufficienti ed ex psichiatrici.
 - Sono state considerate le ulteriori disponibilità di posti per ricoveri temporanei estivi di 1.342 giornate, corrispondenti a 11 posti per 4 mesi, per garantire i ricoveri di "emergenza caldo" su tali posti si è prevista una scopertaertura dell'8,5%
-
- Fra le rette sono stati poi considerati anche i ricavi derivanti dai ricoveri diurni e flessibili anche nei fine settimana da parte di utenti privati presso il Centro Diurno Arcobaleno e dai

ricoveri diurni presso altre strutture, in particolare nella giornata di sabato in corrispondenza della chiusura dei Centri Diurni tenendo conto degli incrementi giornalieri deliberati per il 2016.

RETTE DEGLI APPARTAMENTI PROTETTI ANZIANI

Le rette mensili degli appartamenti protetti sono state valorizzate sulla base delle attuali tariffe e situazione di utilizzo.

RETTE, ONERI A RILIEVO SANITARIO DEI CENTRI DIURNI ANZIANI e CONCORSI PER ATTIVITA' DI GESTIONE

Il fatturato atteso dall'attività dei Centri Diurni anziani per la parte riferita al Contratto di Servizio in essere, è stato calcolato, considerando l'effettiva copertura dei posti disponibili (162 ordinari, ridotti a 137 dal 1 luglio, oltre a 15 per le demenze) . La remunerazione di questo servizio ha tenuto conto degli incrementi riconosciuti nel 2015 a livello regionale per le quote utente/Comune), della remunerazione di tutti i fattori produttivi, del riconoscimento degli elementi di flessibilità in aumento e della corrispondente conferma, come per gli anni precedenti, di un incremento di euro 2 per produttori pubblici e dell'ulteriore incremento per il costo del lavoro e l'IRAP per la parte a carico del FRNA dal 2016 (come da DGR 273/216 della Regione Emilia Romagna), di tariffe differenziate per utenti non autosufficienti di grado severo in misura analoga e con distribuzione analoga a quella attuale.

Stante le attuali modalità di fatturazione in capo agli utenti, all'AUSL, ed infine ad FCR per la quota differenziale, il fatturato complessivo atteso dal servizio dei Centri Diurni è stato ripartito nei seguenti Conti di terzo livello del Conto economico:

- A1a Rette : Euro 865.818,71
- A1b Oneri: Euro 743.106,72
- A1c Concorsi rimborsi e recuperi: Euro 236.844,65

RETTE SERVIZI EDUCATIVI E MINORI DISABILI

La previsione accoglie il fatturato atteso dall'attività delle comunità residenziali e semiresidenziali per minorenni, considerate all'attuale tasso di occupazione e livello di tariffazione, che è rimasto invariato rispetto all'anno precedente.

Sono state previste anche rette riferite a servizi sperimentali di supporto alla genitorialità, attivati nell'ultima parte dell'anno.

RETTE, ONERI A RILIEVO SANITARIO E TARIFFE DEI SERVIZI DISABILI ADULTI:

Le rette dei servizi residenziali e semiresidenziali per disabili adulti sono state determinate per la parte prevalente, sulla base del Contratto di Servizio stipulato per il periodo di accreditamento definitivo, in analogia ai servizi anziani, che ha previsto incrementi tariffari per produttori pubblici in relazione al costo del lavoro e l'IRAP per la parte a carico del FRNA. Le tariffe sono differenziate a seconda della gravità dell'utente. L'occupazione effettiva è determinata in via prevalente dall'accesso autorizzato dai competenti servizi AUSL ed è stata commisurata alla richiesta effettiva di servizio.

Per la parte residua la previsione si riferisce agli appartamenti dedicati ai disabili

CONCORSO SPESE PER ATTIVITA' DI ASSISTENZA IN CONVENZIONE

Accolgono il concorso al pagamento delle rette dei servizi minori e disabili da parte di F.C.R. commisurati alle indicazioni di presa in carico contenute nei contratti di servizio, nelle convenzioni e nei singoli progetti individuali.

RIMBORSI PER ATTIVITA' DI RIABILITAZIONE ED INFERMIERISTICA

Calcolati in base alle tariffe e modalità di rimborso attualmente previste dai Contratti di Servizio sottoscritti con Comune e AUSL per i servizi residenziali e semiresidenziali anziani e disabili adulti si riferiscono all'attività riabilitativa e di riabilitazione cognitiva e all'attività infermieristica svolta da parte di infermieri contrattualizzati da ASP, i cui costi sono stati previsti fra quelli del personale dipendente e somministrato. Complessivamente, a tale titolo, si attendono rimborsi per Euro 2.689.253,53.

RIMBORSI PER GESTIONE DI ATTIVITA' E FUNZIONI SOCIALI

Il punto A 1 c accoglie anche i rimborsi previsti in ambito distrettuale a carico del Distretto di Reggio Emilia per la gestione dello Sportello Assistenti Familiari, (Euro 100.000,00), nonché quelli previsti per l'attività di portierato attivata presso gli appartamenti per anziani di Ospizio (Euro 32.500,00), il contributo per il progetto palestra delle autonomie (Euro 51.268,81), nonché rimborsi di attività quali l'educativa territoriale ed i progetti domiciliari di sostegno per minorenni (Euro 65.789), il servizio h24 (Euro 7.500) per i minorenni

A 2 Costi capitalizzati

Inserite quote per utilizzo contributi in conto capitale a sterilizzazione degli ammortamenti in relazione ai cespiti esistenti alla nascita dell'ASP e a quelli acquistati in virtù di finanziamenti e/o donazioni.

