



PIANO PROGRAMMATICO

2017-2018-2019

Indice

Introduzione: le scelte strategiche	Pag.	3
A: Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare	Pag.	46
B: Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del piano	Pag.	67
C: Priorità di intervento anche attraverso l'individuazione di appositi progetti	Pag.	78
D: Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio	Pag.	81
E: Indicatori e parametri per la verifica e la valutazione di qualità sia per quanto riguarda le attività e gli interventi socio-assistenziali sia per quanto riguarda l'organizzazione e i processi organizzativi	Pag.	82
F: Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare	Pag.	84
G: Programma degli investimenti	Pag.	85
H: Politiche del personale con particolare riferimento alla formazione, alla programmazione dei fabbisogni e delle risorse	Pag.	89
I: Modalità per il concorso degli utenti, del volontariato e, più in generale, della collettività alla migliore gestione dei servizi;	Pag.	90

Introduzione: Le scelte strategiche

Il Consiglio di Amministrazione, nel definire le linee di indirizzo, le strategie e gli obiettivi per la gestione contenuti nel Bilancio Preventivo 2017, in quello pluriennale 2017/2019 e nel Piano Programmatico 2017, ha assolto al proprio ruolo come previsto dallo Statuto dell'ASP, operando sia per assicurare l'attuazione degli indirizzi dell'Assemblea dei Soci e di quelli contenuti nelle Linee programmatiche di mandato 2014-2019 del Comune di Reggio Emilia, socio di maggioranza dell'ASP, sia per formulare esso stesso proposte all'Assemblea, per concorrere a individuare gli obiettivi e le strategie generali, nel secondo anno di vita della nuova ASP "Reggio Emilia - Città delle Persone".

Il 2016 è stato a tutti gli effetti un anno di transizione per la nuova ASP, che ha consentito, da un lato, la definizione e l'avvio dell'assestamento dell'organizzazione interna dell'Azienda, e, dall'altro, l'avvio di alcuni significativi processi di razionalizzazione e l'individuazione di nuovi ambiti di attività.

Considerando che il Bilancio Preventivo e il Piano Programmatico 2016 sono stati approvati nel mese di novembre 2016, per le ragioni ampiamente motivate in quell'atto, il Piano Programmatico 2017/2019, da un lato, conferma le linee di intervento definite in gran parte nel Piano precedente e, dall'altro, cerca di delineare, in una prospettiva di medio termine, le strategie dell'intero mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione e del conseguente incarico del nuovo Direttore dell'ASP.

Con le dimissioni della Vice Presidente dell'ASP, Daniela Casi (alla quale va il ringraziamento di tutta l'ASP e dei suoi organi, per il contributo fornito e per aver consentito di gestire unitariamente la fase di avvio dell'azienda), comunicate l'8 febbraio 2017 e divenute esecutive, ai sensi dello Statuto dell'ASP, l'8 marzo scorso, il Consiglio di Amministrazione opera attualmente con due componenti, in attesa del provvedimento di surroga da parte dell'Assemblea dei soci che si auspica possa essere adottato al più presto.

1. GLI ATTI E LE SCELTE FONDAMENTALI DELL'ASP "REGGIO EMILIA - CITTA' DELLE PERSONE" A POCO PIU' DI UN ANNO DALLA SUA COSTITUZIONE.

Nella definizione del presente Piano Programmatico, il Consiglio di Amministrazione ha inteso garantire continuità alle strategie formulate nel 2016 per consolidare i risultati ottenuti e, al tempo stesso, ha cercato di introdurre elementi di innovazione, per qualificare maggiormente i servizi e portare a compimento il ridisegno organizzativo e il posizionamento dell'ASP nell'erogazione di interventi e nella definizione delle strategie del welfare locale.

Le linee programmatiche relative all'anno 2017 si pongono dunque in una logica di sostanziale continuità con quelle dell'esercizio precedente, che ha visto il Consiglio di Amministrazione operare prevalentemente per:

- a) definire l'assetto organizzativo dell'ASP, sulla base del Regolamento di Organizzazione, approvato già nel mese di gennaio 2016 e di successivi atti di organizzazione, che hanno portato alla suddivisione della struttura organizzativa in due macro Aree (Area Servizi alla Persona e Area Risorse), alla progressiva articolazione delle stesse in Servizi e alla progressiva definizione di loro compiti e funzioni, nonché all'istituzione di specifiche Unità di Progetto in staff alla Direzione ("Ricerca e Sviluppo" e "Servizi educativi e socio educativi");

- b) provvedere alla nomina dei Dirigenti delle due Aree e del Dirigente preposto ad interim a entrambe le Unità di Progetto e individuare, sulla base di una procedura pubblica e trasparente, il nuovo Direttore dell'ASP, la cui nomina è stata deliberata il 16 giugno 2016;
- c) delineare, successivamente all'insediamento del nuovo Direttore dell'ASP, ulteriori ambiti di riorganizzazione e articolazione interna della macrostruttura dell'ASP, in particolare, attraverso la definizione del nuovo assetto dell'Area Servizi alla Persona che, dal 1 ottobre 2016, ha assunto la responsabilità di tutti i servizi dell'ASP, superando, così come previsto dal Regolamento di Organizzazione, la fase transitoria di mantenimento della responsabilità dei servizi educativi e socio-educativi in capo all' Unità di Progetto dedicata (ora soppressa);
- d) definire le prime linee di un nuovo assetto logistico degli uffici aziendali, funzionali alla programmazione delle azioni necessarie a consentirne la realizzazione nel corso del 2017;
- e) approvare la nuova dotazione organica dell'Azienda e un primo piano occupazionale, relativo all'anno 2016, finalizzato all'assunzione di 25 Operatori socio sanitari e 5 Educatori, sulla base di un accordo definito con le organizzazioni sindacali, in fase di avvio dell'Azienda, per garantire una maggiore stabilizzazione di figure professionali di importanza centrale per l'Azienda;
- f) definire strategie di sviluppo e di riorganizzazione dei Servizi, di cui sono state tappe fondamentali la sottoscrizione – in data 9 maggio 2016 - dei Contratti di Servizio per la Casa Residenza Anziani, per i Centri Diurni per Anziani e per i Servizi Residenziali e Semiresidenziali per disabili, soggetti ad accreditamento e l'approvazione – in data 31 dicembre – del nuovo contratto di servizio relativo a servizi socio sanitari, educativi e socio educativi non oggetto di accreditamento, cui si sono accompagnate le convenzioni con l'Azienda USL per il Centro Servizi “Carlo e Lorenzo Vasconi” e per la gestione di utenti disabili adulti in CRA provenienti dal disciolto San Lazzaro (ex 180), nonché la riorganizzazione dei Centri Diurni Anziani. Quest'ultima ha comportato la chiusura dal 30 giugno 2016 del Centro Diurno “Il Sogno” senza che ciò abbia determinato alcuna diminuzione del servizio offerto agli utenti, ma, semmai, una più razionale distribuzione degli stessi e significativi risparmi di costi per l'ASP;
- g) definire strategie per garantire la sostenibilità dell'ASP: dopo che i Bilanci Consuntivi 2015 di ASP RETE ed ASP OSEA avevano determinato una significativa sofferenza dell'equilibrio economico della gestione che la nuova ASP aveva ereditato, sono state individuate nuove strategie per garantire la sostenibilità dell'ASP, le quali hanno consentito di conseguire già nel 2016 un utile di Bilancio, che sarà certificato dal Bilancio Consuntivo di imminente approvazione (essendone le risultanze economiche già conosciute dal CdA). Destinando tale utile a copertura del disavanzo del Bilancio 2015 di ex ASP OSEA, ne consegue un sostanziale pareggio di Bilancio.

