

BILANCIO ANNUALE ECONOMICO
PREVENTIVO 2017 CON ALLEGATO
DOCUMENTO DI BUDGET

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

Indice

Premessa	Pag. 4
A: Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare	Pag. 5
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 2017 viene elaborata in corso d'anno.

La determinazione quantitativa dei valori inseriti nel Bilancio Economico Annuale di Previsione è determinata sulla base dei dati ricavabili dal primo esercizio dell'azienda unificata, dal contesto delineato dai Contratti di Servizio e dai servizi affidati all'ASP e dai progetti in elaborazione, nonché sulla base delle scelte operate, in particolare nell'ambito organizzativo e occupazionale.

A: CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

ASP REGGIO Emilia Città delle persone esito dell'unificazione fra RETE Reggio Emilia Terza Età ed O.S.E.A. Opere di Servizi Educativi Assistenziali, affronta il 2017 nel quadro definito dai contratti di servizio approvati nel corso del 2016, dapprima per i servizi accreditati di Casa Residenza Anziani, Centro Diurno Anziani, Centro Socio Riabilitativo Residenziale e Centro Socio Riabilitativo Diurno, e da ultimo con deliberazione n. 94/2016 del 31/12/2016, per il stato il conferimento della gestione di servizi socio assistenziali, socio-sanitari (ambiti anziani, disabili e minorenni soli e con famiglie) e socio educativi, non oggetto di accreditamento.

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. Di tali strutture, n. 7 sono accreditate ai sensi della D.G.R. 514/2009 e ss.mm.ii., in esse è garantita l'assistenza ad anziani non autosufficienti, come 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, aggiornate 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, ora ricompreso nel contratto dei servizi non accreditati, è definito per le caratteristiche di dettaglio, dalle Carte dei Servizi approvate da RETE

Assistenza semiresidenziale ad anziani non autosufficienti : questa attività è svolta in n.7 centri diurni uno dei quali dedicato alle demenze, anche in questo caso si tratta di strutture autorizzate al funzionamento in base alla D.G.R. 564/2000 e accreditate ai sensi della D.G.R. 514/2009 e ss.mm.ii; 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.

Nell'ambito dell'assistenza agli anziani l'ASP assicura un progetto di Portierato sociale disciplinato da specifico protocollo d'intesa con ACER e Comune, coordina lo Sportello distrettuale delle assistenti familiari sulla base di apposito contratto di servizio stipulato con AUSL e Distretto, ed è attiva nell'ambito del progetto poli e tutoring domiciliare, previsti dal contratto di servizio.

Assistenza residenziale e semi residenziale a disabili: attività svolta in una struttura residenziale ed una semiresidenziale autorizzate al funzionamento in base alla D.G.R. 564/2000 e accreditate ai sensi della D.G.R. 514/2009 e ss.mm.ii.i; a ciò si aggiungono n. 7 appartamenti collocati in 2 condomini abitativi per disabili con differenti gradi di autonomia, in uno di essi è attivo un progetto di portierato sociale.

Assistenza ed educazione di persone minori: questa attività è svolta in n. 4 strutture residenziali gestite direttamente una delle quali viene chiusa in corso d'anno, 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. 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.

ASP cura coordinamento del punto telefonico unico per il servizio di pronta accoglienza h 24, assicura il servizio educativo territoriale presso i poli del Comune di Reggio Emilia e l'Unione terre Matildiche.

Sono attivi ed in espansione servizi rivolti a minorenni e neo maggiorenni (Progetto 18+), esperienze di supporto alla genitorialità (Famiglia Insieme), ha preso avvio il progetto di accoglienza a minori non accompagnati e a richiedenti asilo (O.A.S.I.).

E' allo studio un progetto di cohousing rivolto a famiglie in condizioni di fragilità individuate dal Comune e supportate da apposito personale educativo, da realizzarsi nei locali della comunità educativa che viene chiusa in corso d'anno, così come il consolidamento del progetto dei tutori volontari e la gestione delle tutele per conto del Comune.

Per ognuno dei servizi o progetti citati la quantità e qualità delle prestazioni da assicurare trova il proprio fondamento nei contratti di servizio, nelle convenzioni o nei protocolli d'intesa ove sono rinvenibili nel dettaglio le caratteristiche, già 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 2017 come da valutazione effettuata a fine 2016, 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 pur comprendendo 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, scontano la valutazione in diminuzione del case mix rispetto all'anno precedente, attestandosi ad un valore unitario giornaliero di Euro 42.91 per i posti di Casa Residenza Anziani, mentre resta confermato ad Euro 59,75 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 hanno tenuto conto dell' aumento di Euro 1,0 giornalieri deliberato a inizio anno, 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 annui.
- 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 1.586 giornate, corrispondenti a 13 posti per 4 mesi, per garantire i ricoveri di "emergenza caldo" su tali posti si è prevista una copertura dell'8,5%