Inserite inoltre quote per sterilizzazione degli ammortamenti degli investimenti previsti nel piano triennale 2016-2017-2018 da realizzarsi nel 2016 e finanziati attraverso contributi, alienazioni patrimoniali e lasciti ereditari.

Nel Budget non vengono attribuiti i contributi in conto capitale per la sterilizzazione degli ammortamenti, né gli ammortamenti oggetto di sterilizzazione, ma solamente le quote di ammortamento costituenti costo effettivo in quanto derivanti da investimenti finanziati con mezzi propri.

A 3 Variazioni delle rimanenze di attività in corso

Non si ipotizzano variazioni di rimanenze

A 4 Proventi e ricavi diversi

I fitti da fabbricati urbani sono stati calcolati sulla base dei contratti di locazione attivi, tenendo conto che gli immobili locati o occupati da Pubbliche Amministrazioni scontano la riduzione del 15% prevista dall'art. 3 comma 4 del D.L. 95/2012 e ss.mm. e ii.

I fitti da fondi e terreni sono riferiti al fitto de Fondo di Masone e del Fondo di Aiola. Entrambi i fondi sono già stati oggetto di esperimenti di asta per la vendita andati deserti, pertanto sono stati preventivati i ricavi derivanti da affittanze annuali già in corso e ricontrattate in aumento (Masone) aggiudicate in corso d'anno attraverso aste pubbliche (Aiola).

I concorsi, rimborsi e recuperi per attività diverse sono stati calcolati sulla base dell'andamento storico , ed integrati sulla base delle ipotesi gestionali previste per il 2016.

I ricavi da attività commerciale accolgono anche le sponsorizzazioni.

A 5 Contributi in conto esercizio

Previsto l'importo di Euro 270.000,00 quale Contributo del Comune di Reggio Emilia, considerato per la parte prevalente (€ 200.000) a indiretta remunerazione di servizi resi dall'Asp, quali l'educativa territoriale, e della disponibilità di locali per progetti e/o convenzioni.

B COSTI DELLA PRODUZIONE

B 6 Acquisti di beni

Il fabbisogno di beni è stato determinato sulla base del consumo storico espresso dalle due Aziende unificate, a seconda della tipologia di bene, tenendo conto, ove possibile delle azioni già introdotte in corso d'anno finalizzate all'efficientamento delle forniture ed alla ricerca delle migliori condizioni di acquisto tramite MEPA e altre procedure acquisitive.

I prezzi sono stati calcolati sulla base dei contratti in essere e/o dei listini.

Gli importi complessivi sono stati infine contenuti entro i limiti di compatibilità consentiti dal mantenimento dell'equilibrio di bilancio .

B 7 Acquisti di servizi

Il fabbisogno di servizi, è stato determinato, a seconda della natura dei medesimi, in base ai canoni contrattualmente concordati, ai consumi storici, con proiezioni di diminuzione o crescita, alle modifiche organizzative introdotte, al rafforzamento di programmi operativi.

I prezzi sono calcolati sulla base dei contratti in essere; in altri casi si è tenuto conto delle convenzioni Consip.

Gli importi complessivi sono stati infine contenuti entro i limiti di compatibilità consentiti dal mantenimento dell'equilibrio di bilancio.

- Servizi per la gestione dell'attività sanitaria e socio assistenziale comprendono:
 - Servizi di animazione e socializzazione acquisiti all'esterno a riguardo della loro specializzazione, si tratta prevalentemente di attività di musicoterapia, questi servizi costituiscono una integrazione dell'attività effettuata dagli Animatori dipendenti e garantiscono un livello di qualità più elevata rispetto a quello previsto dagli standard regionali.