A fronte dei primi significativi risultati raggiunti, il Consiglio ha già avviato nel corso del 2017 e/o intende portare a compimento i seguenti interventi:

- h) approvazione del Piano occupazionale 2017-2018: il piano, già oggetto di confronto con il sindacato, prevede gli interventi e le procedure selettive e concorsuali (da realizzare anche d'intesa con altre ASP della Regione) che consentiranno, da un lato, di stabilizzare una quota sempre maggiore di personale (in particolare per le figure di educatori, OSS, infermieri) con significativa riduzione del ricorso al lavoro interinale; dall'altro lato di potenziare l'organico nei Servizi delle due Aree e a supporto della Direzione, al fine di presidiare funzioni ritenute strategiche per migliorare sia l'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa ed il controllo di gestione sia la qualità che l'innovazione dei servizi; infine nel Piano sono delineate le azioni e le procedure per la ricollocazione del personale con

- prescrizioni o non idoneo alla mansione in altre attività, con la prioritaria volontà di migliorare l'assistenza e ampliare l'offerta di attività per il benessere degli utenti;
- i) approvazione degli indirizzi per la logistica degli uffici, per l'utilizzo del patrimonio disponibile a fini aziendali e per l'utilizzo di beni del patrimonio indisponibile per la destinazione di nuovi servizi, definiti con atto deliberativo n. 15 del 22/03/2017;
- j) implementazione degli strumenti che consentano un efficace Controllo di Gestione e l'analisi dell'equilibrio dei singoli Centri di Costo, per consentire il raggiungimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio sia nell'esercizio 2017 che negli anni futuri, realizzando le necessarie riorganizzazioni o azioni di miglioramento dell'efficienza dei servizi, proseguendo nella direzione già avviata nel 2016, alla luce anche dei risultati del relativo bilancio di esercizio. In questa linea si colloca la riorganizzazione realizzata già nel primo quadrimestre 2017 delle Comunità educative per minorenni con la chiusura di una comunità ("Itaca"), legata a una riduzione dell'utenza di tipo tradizionale e la previsione di riconversione di quella struttura per altri servizi e attività, le cui motivazioni e finalità sono successivamente descritte;
- k) conclusione, nel confronto con il Comune di Reggio Emilia e l'azienda speciale F.C.R., proprietaria dell'immobile, della questione della regolamentazione della presenza dell'ASP nella gestione della CRA "Le Mimose", di cui si è celebrato lo scorso anno il 15° anno di attività. Il Consiglio di Amministrazione riconosce come un primo importante risultato che sia stata esclusa dal DUP approvato dal Consiglio Comunale l'ipotesi della vendita di tale struttura da parte di FCR. Il mantenimento della gestione di Mimose è sempre stato un obiettivo strategico per garantire il posizionamento dell'ASP nel "mercato" dell'offerta di servizi e nel mantenimento della attività in essere al momento della costituzione della nuova ASP, per salvaguardare quella esperienza ma anche per non mettere in pericolo l'equilibrio della gestione. L'ASP ha ufficialmente chiesto e ribadisce la necessità di poter stipulare con FCR un regolare contratto di locazione, di durata pluriennale (secondo le norme di legge) per un periodo di almeno 6 anni, che faccia salva la possibilità da parte della proprietà di recedere anticipatamente dal Contratto non prima del 31 dicembre 2019 (data di scadenza dell'attuale accreditamento concesso alla struttura, salvo proroghe automatiche in caso di eventuali proroghe dell'accREDITAMENTO), o comunque in caso di revoca di tale provvedimento da parte del Comune;
- l) confronto con l'Azienda USL, per individuare strategie unitarie e compenetranti, di sinergia e di continuità educativo – assistenziale, nella gestione di tutte le potenzialità offerte dai servizi per la disabilità gestiti dall'ASP, mai pienamente sfruttate e messe in relazione tra loro;
- m) individuazione di nuovi ambiti di intervento dell'Azienda, a seguito del confronto attivato sui tavoli preposti al monitoraggio del contratto di servizio, stipulato nel dicembre 2016 con il Comune di Reggio Emilia e con Farmacie Comunali Riunite riguardante i servizi non accreditati. Oltre al consolidamento dei servizi tradizionali rivolti ai minorenni, disabili e anziani e alla prosecuzione dell'affidamento del coordinamento dello Sportello Assistenza Familiare, del coordinamento del punto telefonico del Servizio H24, del progetto Tutori volontari, della gestione degli appartamenti per l'autonomia dei disabili e del portierato sociale negli appartamenti Gerra per anziani, l'Azienda si è resa disponibile all'ampliamento della propria attività, attraverso l'attivazione di servizi che dovranno essere oggetto di un'ulteriore integrazione del contratto di Servizio stesso, da definire entro il primo semestre 2017 e che si possono così sintetizzare:
- 1) gestione di **progetti sperimentali e innovativi nell'accoglienza di minori stranieri non accompagnati e/o di famiglie con minori;**

- 2) **sviluppo e qualificazione** del progetto di collaborazione con i Poli Sociali Territoriali nell'offerta, a favore delle famiglie con interventi di orientamento ai servizi per gli anziani e di **accompagnamento e tutoring** verso i care giver;
 - 3) **riorganizzazione del sistema di accoglienza H 24** e del servizio di pronta accoglienza;
 - 4) potenziamento della collaborazione con i Poli Sociali Territoriali per attività di **sostegno e orientamento anche educativo a adulti e famiglie fragili** segnalate dai servizi Sociali Territoriali, comprese quelle ospitate in appartamenti messi a disposizione dall'ASP;
 - 5) **sperimentazione di progetti di cohousing sociale** presso l'immobile precedentemente sede della comunità Itaca;
- n) definizione di strategie e possibili soluzioni operative per l'incremento della rendita da Patrimonio, sia perseguendo un' adeguata remunerazione della concessione di locali al Comune o alle altre partecipate (a partire dalla Palestra del Villaggio Dossetti e dagli spazi di via Mazzini precedentemente occupati dall'Associazione " Passaparola"), sia riproponendo l'alienazione di parte del patrimonio disponibile (a partire dai fondi agricoli), sia progettando interventi per la locazione di immobili oggi sfiti a partire dagli uffici di via San Pietro Martire e di via Mazzini, precedentemente locati alla Provincia e che saranno destinati ad ospitare altri uffici e servizi del Comune di Reggio Emilia, come da delibera di dicembre 2016 del Comune di Reggio Emilia sulla riorganizzazione della propria logistica. In questo quadro l'efficacia sul bilancio, in termini di incremento della rendita patrimoniale, degli interventi individuati per questi ultimi due immobili sarà sostanzialmente riscontrabile nel Bilancio 2018, una volta terminati i lavori e resi operativi i contratti di locazione;
- o) definizione di strategie per l' elaborazione e la sostenibilità di un consistente Piano degli Investimenti, a fronte delle numerose necessità accumulate negli anni nella gestione di ASP RETE e ASP OSEA, che non hanno potuto trovare finora soluzione proprio per carenza di risorse. Essendo i precedenti Piani degli Investimenti in gran parte finanziati con risorse provenienti da alienazioni patrimoniali o da donazioni, viste le pluriennali difficoltà manifestatesi nei tentativi di alienare il patrimonio, ne è conseguito che gran parte degli investimenti non hanno potuto essere realizzati. In questo senso, l'Assemblea dei Soci dell'ASP di fine 2016 ha accolto la proposta del Consiglio di Amministrazione di procedere a soluzioni che, pur prevedendo di esperire nuove procedure per le alienazioni, prevedano il ricorso all'indebitamento finanziario a medio e lungo termine e l'accensione di appositi mutui bancari. Tutto ciò per consentire la realizzazione del consistente Piano Triennale degli investimenti 2016/2018 che viene in gran parte riproposto con ulteriori integrazioni per il periodo 2017/2019. Il Consiglio di Amministrazione ha definito le priorità tematiche, più oltre richiamate, che consentano a regime una diversa patrimonializzazione dell'ASP e rendano fattibile la realizzazione dei numerosi interventi destinati a migliorare la sicurezza, il confort degli ospiti, le condizioni di lavoro dei dipendenti e la possibilità di mettere a reddito ulteriori porzioni di patrimonio immobiliare. Nel quadro di queste operazioni andrà in futuro considerata anche la necessità di realizzare una nuova struttura moderna e funzionale che possa sostituire l'attuale Villa Margherita a Cella, ospitata, da ormai 30 anni, in un edificio non progettato e non nato come Casa protetta, che necessiterebbe di consistenti interventi di manutenzione e di investimento a partire dalla sicurezza e dalla climatizzazione. Nel corso del triennio tale questione sarà oggetto di confronto specifico con la proprietà;
- p) definizione di indirizzi per lo sviluppo di nuove relazioni sindacali, anche a fronte della disdetta dei precedenti contratti decentrati delle due ASP unificate e in funzione della necessità di realizzare un nuovo contratto collettivo decentrato integrativo. Le linee di indirizzo per la definizione del nuovo sistema di relazioni e del nuovo contratto, a seguito di