Tutto quanto sopra indicato è riportato in Tabella 1

STRUTTURE RESIDENZIALI ANZIANI PREVENTIVO 2017

TIPOLOGIE	NUMERO POSTI LETTO	GIORNATE DI DEGENZA TEORICHE	% SCOP. DEL POSTO LETTO	GIORNATE DI SCOPERT. POSTO LETTO	GIORNATE DI DEGENZA REALI PER RETTE (presenza effettiva+assenza per visita parenti+ospedale)	SUB TOTALE 1 RETTA ALBERGHIERO (teorica)	TOTALE ASSENZE GIUSTIFICATE	QUOTA ALIMENTARE DA TOGLIERE ALLA RETTA ALBERGHIERA PER RICOV. OSPEDALE	SUB TOTALE 2 RETTA CON RIDUZIONE PER RICOVERO OSPEDALE	SUB TOTALE 3 QUOTE FRNA PER PRESENZA IN STRUTTURA	SUB TOTALE 4 QUOTE FRNA PER ASSENZE GIUSTIFICATE	SUB TOTALE 5 QUOTE FRNA (PRESENZA + ASSENZE GIUSTIFICATE)	TOTALE SUB TOT. 2 + SUB TOT. 5
NON AUTO. CONV. DEF.	525	191.625	0,2%	383	191.242	€ 9.762.891	2.980	€ 83.649	€ 9.679.243	€ 8.078.312	€ 38.362	€ 8.116.673	€ 17.795.916
RICOV. TEMP 1° MESE (33%)	20	2.420	0,5%	12	2.408	€ 63.809	75	€ 1.093	€ 62.716	€ 172.051	€ 1.659	€ 173.711	€ 236.427
RIC. TEMP. ALTRI MESI (67%)	20	4.880	0,0%	-	4.880	€ 249.124	150	€ 4.211	€ 244.914	€ 237.446	€ 2.259	€ 239.705	€ 484.619
NSD	10	3.650	8,0%	292	3.358	€ 171.426	30	€ 842	€ 170.584	€ 198.848	€ 538	€ 199.386	€ 369.970
PRIVATI	17	6.205	0,2%	12	6.193	€ 569.718	300	€ 2.100	€ 567.618				€ 567.618
POSTI AGGIUNTI ESTIVI	13	1.586	8,5%	135	1.451	€ 133.509	5	€ 35	€ 133.474				€ 133.474
AUTOSUFFICIENTI	89	32.485	15,0%	4.873	27.612	€ 1.431.971	790	€ 5.530	€ 1.426.441				€ 1.426.441
EX 180 NON AUTO	8	2.920	0,0%	-	2.920	€ 318.806	90	€ 9.826	€ 308.979				€ 308.979
DISABILI	2	730	0,0%	-	730	€ 95.791	-	€ -	€ 95.791				€ 95.791
TOTALE	671	246.501		5.707	240.794	€ 12.797.046	4.420	€ 107.286	€ 12.689.760	€ 8.686.657	€ 42.818	€ 8.729.475	€ 21.419.235

- 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 (Euro 21.322) e dai ricoveri diurni presso altre strutture, in particolare nella giornata di sabato in corrispondenza della chiusura dei Centri Diurni (Euro 43.681), corrispondenti rispettivamente a circa 568 e 1.164 giornate, tenendo conto degli incrementi giornalieri deliberati per il 2017.

I valori così ottenuti sono stati ripartiti nel Budget delle singole strutture sulla base della capienza di ciascuna di esse e della tipologia di utenti in essa ospitati

RETTE DEGLI APPARTAMENTI PROTETTI ANZIANI

Le rette mensili degli appartamenti protetti sono state valorizzate sulla base delle attuali tariffe, che hanno subito un incremento rispetto al 2016 di euro 5 al mese, e tenendo conto della attuale situazione di utilizzo.

APPARTAMENTI PROTETTI ANZIANI 2017

TIPOLOGIE	NUMERO APPARTAMENTI DISPONIBILI	NUMERO APPARTAMENTI OCCUPATI	RETTE MENSILE PER PERSONA	N. POSTI DISPONIBILI	N. PERSONE OCCUPANTI	MESI OCCUPATI	PREVISIONE ENTRATE ANNO 2017
APP. GIRASOLI DOPPIO OCCUPATO DA SINGOLO	0	4	545	-	4	12	26.160
APP. GIRASOLI DOPPIO	4	0	330	8	-	12	-
APP. MIMOSE SINGOLO	10	10	655	10	9	12	70.740
APP. MIMOSE DOPPIO OCCUPATO DA SINGOLO	0	4	655	-	4	12	31.440
APP. MIMOSE DOPPIO	5	0	440	10	-	12	-
TOTALE RETTE	19	18		28	17		€ 128.340
COPERTURA		94,74%			60,71%		
SERVIZI AGGIUNTIVI							€ 6.000
TOTALE							€ 134.340

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 (137 ordinari come risultanti a seguito della chiusura del CD Il Sogno avvenuta nel 2016, oltre a 15 per le demenze). La remunerazione di questo servizio ha tenuto conto 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.