- Servizi di podologia come previsti dalle disposizioni sull'accreditamento, all'interno del servizio fornito all'anziano, con una riduzione dell'impegno economico in funzione di una favorevole aggiudicazione del servizio .
- Fra i servizi esternalizzati:
 - Servizi di lavanderia e lavanolo comprendono tutte le diverse esigenze dei servizi per anziani, minori e disabili, e tengono conto del lavaggio divise dei lavoratori.
 - Servizi di pulizia: in base alla convenzione Consip con ampliamento per i servizi ex OSEA che precedentemente avevano altro affidatario
 - Il Servizio di ristorazione: e Servizio alberghiero
 - Servizio di vigilanza potenziato per i centri diurni anziani e i servizi ex OSEA
 - Disinfestazione e derattizzazione ampliato per ricomprendere i servizi ex OSEA
 - Servizio smaltimento rifiuti
 - Sgombero neve: tiene conto del servizio di reperibilità nel periodo invernale.
 - Servizi gestione aree verdi: previsione commisurata alle esigenze di tutte le strutture
- Trasporti la somma preventivata comprende Euro 26.000,00 per il costo delle ambulanze, contenuto rispetto al passato, nonostante per la sempre maggiore richiesta di trasporti a carico di ASP, per Euro 16.000 ai costi per i trasporti dei minori, quali abbonamenti autobus o altri mezzi di trasporto, e per la parte residuale ai trasporti per gite degli anziani, vacanze dei minorenni, o per traslochi
- Consulenze: le consulenze socio-sanitarie (Euro 57.091) attengono principalmente la supervisione psicologica e le consulenze mediche per i minori; fra le altre consulenze sono stati previste consulenze legali (Euro 35.696) commisurate ai contenziosi ed alle pratiche notarili in atto, consulenze tecniche per Euro 35.000, principalmente legate alle prestazioni energetiche, alla sicurezza degli edifici e studi di fattibilità per adeguamenti e miglioramenti degli immobili, consulenze fiscali ed amministrative per privacy (Euro 30.760) , medico competente e medicina del lavoro (Euro 15.100)
- Lavoro interinale e altre forme di collaborazione: Il lavoro interinale rappresenta la principale modalità di approvvigionamento di personale in attesa dello sblocco delle procedure assunzionali del personale dipendente, legato al completo riassorbimento del personale in esubero delle province. La voce comprende i costi per il personale somministrato operante in assistenza ad anziani e disabili e in ambito educativo minori (Euro 3.248.164), infermieri (Euro 1.311.521), figure alberghiere, tecnico manutentive, oltre al RSPP (Euro 191.010) e amministrative (euro 30.044)
- Utenze: la previsione di spesa, effettuata in leggera riduzione rispetto alla somma dei valori consuntivi delle aziende unificate, oltre a essere soggetta alle variabili stagionali, presenta un margine di incertezza legato ai tempi necessari per le volturazioni delle utenze e per i conseguenti passaggi contrattuali ai gestori operanti in convenzione Consip o comunque con piani tariffari più convenienti
- Manutenzioni: le manutenzioni sono quantificate in misura da rispondere se non a tutte almeno alle principali esigenze degli edifici e delle attrezzature, con priorità sugli immobili indisponibili e impianti ed attrezzature per la sicurezza, ma non potendo non considerare esigenze significative degli immobili a reddito, per i quali l'ASP, in qualità di proprietaria è tenuta a garantire gli interventi straordinari. Complessivamente si attestano ad Euro 490.000 le manutenzioni ai fabbricati, ad Euro 108.675 quelle agli impianti, ad Euro 52.500 quelle

per le attrezzature socio sanitarie e dei servizi alla persona; previsti importi anche per macchine d'ufficio, automezzi e mobili.

- Costi per Organi Istituzionali: comprendono le indennità per il Consiglio di Amministrazione, il compenso per l'organo di revisione contabile e per l'OIV, tenendo conto delle diverse date di insediamento dei medesimi.
- Le Assicurazioni: i costi sono stati preventivati in misura dei premi delle attuali polizze essendo in via di predisposizione la gara per le nuove assegnazioni
- Negli altri servizi sono compresi i costi per la formazione del personale dipendente per Euro 20.000,00 e per i buoni pasto Euro 55.931 e Oneri vitalizi e legati il cui valore comprende oneri gravanti su entrambe le aziende unificate
- Altri servizi comprende inoltre i costi per la conservazione sostitutiva dei documenti (fatture elettroniche e ordinativi elettronici)

B 8 Godimento di beni di terzi

Comprende gli oneri per l'utilizzo oneroso della struttura Villa Le Mimose di proprietà di Azienda speciale F.C.R. (Euro 130.000) e l'affitto del garage utilizzato come deposito presidi per l'incontinenza a Villa Margherita.

I noleggi, complessivamente quantificati in Euro 82.638 riguardano principalmente gli automezzi a disposizione delle comunità per minori e disabili, i materassini antidecubito ed i concentratori di ossigeno per le case Residenza Anziani.

B 9 Costo del personale dipendente

Il costo del personale è stato calcolato per il finanziamento di un assetto commisurato alle unità dipendenti in servizio in corso d'anno, diminuito dal rimborso previsto per le unità in comando esterno e dalla variazione ferie e ore, per le quali sono stati fissati obiettivi di smaltimento.

Nella quantificazione dei contributi a carico dell'Azienda il costo derivante dall'eventuale adesione dei dipendenti al Fondo di Previdenza complementare è stato considerato limitatamente alle attuali adesioni.

L'ammontare delle Risorse Decentrate finanziate è pari a Euro 1.640.341, determinato sulla base della costituzione dei Fondi effettuata negli anni passati dalla due aziende unificate .

Parte delle risorse sopraindicate sono a utilizzo vincolato come Indennità di Comparto e Progressioni economiche Orizzontali, parte destinata alla remunerazione delle Indennità di turno e rischio ed agli altri istituti variabili. Non sono stati previsti incrementi delle risorse decentrate.

Il Fondo per il lavoro straordinario è stato finanziato senza previsione di aumenti né di riduzioni nella misura pari alla somma dei fondi delle aziende unificate in Euro 112.309,86.

Analogamente si è proceduto per il fondo della dirigenza.

Si precisa che nello schema di Budget adottato da questa Azienda, nei costi del personale vengono esposti anche gli Accantonamenti per rinnovi contrattuali, nonché alla retribuzione di risultato per i dirigenti; inoltre anche l'IRAP viene considerata esposta insieme ai costi del personale.