un primo documento elaborato dal Consiglio di Amministrazione del febbraio 2016, sono state successivamente implementate e formalizzate alla delegazione trattante di parte pubblica con atto deliberativo n. 7 del 31/01/2017, consentendo così l'avvio del negoziato che si sta svolgendo in modo proficuo e in un clima positivo con le Organizzazioni Sindacali e le RSU. In questo quadro il Bilancio Preventivo 2017 prevede di poter coprire sia i costi del rinnovo del Contratto Nazionale di lavoro, sia la destinazione di adeguate risorse al Fondo per remunerare la produttività;

- q) approvazione di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance, su proposta e con il concorso dell'OIV (organismo Indipendente di Valutazione), che porti a sintesi i diversi ambiti di attività che qualificano la performance aziendale e fornisca gli strumenti per verificare l'attuazione del Piano della Performance dell'Azienda e per premiare il concorso individuale e collettivo dei dirigenti e, a cascata, di tutti i dipendenti al raggiungimento degli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, al conseguimento degli standard di qualità di servizio definiti e alla realizzazione delle innovazioni definite nelle politiche di sviluppo dell'ASP;
- r) approvazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione, del Piano Triennale per la trasparenza e integrità e il Codice di comportamento per i dipendenti dell'ASP e dei relativi aggiornamenti annuali e garanzia dell'attuazione di quanto in essi contenuto;
- s) implementazione del processo di fusione.

Per ciascuno dei punti sopracitati il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

2. IL COMPLETAMENTO DELLE SCELTE CONSEGUENTI ALLA FUSIONE

Il lavoro di implementazione del processo di fusione, proseguito anche nel primo anno di vita della nuova ASP, non può considerarsi ancora concluso, pur se i risultati conseguiti nel 2016 possono considerarsi ampiamente soddisfacenti sia per le risultanze positive del Bilancio economico, sia per la definizione degli ambiti di attività e per la riorganizzazione della struttura aziendale.

Sicuramente il lavoro di puntuale analisi delle diverse realtà e dei diversi servizi e attività svolti, ha consentito di valorizzare gli elementi distintivi, i punti di forza, le possibili sinergie ed economie di scala e di individuare razionalizzazioni e politiche di sviluppo da mettere in campo. Ha consentito inoltre di indagare sia sulla domanda insoddisfatta di servizi o di interventi di welfare che potrebbero essere assunti da ASP come terreni di esplorazione per una nuova e diversa offerta di servizi, sia sulla "cultura" che aveva in precedenza ispirato l'azione delle due aziende ora unificate, al fine di ricercare elementi di contaminazione reciproca e di sintesi comune, in grado di promuovere lo spirito di appartenenza alla nuova ASP.

Tuttavia il processo di unificazione deve ancora essere compiutamente assimilato, all'interno dell'ASP a tutti i livelli, sia dal punto di vista del sistema organizzativo, sia da quello della documentazione, delle procedure e del comune senso di appartenenza a un'unica realtà. A oggi continuano a permanere, via via in maniera sempre più contenuta, culture di servizio e modelli organizzativi e comportamentali delle due precedenti Aziende, peraltro, spesso non omogenei neppure all'interno di ciascuna di queste.

Se complessivamente, per la maggioranza dei dipendenti ex RETE, il processo di fusione non ha determinato cambiamenti significativi, ad eccezione che per alcune figure, in particolare gli amministrativi, il cambiamento è stato invece avvertito con più forza e maggiore problematicità

da parte dei dipendenti ex OSEA. La scelta di procedere a una fusione per incorporazione e le decisioni rese necessarie in merito all'organizzazione e al personale hanno di fatto inciso più fortemente su questi ultimi, alimentando le difficoltà che già gli stessi vivevano, a seguito della precedente fusione con l'ASP S.S. Pietro e Matteo, non ancora completamente assimilata. Da qui la richiesta, che ci siamo sentiti di accogliere, di chiarezza organizzativa, di coinvolgimento nei processi di riorganizzazione dei servizi di competenza e di identificazione di punti di riferimento precisi.

E' necessario inoltre affrontare alcuni aspetti di criticità che ancora permangono e che richiedono l'assunzione di una comune cultura di servizio e una chiarezza sulla mission e sulla cultura aziendale nella quale devono essere chiari i poteri, le regole, le funzioni attribuite, l'assetto organizzativo e i ruoli di presidio.

A livello generalizzato si coglie ancora uno scollamento, trasversale nelle due ex Aziende, tra la sede centrale e i servizi periferici, con la prima spesso non riconosciuta per l'importante e complesso lavoro svolto e non percepita a servizio delle strutture aziendali, dei dipendenti e degli utenti, ma piuttosto vissuta come autoreferenziale e rigida.

Analogamente, si ravvisa l'esigenza, diffusa e trasversale, di una stabilizzazione e di una definizione di regole che portino a una "normalizzazione aziendale", almeno per un periodo medio-lungo, superando il più possibile, i provvedimenti contingenti e temporanei.

Pur avendo la consapevolezza che i processi di fusione aziendale richiedono tempi lunghi per il loro completamento, è stato necessario, sin dalla fine del 2016 e lo sarà anche per l'anno 2017, agire su diversi aspetti, alcuni dei quali già attuati:

- la messa a punto di procedure omogenee, sia nella gestione dei procedimenti amministrativi sia nella gestione del personale, in una logica di efficienza e responsabilizzazione delle persone, agendo con principi di equità e pari opportunità;
- la realizzazione di incontri formativi trasversali, condotti dal Dirigente preposto all'Unità di Progetto Ricerca e Sviluppo, rivolti a tutte le figure professionali dell'Azienda, mirati a ricordare e a rafforzare la mission aziendale, peraltro ben rappresentata dal nome dell'Azienda: quella di essere "persone" chiamate a prenderci cura di altre "persone", a prescindere dalle differenze di ruolo, di appartenenza a una precedente realtà aziendale, o a un servizio piuttosto che a un altro. Tali incontri, che hanno avuto luogo nel primo trimestre dell'anno e che hanno coinvolto tutte le figure professionali dell'Azienda, hanno consentito di realizzare momenti di dialogo su contenuti non tecnico specialistici o organizzativi, ma sulle motivazioni dell'agire professionale, sulla centralità delle persone di cui siamo chiamati ad occuparci e sul significato di fare parte di un'azienda pubblica, per incominciare a creare le basi di un comune senso di appartenenza, consentendo di affrontare anche i temi del rispetto della legalità e della prevenzione/contrasto alla corruzione, così come previsto dalla normativa specifica e dal relativo Piano aziendale;
- la definizione del piano formativo aziendale: per l'anno 2017 si è previsto di predisporre un unico documento che raccolga sia la formazione organizzativa, sia quella specialistica, sia quella obbligatoria sulla sicurezza e sulla privacy. Per la sua realizzazione si è convenuto di dare la possibilità a ogni dipendente, tramite apposita scheda pubblicata nella sezione Intranet del sito, di formulare proposte di argomenti di formazione, di cui si terrà conto nella redazione del piano;
- insediamento e avvio attività del nuovo CUG, nominato con determinazione dirigenziale n. 364/2016 del 20/12/2016 sulla base di un avviso pubblico, pubblicato nel settembre 2016, che ha raccolto le disponibilità individuali, oltre alle designazioni di competenza delle Organizzazioni Sindacali. Nella logica di affermare concretamente la volontà dell'Azienda di

valorizzare il proprio personale come risorsa, il CUG può essere un importante strumento per aiutare l'Azienda a comprendere il livello di benessere organizzativo dei propri dipendenti, ricevere proposte e sperimentare eventuali misure.