CENTRI DIURNI ANZIANI 2017																	
PREVENTIVO 2017		POSTI	UT CON DIST COMP	TOT GG APERTURA	TOTALE GIORNATE FATTURABILI	TARIFFA ACCREDITAMENTO 2017	TARIFFA DISTURBI DEL COMPORTAMENTO 2017	% PRESENZA EFFETTIVA CDS	GIORNATE presenza FATTURABILI	TARIFFA assenza 2017	TARIFFA DISTURBI DEL COMPORTAMENTO assenza	% ASSENZA GIUSTIFICATA	GIORNATE assenza FATTURABILI	TARIFFA SCOPERATURA	% SCOPERATURA	GIORNATE scopertura	TOTALE RICAVI
CD FERIALI	Arcobaleno	12	12%	249	2.988	54,05	62,05	85%	2.540	24,33	27,93	5%	149	0	10,00%	299	143.447,21
	Ferretti	25	5%	249	6.225	54,05	62,05	85%	5.291	24,33	27,93	5%	311	0	10,00%	623	295.624,33
	Coccinella	25	14%	249	6.225	54,05	62,05	85%	5.291	24,33	27,93	5%	311	0	10,00%	623	299.591,36
	Melograno	25	9%	249	6.225	54,05	62,05	85%	5.291	24,33	27,93	5%	311	0	10,00%	623	297.544,84
	Ferrari Tagliavini	25	11%	249	6.225	54,05	62,05	85%	5.291	24,33	27,93	5%	311	0	10,00%	623	298.452,96
	Stella Polare	25	5%	249	6.225	54,05	62,05	85%	5.291	24,33	27,93	5%	311	0	10,00%	623	295.554,81
	Demenza	15		249	3.735	71,35		80%	2.988	32,11		3%	112	0	17,00%	635	216.791,73
CD SABATO	Demenza	15		52	780	71,35		80%	624	32,11		3%	23	0	17,00%	133	45.273,77
	TASSI MEDI							84,29%				4,71%			11,00%		
	TOTALE	152			38.628				32.608				1.841			4.179	1.892.281,00

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 887.582,72
- A1b Oneri: Euro 763.424,37
- A1c Concorsi rimborsi e recuperi: Euro 241.273,89

RETTE SERVIZI EDUCATIVI E MINORI DISABILI

La previsione accoglie il fatturato atteso dall'attività delle comunità residenziali e semiresidenziali per minori, considerate all'attuale tasso di occupazione e livello di tariffazione, che per l'anno in corso ha previsto solo un incremento minimo per la comunità familiare. Si è inoltre tenuto conto della cessazione nella gestione di una comunità educativa esternalizzata, e, per le strutture gestite direttamente, delle modifiche nell'occupazione derivanti dalla chiusura di una di esse in corso d'anno, come anche dall'attivazione del Servizio residenziale di accoglienza a minori stranieri non accompagnati, attivato a partire dal mese di aprile.

Sono state previste anche rette riferite a servizi sperimentali di supporto alla genitorialità.

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 per la cui compartecipazione al costo non sono stati previsti incrementi.

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 2.578.009,00 in riduzione rispetto all'anno precedente per n. 2 maternità in meno fra il personale infermieristico.

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), i rimborsi per l'educativa territoriale a favore dell'Unione Colline Matildiche (Euro 35.000) ed i progetti domiciliari di sostegno per minori (Euro 68.000)

La voce più significativa, tuttavia, riguarda la remunerazione dei servizi previsti all'interno del nuovo Contratto di Servizio con il Comune di Reggio Emilia in relazione all'attività di n. 5 educatori territoriali già attivi (170.000 euro) ed ulteriori 4 che saranno operativi a partire dal mese di giugno (Euro 79.000), la gestione del punto telefonico e coordinamento del servizio di accoglienza minori h.24 (36.000 euro), il coordinamento dei tutori volontari e la presa in carico diretta delle tutele per l'ultimo trimestre (Euro 15.000), la disponibilità di struttura per il progetto di cohousing sociale (Euro 10.000) ed infine il tutoring domiciliare (circa Euro 28.000).

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 2017-2018-2019 da realizzarsi nel 2017 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

- **A4a Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare**

I fitti da fabbricati urbani sono stati calcolati sulla base dei contratti di locazione attivi, dei contratti di locazione che saranno attivati in relazione a locali in corso di ristrutturazione per i quali il Comune di Reggio Emilia ha indicato nel proprio piano logistico l'interesse alla collocazione di uffici e gli importi compatibili, alle concessioni onerose di immobili, alle occupazioni senza titolo per le quali sono in corso procedimenti amministrativi e legali per addivenire alla sottoscrizione di contratti di locazione e ad ogni altro provento retribuito dall'utilizzo degli immobili stessi.

I fitti da fondi e terreni sono riferiti al fitto dei Fondi di Via Salimbene, di Masone e di Aiola. Per questi ultimi due, si è tenuto conto dei valori ricontrattati in aumento (Masone) e aggiudicati in asta nel 2016 (Aiola), limitatamente alla durata dell'annata agraria (che si conclude il 10.11.2017) poiché verranno nuovamente esperite, in corso d'anno, le aste di vendita.

- **A4b Concorsi, rimborsi e recuperi per attività diverse:**

I valori inseriti sono stati calcolati sulla base dell'andamento storico, ed integrati sulla base delle ipotesi gestionali previste per il 2017, le voci più significative si riferiscono ai rimborsi di spese condominiali o da conduttori (Euro 147.600,00) ed i Rimborsi Inail attesi in relazione agli infortuni del personale dipendente (Euro 62.350).