Pertanto può risultare complessa la lettura comparata del Conto Economico e del Budget, mentre invece l'esposizione scelta per il Budget risulta funzionale all'interpretazione dei report periodici e idonea ad esprimere il reale costo dei servizi prodotti.

B 10 Ammortamenti e svalutazioni

Viene riportato il valore totale degli ammortamenti, il cui conteggio comprende gli ammortamenti dei beni acquistati fino al 2015 compreso, ed in parte nel 2016. Non è stata prevista la quota di ammortamento derivante dal passaggio della nuda proprietà di Villa Erica nell'ipotesi che la struttura sia utilizzata in base al diritto d'uso in essere.

Si ricorda che nel Budget non sono stati attribuiti i contributi in conto capitale per la sterilizzazione degli ammortamenti, né gli ammortamenti oggetto di sterilizzazione, ma solamente le quote di ammortamento costituenti costo effettivo in quanto derivanti da investimenti finanziati con mezzi propri, dal che può derivare una difficoltà nella lettura comparata del Conto Economico e del Budget, mentre invece l'esposizione scelta per il Budget risulta funzionale all'interpretazione dei report periodici e idonea ad esprimere il reale costo dei servizi prodotti.

B 12 Accantonamenti ai fondi rischi

Non sono stati preventivati ulteriori accantonamenti rispetto a quelli già appostati negli esercizi precedenti.

B 13 Altri accantonamenti

Sono stati appostati gli accantonamenti per i rinnovi contrattuali dei dipendenti sulla base di quanto previsto dal D.P.C.M. 18.04.2016 in misura dello 0,4% sul monte salari e gli accantonamenti relativi alla retribuzione di risultato per i dirigenti, da attribuirsi solo in seguito ed esito positivo della valutazione

B 14 Oneri diversi di gestione

I costi amministrativi comprendono spese postali, bollati, spese condominiali (Euro 103.000), quote associative, pubblicazione bandi, abbonamenti a libri e riviste ad utilizzo degli uffici commissioni concorsi.

Fra le Imposte non sul reddito, la voce principale è quella dell'IMU (Euro 324.643).

Fra le Tasse, la principale è la Tassa smaltimento rifiuti (Euro 156.670).

Gli Oneri diversi di gestione attengono l'attività educativa con i minori, si tratta di contributi a valenza educativa e oneri di gestione delle comunità familiari.

Sono state inoltre considerate nella previsione sopravvenienze già rilevate in corso d'esercizio e note al momento della redazione.

C Proventi e oneri finanziari

Sono stati quantificati gli Interessi passivi delle quote ammortamento dei mutui in essere (uno contratto da Omozzoli Parisetti e già presente nei bilanci di RETE ed uno contratto da O.S.E.A)

oltre gli interessi presunti derivanti dall'utilizzo temporaneo dell'anticipazione di cassa richiesta al tesoriere.

E Proventi e oneri straordinari

Previste donazioni per Euro 10.000 e inserita una plusvalenza straordinaria di Euro 62.780, rilevata in corso d'esercizio e nota al momento della redazione, riferita al riconoscimento di migliorie apportate alla struttura Villa Le Mimose, già completamente ammortizzate.

I Imposte e tasse

La voce più rilevante è l'IRAP, calcolata secondo il metodo retributivo, che ammonta a Euro 1.375.267 di cui euro 1.103.003 riferiti alla retribuzioni del personale dipendente.

Per le imposte sul reddito nel calcolo IRES è stato inserito il valore atteso pari ad Euro 242.244.

U Utile/perdita d'esercizio

Il bilancio è previsto in pareggio.

C. PRIORITÀ' DI INTERVENTO E INDIVIDUAZIONE DEI RELATIVI OBIETTIVI GESTIONALI

La priorità assoluta dell'anno è da individuarsi nell'avvio della nuova azienda dal punto di vista istituzionale, attraverso la nomina l'insediamento e il funzionamento degli organi statutari, tecnico con l'individuazione delle figure e le attribuzioni di responsabilità dirigenziali, regolamentare ed organizzativo mediante la definizione di articolazioni organizzative che si innestassero armoniosamente nella struttura già definita e che governassero la transizione dei servizi.

In parallelo si conduce un ampio lavoro per la ridefinizione dei contratti di servizio e convenzioni che vanno a individuare per questo e per i prossimi anni gli impegni che i committenti (Comune, AUSL, ecc) affidano all'ASP; si interviene nell'ambito dei nuovi bisogni per studiare ed articolare progetti e proposte di servizi.

In relazione alla gestione dei servizi, l'impegno è indirizzato da un lato a garantire alle persone in essi inserite, gli standard di qualità previsti, con la continua tensione ad omogeneizzare i livelli di prestazione nei servizi omogenei, dall'altro l'impegno è concentrato nel realizzare i servizi in modo efficiente ottimizzando l'impiego delle risorse attraverso l'appropriatezza della loro allocazione, il ricorso a procedure di acquisizione favorevoli, la riorganizzazione dei processi produttivi .

La gestione patrimoniale è individuata come fonte di ulteriori risorse da destinare al miglioramento dei servizi, e come tale viene seguita, con l'obbiettivo di trarne margini aggiuntivi a quelli attuali.