- attuazione, sulla base della Relazione del Direttore, rassegnata al Consiglio di Amministrazione nel mese di ottobre 2016, oltre che del potenziamento della struttura organizzativa della sede centrale, in gran parte già previsto dal nuovo Piano Occupazionale, anche di ulteriori modifiche sia all'assetto della macrostruttura, sia al Regolamento di Organizzazione e/o agli Atti di Organizzazione, che saranno adottati nel 2017, sulla base di una rilettura più complessiva dell'organizzazione aziendale che riguardi anche l'Area Risorse e i Servizi in staff alla Direzione, in una logica di funzionamento omogenea e di più qualificato presidio delle funzioni strategiche;
- approvazione, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n 15 del 22 marzo 2017, sulla base di una specifica relazione del Direttore, del sopra ricordati "Indirizzi per la Logistica degli uffici, per l'utilizzo del patrimonio disponibile a fini aziendali e per l'utilizzo di beni del patrimonio indisponibile per la destinazione di nuovi servizi", che prevedono, previa predisposizione degli adeguati collegamenti informatici e telematici, la collocazione nella sede ex Osea del Villaggio Dossetti degli uffici amministrativi dell'Area Risorse e di alcuni responsabili di Servizio dell'Area Servizi alla Persona, anche con l'obiettivo di rivitalizzare tale sede e l'unificazione in un unico luogo (individuato nell'immobile di via Colletta) degli archivi dell'ASP, oggi sparsi in varie sedi, con l'obiettivo di riordinare e catalogare gli stessi in vista di una definitiva e stabile ricollocazione. E' infatti intenzione dell'ASP chiedere al Comune di Reggio Emilia la possibilità di collocare l'archivio aziendale nel costituendo Polo Archivistico nell'area ex Officine Reggiane. Infine la delibera individua le possibilità di collocare nuovi servizi in locali di proprietà ancora non utilizzati o liberati da altre funzioni.

L'unificazione di due ASP così diverse in un nuovo soggetto pubblico ci ha obbligato a riconsiderare ogni servizio in atto, a rivisitare le storie confluite nell'ASP, al fine di tracciarne un futuro possibile in una dinamica continuità con i loro principi fondativi e in un rinnovato atteggiamento di apertura al cambiamento e di autentica corresponsabilità verso le fragilità sociali e gli smarrimenti personali e familiari dell'oggi, nella consapevolezza che il posizionamento e le potenzialità dell'ASP, non consistono solo nel gestire una pluralità di servizi con maggiori economie di scala, ma anche nella scelta di potenziare gli investimenti sul welfare e dar vita a nuovi progetti.

I Servizi alla Persona non sono luoghi concepiti per risolvere dei problemi alla società ed eliminarne da essa la visibilità, ma concreti atti di giustizia, solidarietà e condivisione che interpellano il modo di essere della città intera, chiamandola a un continuo processo di umanizzazione che conduca ciascuno, secondo le proprie potenzialità, a un'uscita dall'indifferenza e dal rifiuto della responsabilità verso l'altro, le cui ferite e necessità diventano quelle di tutti.

Tutto ciò è tanto più importante se si pensa che noi agiamo all'interno di un più complessivo sistema di welfare che continua a dichiarare un calo di risorse economiche, accompagnato, però, da una forte crescita di richieste di aiuto che non domandano tanto un semplice (ed anche impraticabile) aumento di servizi, quanto un mutamento dei servizi per ottenere adeguate risposte di accompagnamento e sostegno alle vulnerabilità delle persone che ad essi si rivolgono. Proprio la molteplicità e la complessità delle diverse "sofferenze" richiedono risposte e comportamenti rispondenti a precisi parametri, o a standard di qualità senza che, al tempo stesso, questi si traducano solo in comportamenti standardizzati. Si pensi, da un lato, alla crescente e legittima attenzione dell'opinione pubblica a prevenire e contrastare situazioni di abusi, sevizie o maltrattamenti, come quelli che, purtroppo, si sono verificati in varie parti d'Italia

all'interno di servizi educativi e assistenziali, verso i quali non si può certo restare indifferenti, anzi, occorre garantire che tali pericoli non siano presenti nei servizi gestiti dall'ASP.

Da questo punto di vista, ben vengano le norme e gli standard che definiscono procedure e protocolli di azione, nonché compiti e responsabilità per chi opera nei servizi, al fine di fornire prestazioni di qualità e una cura delle persone basata sulla tutela della salute, del benessere e della dignità e sulla garanzia di un percorso educativo rispettoso delle potenzialità e delle fragilità dei più piccoli. Per noi i nostri utenti e i loro familiari sono portatori di diritti che vanno sempre rispettati, soddisfatti e tutelati. E si pensi, dall'altro lato, a quanto sono differenti tra loro le problematiche, i bisogni e le potenzialità delle persone che abbisognano dei nostri servizi.

Per questo, dentro a parametri e standard dei servizi, la personalizzazione degli interventi diventa consapevolezza delle individualità che convivono nelle nostre strutture e costituisce la vera ricchezza e il principale elemento di qualità dei servizi stessi.

In questo delicato compito di prendersi cura delle persone più fragili l'ASP, e tutti coloro che in essa operano e lavorano, non devono essere lasciati soli. Ogni apporto al nostro operare, nel rispetto dei ruoli professionali di chi lavora, da parte dei parenti, delle famiglie, del volontariato e dell'associazionismo ci arricchisce, ci aiuta a mantenere costante la tensione al miglioramento e promuove quella corresponsabilità e partecipazione della città a tutti i livelli, di cui sentiamo la necessità. Crediamo che l'ospitalità, la cura, il sostegno nella difficoltà umanizzino innanzitutto chi li esercita e facciano crescere il grado di civiltà dell'intera collettività e della città che li praticano.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

3. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ASP E IL PRESIDIO DELLE FUNZIONI STRATEGICHE

L'ASP si è dotata, sin dalla sua costituzione, di un assetto organizzativo che prevede un Direttore, sulla base di un incarico fiduciario assegnato dal Consiglio di Amministrazione (sulla base di una procedura trasparente di selezione) che dura in carica per tutto il mandato del Consiglio di Amministrazione, che si avvale di propri Servizi di staff e di una struttura organizzativa articolata in due aree, sotto la responsabilità di dirigenti a tempo indeterminato: l'Area Servizi alla-Persona e l'Area Risorse. In staff alla Direzione opera anche, per una scelta ritenuta strategica nel ridisegno organizzativo, l'Unità di Progetto "Ricerca e Sviluppo", attualmente diretta da un dirigente.

Approssimandosi ormai la scadenza del periodo di prova di un anno, previsto dal contratto di lavoro stipulato con il Direttore, il Consiglio di Amministrazione, nell'esercizio delle proprie prerogative, adotterà i conseguenti provvedimenti per dare stabilità alla funzione.

3.1 La scelta fondamentale per il 2017 riguarderà, come già anticipato nel Piano Programmatico 2016, la rivisitazione dei poteri dirigenziali, in particolare quelli del Direttore e l'adozione di soluzioni volte ad evitare che si creino nuove forme di separatezza tra le Aree e, all'interno di queste, tra servizi di *line* o di *staff*, nonché tra le diverse sfere di intervento per target di utenza. Si provvederà pertanto con una modifica, in tal senso, del Regolamento di Organizzazione, volta a superare l'attuale declinazione dei compiti e delle funzioni dirigenziali, che assegna al Direttore compiti prevalentemente di coordinamento dei Dirigenti d'Area, senza esplicitarne la responsabilità decisionale ultima e il conseguente potere decisionale in merito alla definizione delle priorità gestionali, degli obiettivi aziendali e alla relativa allocazione delle risorse, nonché rispetto all'individuazione, sulla base degli indirizzi espressi dal Consiglio di Amministrazione, di

criteri di funzionamento omogenei per tutta l'Azienda a cui i Dirigenti debbono attenersi negli ambiti di rispettiva competenza.