- **A4f Ricavi da attività commerciale:**

Derivano in prevalenza dalla concessione per i distributori automatici di bevande e alimenti all'interno delle strutture (Euro 30.500), accolgono anche le sponsorizzazioni, in misura analoga a quelle ottenute per l'esercizio passato (euro 8.500).

A 5 Contributi in conto esercizio

Differentemente da quanto effettuato nel 2016, non è stato previsto alcun Contributo da parte del Comune di Reggio Emilia, poiché nell'ambito di quanto previsto dal Contratto di Servizio approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 94/2016 del 31/12/2016, ha consentito di inserire fra i ricavi la remunerazione dei servizi resi dall'Asp 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 dei consumi registrati nel corso del passato esercizio, tenendo poi conto delle modifiche nell'assetto dei servizi previsti in corso d'anno. Oltre a alla chiusura di una comunità e all'apertura dell'accoglienza ai minori stranieri, la esternalizzazione della cucina de I Tulipani costituisce la più rilevante fonte di diminuzione dell'acquisto di generi alimentari.

La quantificazione ha poi tenuto conto dei costi di acquisto, già positivamente incisi verso la fine del 2016 dalle 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, nonché delle condizioni migliorative di forniture aggiudicate.

- **A6a Acquisti di beni socio sanitari:**

Prevalentemente utilizzati nelle strutture per anziani, le voci principali si riferiscono a Presidi per l'incontinenza (Euro 235.000), Prodotti per la pulizia e l'igiene della persona (Euro 93.000), prodotti sanitari monouso e guanti (90.000) .

- **A6b Acquisti di beni tecnico economali:**

Di utilizzo trasversale a tutta l'Azienda, le voci più significative di spesa sono i generi alimentari (Euro 595.837) e gli Articoli per manutenzione (Euro 75.000) .

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.

- **B7a Servizi per la gestione dell'attività sanitaria e socio assistenziale** comprendono:

- Gestione di attività e funzioni sociali : accoglie i costo di gestione dello sportello Assistenti familiari (Euro 99.000)
- Servizi di animazione e socializzazione acquisiti all'esterno a riguardo della loro specializzazione, si tratta prevalentemente di attività di musicoterapia e delle visite presso fattorie didattiche. Questi servizi costituiscono una integrazione dell'attività effettuata a favore degli anziani dagli Animatori dipendenti e garantiscono un livello di qualità più elevata rispetto a quello previsto dagli standard regionali. (Euro 37.550)
- Servizi per la gestione di attività socio assistenziale ed educativa : il preventivo è in forte riduzione rispetto all'anno precedente poiché è terminata la gestione esternalizzata di una comunità per minorenni, l'importo previsto (Euro 18.000), si riferisce alla sola gestione del punto telefonico del servizio di accoglienza 24 per circa un semestre.
- Vacanze e attività ricreative e sportive: costi per le attività collettive e/o individuali dedicate ai minorenni delle comunità educative (Euro 18.000 per ciascuna voce)

- Servizi di podologia come previsti dalle disposizioni sull'accreditamento, all'interno del servizio fornito all'anziano (Euro 9.610).
- **B7b** Fra i servizi esternalizzati si indicano i principali:
 - Il Servizio di ristorazione che tiene conto dell'esternalizzazione di una ulteriore cucina di Casa residenza (Euro 1.453.000) e il Servizio alberghiero previsto nelle case residenza nelle cucine gestite direttamente (Euro 179.664)
 - Servizi di pulizia: affidato in base alla convenzione Consip con ampliamento per i servizi ex OSEA incide per Euro 1.192.342
 - 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 (Euro 840.000)
 - 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
- **B7c** Trasporti la somma preventivata comprende Euro 35.000,00 per il costo delle ambulanze, influenzato dalla sempre maggiore richiesta di trasporti a carico di ASP, per Euro 17.500 ai costi per i trasporti degli utenti, in particolare minorenni, 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
- **B7d - e** Consulenze: le consulenze socio-sanitarie (Euro 56.630) attengono principalmente la supervisione psicologica e le consulenze mediche per i minori; fra le altre consulenze sono stati previste consulenze legali (Euro 20.970) commisurate ai contenziosi ed alle pratiche in atto, consulenze tecniche per Euro 30.000, principalmente legate alle progettazioni, alle prestazioni energetiche, alla sicurezza degli edifici e studi di fattibilità per adeguamenti e miglioramenti degli immobili , consulenze fiscali ed amministrative per privacy e supporto al sistema sicurezza aziendale (Euro 41.220) , medico competente e medicina del lavoro (Euro 17.000)
- **B7f** Lavoro interinale e altre forme di collaborazione: Il lavoro interinale rappresenta la modalità di approvvigionamento di personale alternativa alle assunzioni: i volumi di queste voci sono cresciuti in corrispondenza dei blocchi assunzionali legati al completo riassorbimento del personale in esubero delle province, a partire dalla fine del 2016, con l'approvazione dei Piani occupazionali 2016 ed ora 2017-18 si prevede un progressivo riassorbimento. Per il 2017 la voce comprende i costi per il personale somministrato operante in assistenza ad anziani e disabili e in ambito educativo minori (Euro 2.859.368), infermieri (Euro 1.320.354), figure alberghiere, tecnico manutentive, oltre al RSPP (Euro 166.456) e amministrative (euro 15.588)
- **B7g** Utenze: la previsione di spesa, effettuata sulla base delle rilevazioni del primo esercizio unificato, pur essendo soggetta alle variabili stagionali, ha beneficiato dell'avvenuta volturazione delle utenze e dei conseguenti passaggi contrattuali ai gestori operanti in convenzione Consip anche delle utenze che, prima dell'unificazione, avevano piani tariffari meno convenienti; complessivamente assorbono Euro 1.498.133