Gli obiettivi gestionali legati alle priorità indicate, sono declinati nel dettaglio nel Documento di budget.

D. MODALITÀ' DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÀ' DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO

Nel quadro di una ampia collaborazione con il Comune, con gli organismi distrettuali, con l'A.U.S.L., con Azienda Speciale F.C.R., con il privato sociale e il mondo del volontariato, l'Azienda si mantiene impegnata, oltre che nella gestione dei servizi consolidati residenziali e semiresidenziali, nei nuovi servizi e funzioni affidati nell'ambito della realizzazione delle politiche del welfare locale, nel campo dei cosiddetti "servizi leggeri", e si mantiene attiva nella progettualità e propositività nelle sperimentazioni, con la consapevolezza che queste valorizzano l'ASP nel sistema locale e consentono di riconoscerne l'apporto, anche culturale oltre che di competenze e professionalità che essa può mettere a disposizione delle politiche e dei diversi attori sociali.

In questo contesto di *essere e fare nel* territorio, l'Azienda si ripromette di implementare le collaborazioni **con** gli altri attori operanti nel welfare, siano essi servizi o forme di volontariato. Collaborazioni fatte di segnalazioni, co-costruzione di ipotesi assistenziali leggere, condivisione dei saperi e delle conoscenze finalizzate alla creazione di un reticolato di soggetti che, incontrandosi, offrono sostegno alla comunità riducendo la solitudine degli anziani e di chi si prende cura di loro.

Così come si prosegue con le azioni finalizzate a consolidare il radicamento dei servizi sul territorio e aprire i servizi stessi alla partecipazione dei cittadini delle comunità decentrate di riferimento, organizzando opportunità di incontro, socializzazione e informazione e/o mettendo a disposizione spazi-opportunità. Si sperimentano nuove forme di aggregazione atte a vivere il proprio territorio anche attraverso il piacere di stare insieme finalizzate a sviluppare conoscenze e reciproche solidarietà.

In aggiunta alle interlocuzioni istituzionali nell'ambito operativo dell'azienda, occorre sottolineare l'importanza dei legami con le istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado, ivi compresa l'Università, e più in generale con gli enti di formazione, sia per la realizzazione di attività ludico-atelieristiche e di socializzazione intergenerazionale, sia per la professionalizzazione degli studenti e la diffusione della conoscenza dell'Azienda attraverso stages, alternanze scuola-lavoro.

Non vengono trascurate le collaborazioni con qualunque soggetto che sia interessato a migliorare la vita delle persone affidate ai servizi dell'Azienda

Con le altre ASP, anche a livello regionale, si mantengono gli impegni alla costruzione di proficui rapporti di collaborazione ed al consolidamento di talune forme organizzative già sperimentate, che potranno essere oggetto di più approfondite valutazioni anche nell'ottica del conseguimento di economie di gestione e di ottimizzazione delle risorse e dei saperi, inoltre si lavorerà per rafforzare le unioni di acquisto

E. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE

L'Azienda ha provveduto all'individuazione delle figure dirigenziali di vertice.

Ha analizzato i fabbisogni dei servizi ed approvato la Dotazione Organica, come risulta dalla deliberazione n. 2016/68 del 24.10.2016

		DOTAZIONE ORGANICA AL 24.10.2016			
CATEGORI	DENOMINAZIONE	FABBISOGN	COPER	VACAN	note
Dirigente	Direttore	1	0	1	Coperto con contratto a TD
Dirigente	Dirigente	1	1	0	
Dirigente	Dirigente	1	1	0	
Dirigente	Dirigente	1	1	0	
	TOTALE	4	3	1	
D03	Funz. Capo Settore				
	TOTALE	6	5	1	
D	Istr. Dir. Amm.vo				
	TOTALE	11	6	5	
D	Ragioniere esperto				
	TOTALE	1	1	0	
D	Resp. Servizio Legale				
	TOTALE	1	1	0	
D	Istr. Dir. Ser. Tecnico				
	TOTALE	1	0	1	
D	Coord. Infermieristico				
	TOTALE	1	0	1	
D	Coord. Resp. Servizi alla persona				
	TOTALE	10	10	0	
D	Coord. Resp. Servizi alla persona P.T. 24 ore				
	TOTALE	2	2	0	
D	Istr. Dir. Coordinatore/Resp. Di servizio				
	TOTALE	6	6	0	
D	Fisioterapista				
	TOTALE	6	0	6	
D	Fisioterapista P.T. 30 ore				
	TOTALE	1	0	1	
D	Fisioterapista P.T. 24 ore				
	TOTALE	1	0	1	
D	Fisioterapista P.T. 18 ore				
	TOTALE	4	0	4	
D	Infermiere				
	TOTALE	55	32	23	
D	Infermiere P.T. 24 ore				
	TOTALE	5	0	5	
D	Terapista Occupazionale				
	TOTALE	1	0	1	
C	Istruttore				
	TOTALE	1	0	1	
C	Istr. Amm.vo				
	TOTALE	16	11	5	
C	Istruttore Amministrativo P.T. 30 ore				
	TOTALE	1	1	0	
C	Istruttore Tecnico				
	TOTALE	2	1	1	
C	Anim. Atelierista				
	TOTALE	2	2	0	
C	Anim. Atelierista P.T. 24 ore				
	TOTALE	2	2	0	
C	Anim. Atelierista P.T. 18 ore				
	TOTALE	1	1	0	
C	Educatore				
	TOTALE	60	48	12	
C	Educatore P.T. 18 ore				
	TOTALE	1	1	0	
C	R.A.A.I.				
	TOTALE	26	22	4	
C	Coordinatore Servizio Magazzino				
	TOTALE	1	1	0	
C	Coordinatore Servizio Guardaroba				
	TOTALE	1	1	0	