Il Consiglio ritiene infatti necessario affidare al Direttore le scelte gestionali strategiche in tutti gli ambiti di attività, (personale, patrimonio, bilancio, servizi alla persona) sempre coinvolgendo i Dirigenti preposti, ma con la competenza finale della decisione, demandando all'autonomia dirigenziale l'attuazione delle scelte e la gestione dell'attività ordinaria.

In tale direzione, si è perciò previsto, nel Piano Occupazionale 2017/2018, un rafforzamento dei Servizi di staff della Direzione e, con apposito Atto di Organizzazione si adotterà un nuovo assetto di tali Servizi, funzionale a garantire un presidio adeguato all'azione giuridico amministrativa, al controllo di gestione, alla sicurezza, al sistema informativo, alla valorizzazione del patrimonio, ferme restando le funzioni in staff dell'Unità di progetto "Ricerca e Sviluppo".

Il Consiglio, anche sulla base delle proposte avanzate dal Direttore, ritiene che i criteri fondamentali con i quali ridisegnare l'assetto dei servizi di staff alla Direzione siano: a) unificare in un unico Servizio le attività di pianificazione, controllo di gestione e sistemi informativi; b) formalizzare come Servizio di staff, con il compito di presidiare tutte le attività legate alla sicurezza, l'attuale Servizio Prevenzione e Protezione; c) unificare in un unico Servizio le funzioni degli attuali servizi Affari Generali e Affari Giuridico Legali.

In ogni caso, il Piano Occupazionale, in funzione di tale futuro assetto, ha già previsto il potenziamento dell'organico con: una nuova figura di RSPP a tempo pieno per il Servizio Prevenzione e Protezione, un tecnico informatico, per la gestione del sistema informativo aziendale, in funzione della sua complessità e della necessità di assicurare il raccordo tra diversi sistemi gestionali, al fine di garantire una più efficace attività del controllo di gestione aziendale e una figura di istruttore direttivo amministrativo, a potenziamento del Servizio affari Giuridico – legali, anche per la riscossione coattiva delle entrate.

Tutto ciò in quanto si ritiene che: a) il controllo di gestione sia strategico per consentire al Consiglio e alla Direzione di avere report tempestivi e attendibili per il governo dell'Azienda, potenziando la celerità e l'efficacia di eventuali interventi correttivi; b) la progettazione, così come la successiva gestione del sistema informatico dell'Azienda, sia un compito la cui responsabilità deve essere affidata a un Servizio in staff alla Direzione, riguardando l'Azienda nel suo complesso; c) la sicurezza dei lavoratori e degli utenti deve potere avere un presidio dedicato per un numero congruo di ore, non solo perché previsto dalle norme, ma anche per garantire un'attività di verifica e di programmazione di interventi sempre più adeguata.

3.2 Per portare a regime il progetto di fusione è necessario, come sopra ricordato, affrontare alcuni aspetti di criticità che ancora permangono e che richiedono l'assunzione di una comune cultura di servizio e una chiarezza sulla *mission* e sulle regole di funzionamento dell'Azienda, dove siano chiari i poteri, le regole, le funzioni attribuite, l'assetto organizzativo e i ruoli di presidio.

La cultura organizzativa che l'ASP ha voluto adottare, a partire dall'Atto di Organizzazione per l'Area Servizi alla Persona, abbandona il modello gerarchico funzionale, ancora esistente nell'organizzazione interna delle Aree, verso un modello cooperativo e basato sull'approccio al risultato più che solo sul rispetto della norma; esso ha il pregio di abbattere barriere e separatezze, per garantire che il presidio strategico dei servizi sia affidato a un'organizzazione che rafforzi le specializzazioni, agisca con un approccio globale e interdisciplinare, lavori per obiettivi e per garantire pari opportunità e pari dignità a tutte le strutture e, soprattutto, ai nostri ospiti e ai nostri utenti; una struttura organizzativa che garantisca che in ogni realtà sia promosso il lavoro di equipe, la collaborazione interprofessionale e il corretto svolgimento delle funzioni di ruolo da parte di ciascuna delle figure professionali che vi operano.

Sono gli stessi concetti fondamentali che dovranno ispirare sia la riorganizzazione dei Servizi della Direzione sia la riorganizzazione dell'Area Risorse.

Il Consiglio ritiene che l' Area Risorse, così come i Servizi in capo alla Direzione, si configurino come fornitori interni di risorse e di supporto tecnico amministrativo, con funzioni "serventi" verso l'Area "Servizi alla Persona" che rappresenta il cuore dell'Azienda, non già dal punto di vista gerarchico della dirigenza, ma dal punto di vista della strategicità della *mission*, in cui è l'erogazione del prodotto, cioè dei servizi e delle attività rivolte agli utenti, lo scopo principale per il quale l'ASP è stata costituita e vive. L'Area Risorse, così come i Servizi in staff alla Direzione, devono pertanto gestire, dal punto di vista amministrativo e tecnico, tutte le risorse messe a disposizione per supportare la migliore realizzazione dei servizi agli utenti, secondo gli standard e gli obiettivi definiti. Andranno superati gli elementi di separatezza che ancora oggi caratterizzano alcuni aspetti dell'operare delle diverse Aree/Servizi aziendali, pure a fronte di apprezzabili miglioramenti che si sono registrati dalla fase di avvio della nuova Azienda, individuando nella collaborazione interfunzionale e nella circolarità delle informazioni una modalità comune di agire e superando la parcellizzazione delle competenze e la frammentazione dei processi lavorativi che talvolta si riscontra. Tale modalità operativa infatti non è adeguata a un' Azienda di servizi che deve fondare la sua efficienza sulla conoscenza diffusa dei processi, sull'integrazione delle competenze e sulla motivazione delle risorse umane. Il modello organizzativo deve essere ispirato a valorizzare il lavoro per obiettivi, anche trasversali, piuttosto che la logica prestazionale, l'integrazione e la collaborazione, la valorizzazione delle competenze distintive e la responsabilizzazione nel raggiungimento dei risultati. Deve inoltre valorizzare e responsabilizzare i responsabili delle strutture (coordinatori) dei servizi decentrati, nel conseguimento di obiettivi e risultati, secondo una filosofia aziendale in cui i rapporti tra struttura centrale e unità complesse decentrate siano ispirati più a principi di governance che a principi di government, centrati quindi più sulla costruzione di processi di responsabilizzazione che su principi di comando e obbedienza.

Su tali aspetti il Consiglio affida al Direttore il mandato pieno di affrontare le criticità esistenti, affinché l'assetto e le modalità operative siano coerenti con la filosofia organizzativa contenuta nel presente Piano.

Inoltre la struttura organizzativa deve essere funzionale a valorizzare e promuovere ai livelli dirigenziali e di coordinamento di servizi/strutture i compiti di controllo strategico, di pianificazione, di ricerca e sviluppo, di implementazione e codificazione del know how aziendale, nonché di individuazione di strategie generali di economicità e miglioramento qualitativo dei servizi al cittadino, di monitoraggio quali – quantitativo, di verifica dei risultati, al fine di sviluppare insieme competenze manageriali e di leadership.