- **B7g Manutenzioni:** le manutenzioni per 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, sono quantificate in misura di poco inferiore rispetto all'anno precedente, nel quale non si sono completati tutti i programmi manutentivi previsti; per l'anno in corso si è tenuto conto di alcune specifiche esigenze 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 430.000 le manutenzioni ai fabbricati, ad Euro 80.000 quelle agli impianti, ad Euro 50.000 quelle per le attrezzature socio sanitarie e dei servizi alla persona; previsti Euro 106.800 per le macchine d'ufficio ed Euro 26.000 per automezzi, per i mobili Euro 10.000.
- **B7k Altri servizi comprende**
- **Costi per Organi Istituzionali:** accoglie le indennità per il Consiglio di Amministrazione, tenuto conto dell'assetto effettivo dell'organo nei primi mesi dell'anno, il compenso per l'organo di revisione contabile e per l' OIV.
- **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 49.966,00 e per i buoni pasto Euro 51.800 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 90.100 riguardano principalmente gli automezzi a disposizione delle comunità per minori e disabili, i materassini antidecubito, bombole e concentratori di ossigeno per le case Residenza Anziani, dispositivi per la prevenzione della legionella e centralini.

B 9 Costo del personale dipendente

Il costo del personale è stato calcolato per il finanziamento di un assetto commisurato alle unità dipendenti che si prevede di avere 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 (- Euro 100.000).

La previsione delle unità in ingresso ha tenuto conto sia del completamento del Piano occupazionale 2016, sia dell'attivazione del Piano Occupazionale 2017-2018, la previsione delle unità in uscita ha considerato le cessazioni limitatamente a quelle note alla data di redazione del presente documento.

Tabella 5

PERSONALE DIPENDENTE				
PROFILI	Tempo pieno	Part. Time 30 ore	Part. Time 24 ore	Part. Time 18 ore
DIRETTORE	1,00			
DIRIGENTI	2,75			
FUNZIONARI CAPI SETTORE	5,53			0,17
ISTRUTTORI DIRETTIVI	11,83			
COORDINATORI RESPONSABILI SERVIZI ALLA PERSONA	7,58		3,00	1,00
COORDINATORE INFERMIERISTICO	1,00			
INFERMIERI	26,29			
FISIOTERAPISTI	7,00			4,75
ISTRUTTORI	13,58	1,00		
ATELIERISTI	1,00		3,00	2,00
EDUCATORI	56,83			
EDUCATORI IN COMANDO O ADIBITI ALTRE MANSIONI	2,00	1,00		
RESP ATTIVITA' ASSISTENZIALI INTEGRATE	22,63			
COLL. INFORM. AMMINISTRATIVI	6,00		2,00	1,00
COORDINATORI SERVIZI MAGAZZINO/GUADARoba	2,00			
CAPI SQUADRA /OPERAI AST	7,00			
ANIMATORI	6,00	1,00	2,00	
FATTORINI E ADDETTI LOGISTICA	1,00			0,75
ESECUTORI AMM. E SERV. ACCOGLIENZA	4,00			
OPERAI GUARD., CUCINA, MAGAZZ., MANUT.	19,25		2,00	1,00
OSS NON IDONEI ASSISTENZA	27,67			2,00
ADB NON IDONEI ASSISTENZA	8,00			
OSS IN COMANDO	4,00			
OSS e ADB PER ASSISTENZA	266,00			
OPERATORE D'APPOGGIO	1,00			
TOTALE N. DIPENDENTI	510,94	3	12	12,67
EQUIVALENTE UNITA' TEMPO PIENO ANNO INTERO	527,77			

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.

Sono stati considerati i nuovi tassi INAIL comunicati dall'Istituto, senza la previsione di riduzione in funzione delle attività di prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro, in quanto non ancora conseguita.

L'ammontare delle Risorse Decentrate finanziate è pari a Euro 1.553.434, tale valore corrisponde alle risorse stabili soggette a limite quantificate in misura analoga a quanto già effettuato per il 2016 non risultando dovute decurtazioni; non sono invece state finanziate risorse variabili soggette a limite: in particolare non è stata prevista l'integrazione di cui all'Art. 15, comma 2 CCNL 98-01.

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.

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 2016 compreso, ed in parte nel 2017: infatti la scelta di inserire nella annualità 2017 del Piano triennale degli investimenti 2017-18-19 la maggior parte degli investimenti da realizzare e dei cespiti da acquistare è funzionale a consentire la programmazione e l'avvio delle procedure acquisitive, nella consapevolezza che solo una parte di essi saranno conclusi entro il 2017 e determineranno la corrispondente quota di ammortamento.

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, coerentemente alla corrispondente scelta effettuata negli anni precedenti.