ASP		DOTAZIONE ORGANICA AL 24.10.2016			
B03	Coll. Inf. Amm.vo				
	TOTALE	10	8	2	
B03	Coll. Inf. Amm.vo P.T. 24 ore				
	TOTALE	1	1	0	
B03	Animatore				
	TOTALE	8	6	2	
B03	Animatore P.T. 30 ore				
	TOTALE	1	1	0	
B03	Animatore P.T. 24 ore				
	TOTALE	4	2	2	
B03	Assistente Educatore				
	TOTALE	10	10	0	
B03	O.S.S.				
	TOTALE	305	257	48	
B03	O.S.S. P.T. 24 ore				
	TOTALE	7	2	5	
B03	O.S.S. P.T. 18 ore				
	TOTALE	23	22	1	
B03	Operatore di assistenza integrata				
	TOTALE	21	0	21	
B03	Capo Serv. Cucina				
	TOTALE	4	4	0	
B03	Op. A.S.T. Elettricista				
	TOTALE	1	1	0	
B03	Op. A.S.T. Officina				
	TOTALE	3	1	2	
B03	Operaio manutentore				
	TOTALE	1	0	1	
B	Esecutore Amm.vo				
	TOTALE	1	1	0	
B	Operatore Servizi Logistici				
	TOTALE	1	1	0	
B	Operatore Servizi Logistici P.T. 18 ore				
	TOTALE	1	1	0	
B	Es. Ser. Accoglienza				
	TOTALE	3	3	0	
B	A.d.B.				
	TOTALE	11	11	0	
B	Op. Spec. Cucina				
	TOTALE	11	11	0	
B	Op. Spec. Cucina P.T. 24 ore				
	TOTALE	1	1	0	
B	Op. Spec. Cucina P.T. 18 ore				
	TOTALE	1	1	0	
B	Esecutore alberghiero				
	TOTALE	6	0	6	
B	Op. Sp. Guardaroba				
	TOTALE	15	5	10	
B	Op. Sp. Guardaroba P.T. 24 ore				
	TOTALE	1	1	0	
B	Op. Sp. Magazzino				
	TOTALE	3	2	1	
B	Op. Spec. Pittore Verniciatore				
	TOTALE	1	1	0	
B	Op. Spec. Idraulico				
	TOTALE	1	1	0	
A	Op. Appoggio				
	TOTALE	1	1	0	
	TOTALE POSTI A TEMPO PIENO	629	474	155	
	TOTALE POSTI A PART TIME 30 ore	3	2	1	
	TOTALE POSTI A PART TIME 24 ore	24	11	13	
	TOTALE POSTI A PART TIME 18 ore	31	26	5	
	TOTALI	687	513	174	

Il fabbisogno, così individuato rappresenta la grande ossatura su cui si va ad innestare il Piano Occupazionale.

Per ora è stato approvato lo stralcio relativo al 2016 che individua come prioritarie le procedure di 'acquisizione di n. 25 nuovi Operatori Socio Sanitari (Cat. B3) e in n. 5 Educatori (cat. C1) da

immettere nei servizi già entro la fine dell'anno in corso: infatti le limitazioni assunzionali determinate dalle disposizioni finalizzate alla ricollocazione del personale delle Province, hanno condizionato l'Azienda a ricoprire i ruoli assistenziali ed educativi, soggetti a parametri obbligatori in rapporto all'utenza, attraverso rapporti di lavoro a tempo determinato (anche contrattando con le Organizzazioni Sindacali superamento dei limiti temporali ordinariamente previsti dalla normativa) ed attraverso somministrazione lavoro.

Politiche per il personale

Si confermano le scelte già effettuate negli anni passati così sintetizzabili:

- mantenimento nel circuito lavorativo del personale con sopravvenute inidoneità, collocato in attività coerenti con il profilo professionale posseduto e che contribuisce ad elevare la produttività del lavoro e la qualità del servizio a favore delle persone assistite , e/o coinvolto, con attività integrate nei piani di lavoro, in una logica di cooperazione e di integrazione dei gruppi di lavoro all'interno del processo di erogazione dei servizi
- forte impegno nell'integrazione delle attività alberghiere e sanitarie con quelle assistenziali, a beneficio degli ospiti delle strutture ed utenti dei servizi
- attenzione alla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- attenzione al miglioramento del benessere organizzativo, alla fidelizzazione del personale dipendente, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla promozione delle pari opportunità, con attuazione di quanto previsto dal Piano triennale di Azioni Positive 2016-2018

Politiche incentivanti

Il completamento della struttura aziendale, la nomina del nuovo OIV, la ripesatura delle posizioni, e a seguire la definizione delle modalità valutative e degli obiettivi costituiscono le fondamenta per la ridefinizione dell'intero sistema incentivante, che, non solo per le figure dirigenziali e direttive, ma anche per tutto il personale dipendente si ritiene debba essere incardinato nel sistema degli obiettivi aziendali.