3.3 Nell' Area Servizi alla Persona, entro il primo semestre del 2017, si completerà l'attribuzione delle responsabilità di tutti i quattro servizi dell'Area, in cui sono progressivamente confluiti tutti i servizi socio sanitari, assistenziali e socio educativi gestiti dall'ASP. Già si era superato – come da norma apposita del Regolamento di Organizzazione, approvato a inizio mandato - un periodo transitorio, conclusosi il 30 settembre 2016, in cui i servizi gestiti da ex Osea rispondevano a una specifica Unità di Progetto in staff al Direttore, diretta da un dirigente con i poteri gestionali attribuiti ai dirigenti di Area, proprio per favorire un passaggio graduale, di conoscenza più puntuale delle specificità di ciascun servizio e di accompagnamento alla confluenza nell'unica Area Servizi alla persona. L'area si è a sua volta articolata, a partire da ottobre, in nuovi Servizi di *line* e di *staff*, mantenendo un presidio specifico sia per l'area degli anziani, sia per l'area dei minorenni e dei disabili. Questa scelta, mentre ha riconosciuto le peculiarità e le differenze tra i diversi target di utenti dei nostri servizi, ha inteso affermare come siano comuni i valori e i principi ispiratori delle finalità e dell'organizzazione dei servizi, basati

sulla personalizzazione e l'umanizzazione degli interventi, sulla presa in carico globale dell'individuo e su una cultura di valorizzazione delle potenzialità e di rispetto dei diritti delle persone. In sostanza, si è voluto affermare, anche in questo modo, pur considerando le diverse tipologie di utenti e le diverse tipologie di servizi erogati da ASP, che **l'unificazione non era solo un atto burocratico amministrativo, o che riguardasse solo gli uffici tecnici ed amministrativi, ma che il senso di appartenenza ad un'unica azienda si costruisce anche evitando di riproporre le separatezze e le appartenenze passate**. All'interno dell'Area Servizi alla Persona operano due Servizi di *staff* e due Servizi in *line* e, precisamente:

Per i Servizi in *staff*:

- il "Servizio Accreditamento, Qualità e Controllo interno", cui compete, d'intesa col dirigente, definire e verificare il rispetto degli standard di qualità dei servizi, l'adeguamento delle procedure aziendali in base ai parametri e alle normative sull'accreditamento, lo svolgimento di azioni di controllo e di *benchmarking* dei servizi, la collaborazione con i Responsabili dei Servizi di *line* nella programmazione delle risorse umane e delle dotazioni strumentali e degli approvvigionamenti, l'elaborazione di dati per l'assolvimento dei debiti informativi, nonché la predisposizione delle Carte dei Servizi, di questionari per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e di proposte per il benessere organizzativo collaborando con il CUG;
- il Servizio "Coordinamento delle attività infermieristiche e sanitarie", cui compete, in particolare, la qualificazione e omogeneizzazione degli interventi infermieristici e sanitari nelle strutture con la finalità di rafforzare l'integrazione socio sanitaria in servizi in cui le problematiche di ordine sanitario sono sempre più complesse, nonché il governo clinico dei nostri servizi e la promozione di specifici progetti di miglioramento, in coerenza con le innovazioni tecnico scientifiche;

Per i Servizi in *line*:

- "Servizio Anziani";
- "Servizio Minorenni, Disabili e Progetti di transizione verso l'autonomia".

I Responsabili di entrambi i Servizi svolgono funzioni di coordinamento complessivo delle attività, dal punto di vista organizzativo e funzionale, delle strutture e dei progetti, perseguono l'efficacia degli interventi e garantiscono l'adozione degli strumenti e dei metodi di lavoro - come definiti dal Dirigente e dai Servizi di *staff* - il coordinamento delle diverse figure professionali, il perseguimento degli standard, operando per l'omogeneizzazione delle prassi e procedure e per il rispetto dei parametri dell'accreditamento e delle normative di settore.

3.4 Con apposito Atto di Organizzazione del Consiglio di Amministrazione e di successive determinazioni dirigenziali (in base alle rispettive competenze previste dal regolamento di Organizzazione), si provvederà, in coerenza con quanto richiamato ai precedenti punti 3.1 e 3.2, a una riorganizzazione dell'Area Risorse, in cui l'innovazione più significativa, tra gli atti di competenza del Consiglio, riguarderà lo scorporo dell'attuale Servizio Amministrativo in due distinti Servizi: "Servizio Risorse economiche e finanziarie" e "Servizio Risorse Umane".

3.5 Si conferma strategico e distintivo, nel ridisegno organizzativo, l'istituzione dell'Unità di Progetto "Ricerca e Sviluppo", cui sono stati affidati compiti di: a) leggere i bisogni e anticipare le richieste emergenti per cogliere le implicite domande di aiuto e accompagnamento; b) individuare nuovi servizi e/o attività di welfare per sostenere persone e famiglie per le quali l'accesso ai servizi gestiti dall'ASP possa rivelarsi difficile o non sostenibile, con una particolare attenzione a sostenere, con progetti e risposte appropriate, la domiciliarità e la permanenza nel contesto familiare; c) progettare e proporre credibili risposte a istanze sociali sempre più complesse costituendo una competente presenza nell'ambito dell'innovazione dei servizi

esistenti e agendo in modo preventivo e integrato; d) rafforzare l'integrazione tra i Servizi sociali, educativi, sanitari ed assistenziali pubblici e privati e) favorire la sperimentazione di modelli e prassi, prendendo a riferimento anche esperienze di eccellenza adottate in altri Paesi europei, che aiutino a superare vecchie e nuove dinamiche, a cominciare dal rischio di stigmatizzazione delle persone accolte nei servizi, e a far sì che i servizi stessi siano in grado di rispondere alle mutate condizioni degli ospiti rispetto al periodo in cui essi sono sorti. Alla nuova mission, affidata all'ASP dalla proprietà, cioè quella di promuovere innovazione e diversificazione dei servizi di welfare, è stata data una risposta organizzativa adeguata e funzionalmente collocata in staff alla Direzione, alla quale sono affidati tutti i compiti di gestione strategica. A tale Unità di Progetto sono stati inoltre affidati compiti di promozione, attivazione e gestione di nuove sperimentazioni e di "servizi leggeri", promuovendo accordi, o forme di collaborazione con altri soggetti. Infine, essa supporta la Direzione nell'elaborazione e redazione, in pieno accordo con i Dirigenti aziendali, del Piano formativo annuale, garantendone l'attuazione, verificandone l'efficacia e il gradimento e, a tal fine, assumendo il ruolo di Responsabile per la Formazione aziendale.

3.6 In considerazione della dislocazione sul territorio delle tante strutture in cui si articolano i servizi alla persona, occorre infine garantire il collegamento in rete della sede amministrativa con tutte le sedi decentrate per garantire un corretto e rapido flusso informativo e per superare le attuali differenze operative all'interno di strutture omologhe. Si pensi, ad esempio, all'utilizzo della cartella utente informatizzata solo in tre Case Residenza per Anziani, a causa dell'assenza di collegamento di rete nelle altre. Ritenendo questo aspetto prioritario, sulla base di una valutazione del sistema informatico complessivo dell'Azienda, non solo in termini di software, ma anche in termini di hardware, sono state individuate le soluzioni tecniche adeguate ed economicamente sostenibili che trovano riscontro nel Piano degli Investimenti e che potranno giovare degli investimenti e dei servizi della società mista pubblico privato regionale "Lepida", alla quale ASP ha aderito come socio.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

4. I NUOVI CONTRATTI DI SERVIZIO E L'INNOVAZIONE DEI SERVIZI DELL'ASP

4.1 Dopo che nel 2016 sono stati rinnovati i contratti di Servizio per i Servizi accreditati (Casa Residenza e Centri Diurni Anziani, Servizi Residenziali e Semiresidenziali per disabili, Servizi per la Demenza), il nuovo contratto di servizio, relativo in particolare ai servizi non accreditati, la cui validità decorre dal 1 gennaio 2017 (con scadenza 31/12/2019), costituisce una nuova importante tappa nella definizione del concorso di ASP alle strategie del welfare locale con un ruolo sempre più attivo e coerente con quanto già definito nell'ambito del percorso di riorganizzazione delle forme di gestione pubblica, quando era stata confermata la volontà di assegnare ad ASP, nel contesto del sistema locale di servizi, non solo il ruolo di gestore di servizi, ma anche di soggetto pubblico che agisce in un'azione complementare e sussidiaria al Comune, assumendo la titolarità di funzioni, oltre che la gestione di servizi.