Nello schema di Budget non sono stati attribuiti i contributi in conto capitale per la sterilizzazione degli ammortamenti, né gli ammortamenti oggetto di sterilizzazione, ma sono esposte 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. 30.03.2017 in misura dello 1,09% sul monte salari .

B 14 Oneri diversi di gestione

- **B14a Costi amministrativi** : I costi amministrativi comprendono spese condominiali (Euro 92.000) spese postali, bollati, quote associative, pubblicazione bandi, abbonamenti a libri e riviste ad utilizzo degli uffici commissioni concorsi.
- **B14b Imposte non sul reddito** : la voce principale è quella dell'IMU (Euro 320.000), mentre
- fra le Tasse **B14c**, la principale è la Tassa smaltimento rifiuti (Euro 150.000).

Gli Oneri diversi di gestione **B14d**,attengono l'attività educativa con i minori, si tratta di contributi a valenza educativa e oneri di gestione delle comunità familiari.

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, e oneri diversi.

E Proventi e oneri straordinari

Previste donazioni per Euro 5.000.

I Imposte e tasse

La voce più rilevante è l'IRAP, calcolata secondo il metodo retributivo, che ammonta a Euro 1.337.823 di cui euro 1.089.420 riferiti alle retribuzioni del personale dipendente.

Per le imposte sul reddito nel calcolo IRES è stato inserito il valore atteso pari ad Euro 243.000.

U Utile/perdita d'esercizio

Il bilancio è previsto in utile per Euro 137.

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

Nel rinviare al documento di budget per un maggior dettaglio degli obiettivi gestionali, si elencano sinteticamente per l'anno 2017, le seguenti priorità:

- Implementazione del processo di unificazione,
- Valorizzazione delle risorse umane,
- Promozione di processi di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati
- Innovazione e sviluppo di nuovi servizi
- Valorizzazione del patrimonio
- Promozione della sicurezza
- Attivazione di misure per mantenere l'equilibrio economico della gestione

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

L'Azienda ritiene strategico proseguire e, anzi, potenziare sia le collaborazioni istituzionali in essere con il Comune, con gli organismi distrettuali, con l'AUSL, con l' Azienda Speciale FCR, sia quelle con il privato sociale e il mondo del volontariato.

Oltre a proseguire nella gestione dei servizi consolidati residenziali e semiresidenziali, che costituiscono il "cuore" dell'Azienda, nell'anno 2017, ASP intende sempre più estendere il proprio ambito di intervento anche in nuovi servizi e in progetti di promozione delle politiche di welfare locale, attraverso l'attivazione di "servizi leggeri" da svolgere sul territorio, a contatto con le persone, per far fronte ai sempre crescenti bisogni di aiuto, di accompagnamento e di relazione. ASP ritiene infatti, anche per il proprio ruolo di soggetto pubblico, di potere mettere a disposizione della comunità locale un significativo patrimonio di competenze professionali, culturali e umane.

ASP si ripromette di implementare le collaborazioni con tutta la rete degli attori sociali: istituzioni, soggetti del terzo settore, associazioni di volontariato, rappresentanti dei famigliari degli utenti dei propri servizi, con l'obiettivo di concorrere a contrastare l'isolamento sociale delle fasce più deboli della cittadinanza (anziani, disabili, ragazzi e famiglie in difficoltà, stranieri..) conformemente alla mission aziendale, espressa chiaramente anche dal logo condiviso con il Comune, di essere "Città delle Persone".

Si proseguirà anche, per quanto di competenza, con le azioni finalizzate a consolidare il radicamento dei servizi sul territorio e ad 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 intende anche potenziare forme di aggregazione già avviate, come, ad esempio, il portierato sociale, che aiutino i partecipanti a vivere il proprio territorio anche attraverso il piacere di stare insieme per sviluppare conoscenze e reciproche solidarietà.

L'Azienda intende anche consolidare i legami con le istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado, con l'Università e, più in generale, con gli enti di formazione professionale, sia per la realizzazione di attività ludico-atelieristiche e di socializzazione intergenerazionale all'interno dei servizi aziendali, sia per la professionalizzazione degli studenti e la diffusione della conoscenza dell'Azienda attraverso stage, tirocini, alternanze scuola-lavoro.

ASP intende inoltre rafforzare la collaborazione con altre ASP del territorio provinciale e regionale per costruire rapporti operativi, a partire, in particolare, dalla realizzazione di procedure concorsuali.

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

E. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE

Completate nel 2016 l'individuazione delle figure dirigenziali di vertice, l'analisi dei fabbisogni l'approvazione della Dotazione Organica, le priorità individuate per il 2017 attengono sia il consolidamento delle strutture direttive che il dispiegarsi dei piani occupazionali approvati.

Una prima selezione è mirata ad individuare il Responsabile del Servizio Anziani, figura in line al dirigente Area Servizi alla Persona, destinatario di posizione organizzativa, da coprire con incarico temporaneo dall'esterno.

In parallelo i primi mesi dell'anno sono dedicati al completamento del Piano Occupazionale 2016 che autorizzava l'assunzione di n. 25 nuovi Operatori Socio Sanitari (Cat. B3) e in n. 5 Educatori (cat. C1).