La scelta di disdettare il contratto collettivo decentrato Integrativo di O.S.E.A., analogamente a quanto era stato fatto con quello di RETE, ha posto le basi ed i presupposti per una nuova contrattazione Aziendale nella quale il principio di equità dovrà ispirare la destinazione delle risorse, finalizzate a premiare la responsabilità nell'assunzione diretta individuale e collettiva di impegni , ed il conseguimento degli obiettivi fissati anche in riferimento al miglioramento dei servizi agli utenti, parenti e famiglie e comunità locale.

Formazione e sostegno al cambiamento

Di fronte alla delicatezza e alla fragilità dell'esistere si riafferma la basilare importanza "dell'educazione dell'operatore" della "formazione di chi svolge mestieri di cura".

In relazione a questa delicatissima e basilare tematica la nuova ASP si è dotata di una organizzazione che preveda in modo strutturale e permanente un presidio espressamente dedicato alla formazione e all'accompagnamento dei propri operatori.

Particolare attenzione viene posta ai percorsi dedicati alle professionalità a diretto contatto con l'utenza.

Sono approfondite le tematiche dell'integrazione fra diverse professionalità, il lavoro di équipe, le specificità professionali.

Si prosegue con la formazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Vengono sostenuti gli ambiti formativi relativi all'applicazione dei piani per la trasparenza, la prevenzione ed il contrasto alla corruzione, le azioni positive in tema di pari opportunità

Vengono mantenute azioni formative specifiche per i diversi ambiti professionali che si elencano di seguito a mero titolo esemplificativo:

- contabilità economico patrimoniale
- gestione del personale in ambito organizzativo, retributivo e pensionistico
- aggiornamento sulla normativa degli appalti
- aggiornamento sulle procedure per la tracciabilità dei pagamenti
- aggiornamento fiscale
- aggiornamento ufficio legale
- politiche della privacy e della gestione dei dati
- igiene degli alimenti
- norme tecniche
- gestione URP e sito internet
- protocollo informatico
- dinamiche dei gruppi di lavoro
- gestione delle comunicazioni socio sanitarie

F. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Il sistema degli indicatori e dei parametri per la verifica sarà oggetto di rivisitazione una volta che per l'Azienda unificata si sarà definito l'assetto dei servizi affidati e si saranno eventualmente rivalutati gli standard quali/quantitativi inseriti nelle Carte dei Servizi .

Per l'anno 2016 verranno rilevati i seguenti indicatori :

INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO
Tasso di copertura dei servizi	Questo indicatore da estendere a tutti i servizi gestiti, avrà come valore di riferimento e di confronto quello rilevato dalle Asp unificate per il medesimo servizio nell'anno 2015
Minuti assistenza giornalieri per utente residenziale	Questo indicatore da utilizzare per tutti i servizi residenziali anziani, avrà come riferimento per le CRA il case mix rilevato sulla base della gravità degli anziani, per gli altri ospiti le Convenzioni specifiche e/o la disciplina regionale per l'autorizzazione al funzionamento
N. utenti complessivamente assistiti	Questo indicatore da estendere a tutti i servizi gestiti, avrà come valore di riferimento e di confronto quello rilevato dalle Asp unificate per il medesimo servizio nell'anno 2015
N. reclami /encomi	Da valutarsi in relazione al dato degli anni precedenti
Tassi assenza/presenza del personale di assistenza	Da valutarsi sulla base dei dati storici, con suddivisione delle tipologie di assenze
Ferie godute e residue dal personale dipendente	Da valutarsi a fine anno in riferimento a tutto il personale dipendente
Situazione crediti	Determinazione dello stock crediti in sofferenza in riferimento alle varie tipologie di crediti ed in raffronto alla situazione delle Aziende unificate al termine dell'esercizio precedente
Redditività patrimoniale	Da misurarsi in raffronto alla situazione delle Aziende unificate al termine dell'esercizio precedente

Un secondo livello più specialistico di informazioni, attiene all'andamento dei risultati assistenziali ed educativi comprende non solo parametri di specifica rendicontazione all'Azienda USL ed ai committenti , ma anche indicatori che vengono rilevati e resi disponibili ai ruoli tecnici interni all'Azienda (quali, a titolo di esempio per gli ospiti delle strutture anziani, il monitoraggio delle piaghe da decubito, delle autonomie, dell'utilizzo di farmaci psicotropi, delle misure di contenzione, delle evacuazioni, della partecipazione alle attività di animazione.