Proprio in virtù del fatto che la nuova ASP "REGGIO EMILIA - Città delle persone" si è strutturata con un nuovo assetto organizzativo che consente, da un lato, di valorizzare e promuovere i compiti di controllo strategico, pianificazione, ricerca e sviluppo e, dall'altro, di individuare strategie generali di economicità e miglioramento qualitativo dei servizi, anche con

un presidio interno dedicato a elaborare progettualità innovative, il Comune di Reggio Emilia, FCR e ASP hanno convenuto che vi fossero tutte le condizioni per confermare ed estendere l'affidamento all'ASP stessa di compiti e funzioni, in grado di allestire, d' intesa con il Comune, forme innovative di risposte ai bisogni e alla domanda sociale della popolazione, ovvero servizi e attività che - assumendo il contesto territoriale come centrale per la propria azione - possano garantire, con modalità da concordare nei contratti di servizio, risposte innovative, adeguate, efficaci e sostenibili.

L'obiettivo comune è quello di "...ridisegnare il sistema dei servizi, ampliando l'efficacia dell'azione del Comune e migliorando le risposte alle istanze sociali sempre più complesse che la comunità pone, a fronte di una progressiva contrazione delle risorse a disposizione, attraverso, appunto, il perseguimento di obiettivi di efficacia e appropriatezza dei servizi e di efficientamento del sistema di welfare, dei suoi sistemi organizzativi e delle relazioni fra gli attori che lo compongono.

Per l'ASP dunque la stipula dei Contratti di Servizio ha consentito non solo di allargare l'area delle attività conferite e gestite, ma anche di individuare le aree e le strategie per la qualificazione e l'innovazione dei propri servizi e attività, come di seguito indicato.

- a. I Servizi e le attività oggetto del conferimento all'ASP sono molteplici e riguardano diversi ambiti di intervento. Per ciascuno di essi il contratto ha previsto sia le caratteristiche qualitative e le dimensioni del conferimento, sia le direttrici di sviluppo possibile, di riprogettazione e innovazione, prevedendo già in fase di stipula, una formale integrazione del contratto stesso. Tale integrazione, che presumibilmente avverrà entro il mese di giugno, riguarderà, per ASP, alcune attività che nella prima stesura sono state individuate come meritevoli di ulteriori approfondimenti e, probabilmente, nuovi servizi.

In particolare i conferimenti del Contratto di servizio riguardano:

a) per l'ambito anziani:

- **4.2.1)** il servizio di **Casa di riposo**, per la gestione di 91 posti autorizzati, che conferma sostanzialmente la situazione in essere, ma prevede che entro il termine di vigenza del Contratto si svolga una comune valutazione e analisi interistituzionale delle mutate esigenze sociali, per una possibile riprogettazione dell'accoglienza presso la Casa di Riposo Omozzoli-Pariseti e per una valutazione della possibilità di utilizzare la Casa di Riposo per eventuali emergenze che necessitino della disponibilità di posti letto in urgenza. E' stata accolta la proposta dell'ASP di procedere a un'analisi di un percorso strutturato di passaggio dalla Casa di Riposo alla CRA in caso di sopravvenuta non autosufficienza, considerando tale questione essenziale per evitare che si debba iniziare ex novo il percorso di presa in carico dell'anziano da parte dei Servizi.
- **4.2.2)** Il servizio **Alloggi protetti**, che conferma sostanzialmente la situazione in essere, per la gestione di 19 appartamenti, ma individua la necessità di un adeguamento dei contenuti tecnici del conferimento, alla luce delle nuove normative dell'accreditamento definitivo, in particolare, rispetto alle prestazioni assistenziali e infermieristiche rese presso gli alloggi dal personale delle contigue Casa Residenza Anziani. E' stata accolta la proposta dell'ASP di considerare la possibilità di estendere l'ospitalità anche a soggetti diversi dagli anziani, in particolare disabili e adulti con fragilità; si è concordato anche di valutare entro il 2018 il possibile ampliamento dell'offerta di accoglienza.

- **4.2.3) Il progetto Poli e Tutoring domiciliare**, che prevede: la rielaborazione di un monitoraggio condiviso delle attività svolte; la rivisitazione delle prassi e il possibile ampliamento delle funzioni, in ottica sinergica tra i servizi del territorio, in particolare, potenziando il raccordo con lo Sportello Assistenti Familiari, con il Servizio di Dimissioni Ospedaliere protette e aumentando il possibile presidio del territorio da parte degli operatori dell'ASP. L'ipotesi di realizzazione è prevista entro dicembre 2017. Ma l'ASP ha già formalmente proposto di anticipare tale scadenza temporale, indicativamente a inizio del 2° semestre 2017. Il gruppo di lavoro tecnico ha proceduto ad un'analisi delle funzioni finora svolte dai singoli soggetti coinvolti, delle criticità evidenziate e degli obiettivi di ampliamento e innovazione del servizio e ha identificato tre tipi di intervento (consulenza, tutoring, monitoraggio) con declinazione chiara, per ognuno, di cosa è, a chi è rivolto, chi lo attiva, i tempi di attivazione, gli esiti dell'intervento, la modalità di tracciabilità e, in generale, di tutto quello che è utile per declinare in modo condiviso i significati di ogni singolo intervento. Si è ritenuto opportuno prevedere un'implementazione del servizio, in particolare, per le situazioni di emergenza, con necessità di risposta entro le 48 ore, individuate sia dagli Sportelli Sociali che dal PUA dell'ospedale in caso di dimissioni protette. Si è evidenziato che in alcune situazioni di dimissioni ospedaliere vi sarebbe la necessità di una tempestiva consulenza presso il domicilio o, addirittura, ancora durante il ricovero, senza aspettare l'attivazione dei servizi territoriali che, inevitabilmente, hanno tempi che possono non essere congrui con i bisogni di anziani e famiglie; analogamente a quanto emerso con l'ospedale, anche presso gli Sportelli Sociali si presentano situazioni nelle quali la tempestività di erogazione del servizio fa la differenza, una tempestività che, la nuova organizzazione dei servizi dovrà assicurare. Questo servizio ha potenzialità fino ad ora inesplorate ed effettivamente può avere una sempre maggiore utilità come strumento all'interno della rete dei servizi. Per tale ragione l'ASP considera strategico che in sede di prima integrazione del Contratto di servizio il progetto poli e tutoring domiciliare sia espressamente declinato con le proposte innovative e di implementazione emergenti dal monitoraggio svolto, prevedendo, oltre alla consulenza attualmente svolta dalle proprie figure di Responsabili delle Attività Assistenziali Integrate (RAAI), anche un potenziamento dell'attività di supporto e affiancamento operativo alle famiglie, svolta da proprie figure di Operatori Socio Sanitari (OSS). Questo consentirebbe di offrire una risposta gratuita a famiglie e care giver che, non potendo accedere ai servizi socio sanitari, o in attesa di entrarvi, si fanno carico della cura a domicilio del proprio congiunto anziano e spesso si sentono lasciate sole a gestire una difficile e dolorosa fase di passaggio nella vita familiare. Si tratterebbe di potenziare un servizio, che, con l'impiego di risorse economiche ridotte, potrebbe garantire ai cittadini reggiani che accudiscono a casa i propri congiunti anziani non autosufficienti, di "sentire" la vicinanza delle istituzioni e di potersi avvalere di una consulenza qualificata, anche pratica, di esperti in assistenza, per individuare le migliori soluzioni da adottare e per potersi avvalere della rete tradizionale dei servizi con maggiore appropriatezza. Anche in questo modo, pur con risposte differenziate e compatibili con le risorse e le opportunità date dalla programmazione, si può rafforzare un carattere universalistico del welfare comunitario.