Nel frattempo è stato approvato anche il Piano Occupazionale 2017-2018 che prevede, per il 2017 una importante serie di selezioni interne finalizzate alla ricollocazione interna di personale con sopravvenuta inidoneità al profilo di appartenenza su posti vacanti di Guardarobiere, Esecutore alberghiero, Animatore, Operatore di assistenza integrata, Collaboratore Amministrativo informatico, procedure che riguarderanno circa 40 persone, ed autorizza la copertura di posti vacanti in ambito assistenziale (34 OSS, 3 Responsabili Attività Assistenziali e 28 infermieri), tecnico (un Istruttore direttivo, un istruttore e 2 operai) ed amministrativo (2 Istruttori direttivi e 3 istruttori) , mentre in ambito educativo autorizza la copertura del turn over.

L'affidamento di mansioni superiori i comandi e l'utilizzo del lavoro flessibile sono strumenti previsti e finanziati, in coerenza con le procedure sopra indicate, come anche il lavoro somministrato che è utilizzato anche per necessità sostitutive.

La copertura dei posti avverrà attraverso procedure di mobilità obbligatoria, volontaria, utilizzo di graduatorie dell'Azienda, utilizzo di graduatorie di altri enti, concorsi da realizzarsi preferibilmente in unione con altre Asp del territorio, il complesso di queste forme di reclutamento dà conto della tensione al contenimento della spesa di personale pubblico ed alla ricerca della economicità delle procedure.

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

Nel corso del 2017 verrà approvato il nuovo sistema di valutazione, che comprende ed armonizza la valutazione dei risultati complessivamente raggiunti a livello aziendale, con la valutazione della dirigenza, delle posizioni organizzative e del personale tutto.

Tale sistema rappresenta un importante presupposto 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.

In parallelo è in corso sul tavolo sindacale una sessione negoziale finalizzata alla sottoscrizione del Contratto decentrato aziendale, il primo dell'Azienda unificata, nel quale il principio di equità ispirerà 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

L'Unità di Progetto Ricerca e sviluppo, presidio organizzativo espressamente dedicato alla formazione e all'accompagnamento degli operatori, ha dato l'avvio al 2017 attraverso un percorso rivolto a tutti i lavoratori dell'Azienda, incentrato sull'aver cura di sé, "obbligo" personale e professionale per chi (pur con varietà di competenze e responsabilità) svolge mestieri di cura.

Il percorso, articolato in tre conversazioni professionali ad approfondire alcuni "verbi" del mestiere (vedere, ascoltare e parlare), è stata un'occasione di dialogo su contenuti trasversali, utile alla costruzione di una comune cultura aziendale vocata al servizio alle persone ed alla città.

Analogamente è stata rivolta a tutti i lavoratori anche la raccolta delle esigenze e le proposte di formazione che andranno a comporre il piano formativo aziendale.

Il piano riguarderà tutti i lavoratori con l'obiettivo di:

- Sviluppare e sostenere le capacità comunicativo-relazionali,
- Incentivare comportamenti che pongano l'attenzione sulla centralità della persona,
- Accrescere le competenze necessarie per garantire la sicurezza ed il benessere delle persone ospitate
- Rafforzare la preparazione nella gestione dell'emergenza-urgenza
- Aumentare la capacità di garantire la qualità educativo-assistenziale, come anche quella tecnico amministrativa
- Potenziare ed aggiornare le competenze informatiche
- Diffondere una crescente consapevolezza circa i doveri, i comportamenti e le norme che regolano la correttezza e la trasparenza nella gestione/amministrazione dell'ASP, che favoriscono la non discriminazione e le pari opportunità
- Incrementare la conoscenza e la comprensione reciproca di tutte le componenti dell'ASP al fine di migliorarne l'interazione, la collaborazione e la condivisione delle priorità

F. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Per l'anno 2017 l'Azienda definisce i seguenti indicatori da monitorare, in quanto rilevanti per la valutazione della qualità e della performance aziendale:

Tali indicatori, che potranno essere successivamente implementati nel corso dei prossimi esercizi, costituiranno la base di un raffronto dati storicizzabile, finalizzato a meglio comprendere l'evoluzione dell'Azienda.

Eventuali dati che non trovassero raffronto con l'esercizio 2016, perché in precedenza non rilevati, saranno considerati in valore assoluto per l'esercizio 2017 e costituiranno il termine di riferimento per il futuro esercizio.

INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO
N. utenti complessivamente assistiti	Si assume come valore di riferimento il valore rilevato per ogni servizio nell'esercizio precedente,
N. giornate presenza utenti	Si assume come valore di riferimento il n. di giornate di presenza rilevato nell'esercizio precedente per ogni servizio
N. giornate ricoveri ospedalieri degli utenti delle strutture residenziali	Si assume come valore di riferimento il numero di giornate di ricovero ospedaliero dell'anno precedente per utenti CRA, Casa di Riposo e Centro soc. riabilitativo residenziale disabili "La Cava"
Tasso di copertura dei servizi residenziali e semiresidenziali	Si assume come valore di riferimento e di confronto il tasso di copertura di ogni servizio rilevato nell'esercizio precedente
Minuti di assistenza giornalieri per utenti servizi residenziali	Si assumono come valori di riferimento: il case mix annualmente definito, per le CRA e per i servizi disabili accreditati e gli standard definiti nelle norme per l'autorizzazione al funzionamento e/o in specifici contratti/convenzioni, per i restanti servizi
Tassi assenza/presenza del personale di assistenza	Si assumono come valori di riferimento i dati di assenza (esclusi ferie e recuperi), suddivisi per tipologia e per profili professionali, riferiti all'anno precedente
N. infortuni	Indicazione n. episodi infortunistici occorsi nell'anno e determinazione percentuale delle giornate di assenza per infortunio sul numero complessivo di assenze del personale (esclusi ferie e recuperi). Si assume come valore di riferimento il dato relativo all'anno precedente
Ferie godute e residue dal personale dipendente	Si determinano al 31/12 di ogni anno i giorni di ferie goduti e residui per i singoli profili professionali e si assumono come valori di riferimento i dati relativi all'esercizio precedente
Costo del personale	Determinazione dell'incidenza percentuale del costo del personale sui ricavi generati dall'attività istituzionale dell'Azienda e del costo del personale assistenziale, sanitario ed educativo sul totale del costo del personale. Si assumono come valore di riferimento i dati relativi all'anno precedente
N. reclami /encomi	Si assume come valore di riferimento il dato relativo agli anni precedenti per ogni servizio
Coinvolgimento e partecipazione	In ogni struttura residenziale per anziani e disabili almeno 1 assemblea familiari all'anno, promossa dal CdA e organizzata d'intesa con il Comitato parenti. Inoltre in ogni nucleo residenziale

INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO
	di CRA almeno 2 riunioni all'anno con il Comitato parenti di struttura. Indagini sulla soddisfazione dell'utenza con cadenza triennale.
Costo giornata assistenziale/educativa	Si assumono come valore di riferimento le tariffe di accreditamento (per i servizi accreditati) e le rette fissate (per i servizi non accreditati)
Costo giornata alimentare	Si assumono come valore di riferimento le tariffe di accreditamento (per i servizi accreditati) e i costi dell'anno precedente per i restanti servizi
Situazione crediti	Si assume come valore di riferimento lo stock crediti in sofferenza, riferito alle varie tipologie di crediti, dell'esercizio precedente

Per quanto riguarda i servizi erogati, il sistema degli indicatori e dei parametri di qualità prende l'avvio da quanto è inserito nelle Carte dei servizi e prosegue con gli standard determinati o dalla normativa sull'autorizzazione al funzionamento, o da convenzioni/contratti in essere, o dal sistema di accreditamento, supportati da procedure, istruzioni operative e modulistica specifici, adottati nei servizi e a disposizione sulla rete intranet aziendale.

Verrà costantemente monitorato il tasso di assenza del personale, anche al fine di calibrare conseguentemente le risorse necessarie alla gestione dei servizi.

Vale in generale per tutti i servizi dell'Azienda la redazione della specifica reportistica, comprendente sia dati di attività, sia dati economici richiesta dal Comune di Reggio Emilia, nell'ambito delle linee guida alle aziende partecipate, deliberate dalla Giunta comunale già nel corso degli anni passati.

Inoltre, è interesse precipuo dell'Azienda, nell'ambito delle verifiche gestionali, attribuire particolare importanza alla rilevazione e all'analisi del margine di contribuzione dei diversi servizi/centri di costo.

G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

Il programma, articolato nel triennio, ma baricentrato prevalentemente nel 2017 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 manutenzione straordinaria incrementativa per l'abbattimento di barriere, la sicurezza degli impianti e degli edifici)
- b) un importante intervento di riqualificazione energetica (Euro 751.500) da realizzarsi unitamente a Comune ed Acer su Villa Erica acquisendo specifici finanziamenti regionali
- c) 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
 - 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 € 771.500)
 - L'adattamento di edifici di proprietà per consentire l'attuazione del piano della logistica aziendale (Euro 100.000 per realizzare l'archivio in Via Colletta)
 - 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 2017, 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.

Sulla scorta delle intese e degli atti del 2016 sono in corso di ristrutturazione 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), gli investimenti previsti sui quali si lavora con priorità sono finalizzati alla conclusione di contratti di locazione a canoni remunerativi, altri di nuova previsione sono finalizzati alla revisione migliorativa di altri contratti (via Mazzini per provveditorato).

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.

Gli orientamenti adottati in ordine alla logistica Aziendale confermano la sede di Via Pietro Marani, 9/1, quale sede legale e amministrativa centrale, collocano presso il Villaggio Dossetti una sede amministrativa periferica, autorizzano ad adibire temporaneamente l'immobile commerciale di Via Colletta ad archivio unico aziendale, in attesa di poter attivare una convenzione con il Comune di Reggio Emilia per fruire dei servizi del Polo Archivistico in corso di realizzazione presso la sede delle ex Reggiane e di un miglioramento delle condizioni di mercato che ne consentano l'alienazione.

Sono altresì previsti mutamenti nelle destinazioni degli immobili indisponibili, in funzione dei servizi e dei progetti che si andranno a realizzare all'interno del contratto di servizio (es. chiusura della Comunità Itaca e destinazione dell'immobile a progetto di Cohousing sociale).

Resta confermato e viene indicato come prioritario il programma di alienazioni 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.