G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

Il programma, articolato nel triennio, sostiene:

- a) gli interventi sulle strutture, e sugli immobili, finalizzati ad aumentare i livelli di sicurezza e a migliorare le condizioni di vivibilità e fruizione da parte degli ospiti (diagnosi sismiche delle strutture residenziali anziani e realizzazione di interventi di consolidamento e tenuta antisismica per € 180.000; condizionamento delle strutture Villa Erica e Villa Margherita per € 540.000, interventi di manutenzioni straordinaria incrementativa per la sicurezza degli edifici per circa € 382.000
- b) l'incremento quali/quantitativo delle dotazioni di attrezzature socio sanitarie (installazione di sistemi di sollevatori a soffitto in almeno 100 camere di CRA, per migliorare le condizioni di lavoro e quelle di sicurezza, per circa € 160.000)
 - il rinnovo degli arredi di uso comune
 - l'efficienza operativa dei servizi di supporto alberghieri e tecnici
 - l'innovazione tecnologica ed informatica dell'Azienda
 - la mobilità di utenti e lavoratori: con la previsione di rinnovo parziale del parco auto per complessivi 120.000 euro di cui la metà prevista nel 2016.
 - La ristrutturazione di edifici destinati alla locazione per aumentare e/o salvaguardare la rendita patrimoniale (via Mazzini e via san Pietro Martire da adibire ad uffici comunali, Agenzia entrate Mantova per complessivi € 655.000)
 - la valorizzazione del patrimonio artistico e storico, *in primis* la Cappella dell'Omozzoli Parisetti

La strategia che unifica tutti gli interventi previsti è quella che assume a riferimento la necessità di dotare tutte le strutture di livelli adeguati e comparabili di dotazioni tecnologiche e di confort proprio perché la qualità della vita e del lavoro deve essere perseguita attestando tutte le strutture ai livelli più alti possibili di standard e gli ospiti devono godere di uguali diritti ed opportunità, ovunque essi siano ospitati.

Inoltre di rilievo sono gli interventi miranti a rendere efficienti i processi e a determinare una più complessiva efficienza gestionale, attraverso il mantenimento di un adeguata dotazione tecnologica (compresi hardware e software) con particolare riferimento al controllo di gestione nonché le spese per la formazione.

La parte più consistente degli investimenti è già autorizzata dal 2016, finanziata in prevalenza con Mezzi Propri, prevedendo l'accensione di eventuali mutui per l'immediato reperimento di risorse finanziarie, con l'intendimento che la realizzazione del programma di alienazioni patrimoniali possa consentire all'azienda di disporre di contributi in conto capitale per la sterilizzazione degli ammortamenti, e di risorse finanziarie per l'estinzione dei mutui

H. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Il piano di valorizzazione comprende azioni finalizzate a produrre una maggiore redditività del patrimonio, per mettere a reddito porzioni del patrimonio immobiliare disponibile.

L'Azienda unificata dispone di un patrimonio consistente, in prevalenza di provenienza ex O.S.E.A., che ha subito negli ultimi anni, forti riduzioni di redditività, derivanti da recessi (in particolare i locali prima locati alla Provincia), da decurtazioni operate ex lege (tutti i locali locati a Comune e pubbliche amministrazioni) o concesse a privati in forti difficoltà economiche, cui sono da aggiungersi concessioni gratuite di locali per progetti o destinazioni di carattere sociale.

Si opera con priorità sugli immobili liberi per i quali il Comune di Reggio Emilia ha manifestato interesse al trasferimento di uffici (locali di Via Mazzini e via S. Pietro martire) prevedendo da un lato investimenti in ristrutturazione dei medesimi in modo da renderli adeguati alle esigenze del Comune, dall'altro concordando canoni remunerativi.

Si continua a lavorare per creare opportunità di locazione a locali commerciali del terziario, siti nella prima periferia, in stato di deperimento, per i quali occorrerà valutare soluzioni che pongano a carico dei locatari gli oneri di ristrutturazione dei locali, pur nella consapevolezza della difficoltà del mercato.

Si pone attenzione a mantenere in stato di efficienza e funzionamento stabili già locati, al fine di mantenere in essere i contratti che vi insistono ed evitare abbandoni verso altre soluzioni disponibili nell'attuale panorama immobiliare.

Per quanto riguarda i ricavi da locazione del patrimonio abitativo, terziario, agrario si continua ad operare per una revisione dei canoni dei contratti in scadenza, sulla base di verifiche di mercato ed attraverso procedure ad evidenza pubblica.

Per quanto riguarda gli immobili oggetto di progetti a rilevanza sociale, o concessi in uso sulla base di specifiche convenzioni, o per le locazioni che riguardino associazioni o movimenti senza scopo di lucro, resta l'obiettivo del conseguimento di una adeguata redditività, ma nel determinare il corrispettivo dell'uso, si terrà conto del valore sociale del progetto e/o della rilevanza storica, culturale e civica dei soggetti interessati.

Resta confermato il programma di alienazioni che entrambe le aziende ora unificate avevano già avuto l'autorizzazione a realizzare, i cui asset principali sono i fondi agricoli, seguiti da unità immobiliari, alcune delle quali provenienti da un'eredità condivisa, in comproprietà con Azienda USL di Reggio Emilia. Le risorse derivanti da tali alienazioni sono finalizzate al finanziamento del piano triennale degli investimenti, per sostenere le necessità, sempre crescenti, di adeguamento delle strutture, riducendo gli oneri di ammortamento sul conto economico.

Il programma di manutenzioni, ordinarie, straordinarie e cicliche e la ricerca di finanziamenti per la riqualificazione energetica degli edifici, rappresentano percorsi di valorizzazione del patrimonio immobiliare, sia esso disponibile che indisponibile, e come tali vengono perseguite e realizzate con le risorse umane e finanziarie disponibili, indicate ai punti B ed E della presente relazione.