Il contratto di servizio con Comune e FCR prevede anche la riconsiderazione e l'innovazione dei seguenti ulteriori servizi, già regolati dai Contratti di Servizio del 2016 con Azienda USL, Comune e Comitato di Distretto:

- **4.2.4) Centri diurni anziani:** sono previsti: un'analisi complessiva dell'offerta del servizio, correlata a una possibile evoluzione più flessibile, che si avvicini ai bisogni dall'anziano e dei *caregiver*, a oggi emergenti; monitoraggi periodici e valutazione in itinere dell'andamento del servizio; analisi periodica della gravosità degli utenti, in quanto essa

incide sui fabbisogni assistenziali e sulla stessa adeguata remunerazione del servizio (si pensi alla crescita, non sempre compiutamente certificata, di utenti con disturbi del comportamento); realizzazione di una indagine di customer satisfaction che comprenda anche una analisi dei bisogni dell'attuale utenza. Al riguardo, l'Azienda potrebbe effettuare la *customer*, all'interno di un'analisi più complessiva su tutti i suoi servizi rivolti agli anziani, assumendone direttamente il costo. L'ipotesi contenuta nel contratto è di realizzare quanto previsto entro dicembre 2017.

Riguardo ai propri centri diurni, ASP sta costantemente monitorando il minutaggio assistenziale e il tasso di occupazione, anche a seguito della razionalizzazione operata con la chiusura del Centro diurno "Il Sogno", avvenuta il 30 giugno 2016 che ha sino ad ora dato i risultati sperati sia in termini di corretta ricollocazione degli utenti negli altri Centri Diurni, che registrano tutti un trend significativo di crescita e tassi di occupazione quasi ottimali, sia in termini di significativo contenimento della spesa per un centro di costo oggettivamente a rischio deficitario, stante l'attuale sistema di remunerazione del servizio previsto dalle norme sull'accreditamento (che penalizzano il gestore in caso di assenza, spesso imprevedibile, degli utenti). Una riflessione particolare merita il Centro Diurno Demenza per il quale l'ASP ritiene indispensabile concordare con l'AUSL e il SAA modalità di invio e soluzioni che consentano una maggiore copertura del servizio (visto il trend di utilizzo in costante discesa) e utilizzino a pieno le potenzialità di tale servizio specialistico, considerando la crescita costante del fenomeno della demenza.

- **4.2.5) Portierato sociale:** è previsto un monitoraggio della sperimentazione, dei suoi esiti attraverso rilevazioni annuali per il mantenimento e il possibile ampliamento delle attività offerte; si intende promuovere il modello organizzativo anche in contesti di edilizia popolare e attivare ulteriori iniziative di coinvolgimento del tessuto territoriale, allo scopo di far conoscere le attività che si svolgono presso la palazzina di Ospizio (appartamenti Gerra). L'ipotesi di realizzazione di quanto previsto è entro dicembre 2018.

- **4.2.6) Sportello assistenti familiari:** qui sono previsti: ampliamento delle modalità di lavoro in rete; potenziamento delle modalità di interfaccia con il Servizio di Dimissioni Ospedaliere protette; definizione, nell'ambito del finanziamento annuale dei servizi per la non autosufficienza, delle risorse stanziare per il progetto almeno per l'anno successivo, in modo da consentire lo svolgimento delle procedure per l'affidamento con specifiche gare ad evidenza pubblica. L'ipotesi di realizzazione prevista è entro dicembre 2017.

Per l'ASP resta fondamentale valorizzare la funzione pubblica di un servizio come quello dello sportello assistenti familiari, anche se gestito da soggetti privati o del privato sociale; esso dovrà sempre più integrarsi con il progetto tutoring, così come restano strategiche le azioni di monitoraggio degli esiti degli incroci tra domanda e offerta, che si realizzano grazie alle attività propedeutiche degli sportelli, al fine di offrire alle famiglie le necessarie garanzie di scelta appropriata e le azioni di tutoring, atte a migliorarne l'azione assistenziale e a mantenere nel tempo un rapporto con il sistema dei servizi, per avere un interlocutore conosciuto da attivare in caso di bisogno.

- **4.2.7) Case Residenza Anziani:** è stata individuata quale questione aperta la definizione di ipotesi di sperimentazione di modelli innovativi rispetto all'assistenza medica, da attuarsi, di concerto con l'AUSL, entro settembre 2017. In questo quadro, ASP riconferma le proprie posizioni, già indicate nel 2016 e riportate nel successivo punto 4.3. In questo ambito, inoltre, è stata preannunciata la possibile riduzione dei posti convenzionati in CRA, in base alle scelte di programmazione del FRNA a livello distrettuale, stante la necessità di ridurre gli impegni rispetto al passato. Ciò potrebbe determinare per ASP la necessità, da un lato,

di innovare l'offerta di servizi residenziali e, dall'altro, di incrementare i posti privati. Questa seconda eventualità potrà essere affrontata senza eccessiva preoccupazione da parte di ASP, perché l'esperienza degli ultimi anni ha confermato che esiste una domanda e una disponibilità di cittadini a usufruire di servizi a pagamento. Tale domanda è in primo luogo per ricoveri temporanei, sia per coloro che sono in attesa di ingresso su posti convenzionati, sia per coloro che necessitano di periodi temporanei di assistenza, anche per eventi che ne hanno compromesso temporaneamente l'autosufficienza, ricoveri utili non solo a consentire sollievo alle famiglie, ma anche periodi di assistenza qualificata e di riabilitazione per gli anziani. E' inoltre cresciuta la domanda di ingresso stabile che l'ASP ha già saputo e saprebbe ulteriormente accogliere. Nonostante infatti che nel mercato dell'offerta privata agiscano già altri soggetti concorrenti, l'ASP si è conquistata un suo spazio anche in questo mercato, mettendo a frutto le relazioni con le altre istituzioni e con i servizi ospedalieri, anche in virtù della qualità del servizio e dell'affidabilità riconosciuta all'azienda dalla comunità locale. Il differenziale di tariffe con gli altri gestori (pubblici e privati) è stato oggetto di specifica ricognizione e conforta sulla buona capacità competitiva della nostra azienda, sia in termini economici (le tariffe applicate da ASP sono onnicomprensive e includono servizi, quali, ad esempio, la lavanderia e il guardaroba, che spesso non sono inclusi), sia in termini di qualità dei servizi offerti (in particolare per la qualità delle attività di animazione e di fisioterapia), rispetto ai quali l'Azienda intende comunque agire in una logica di miglioramento continuo. In funzione della potenziale necessità di riconversione parziale di attuali posti letto, ASP intende prioritariamente agire per specializzare l'attuale nucleo IRIS presso la Casa Residenza "Villa Primula" (o un altro nucleo di CRA), nel quale, oltre ad ospitare gli utenti convenzionati con l'Azienda USL ex 180 e/o disabili adulti – in costante diminuzione per calo naturale degli utenti originari – potrebbero essere ospitati anche altri utenti provenienti dai Servizi psichiatrici per i quali sia individuata la necessità di collocazione o in una struttura residenziale, oggi impropriamente ospitati in Casa di Riposo, o in una comunità alloggio; in questo secondo caso l'ASP si impegnerebbe per il necessario adattamento della struttura alle norme dell'accreditamento per questa tipologia di servizio. Resta valida, inoltre, la scelta più volte auspicata, di riconversione di un nucleo, o di una quota di posti letto convenzionati di un nucleo residenziale con attività ora finanziate dal Fondo sanitario, quali quelle della lungo degenza, o della post degenza ospedaliera. La prevalenza di bisogni di carattere socio – sanitario e riabilitativo degli utenti di tale tipologia assistenziale potrebbe infatti essere efficacemente ricondotta a prestazioni e servizi di tipo infermieristico e fisioterapico, più efficacemente ed economicamente erogabili da un soggetto gestore come l'ASP, anche nelle proprie case residenza (specie nei nuclei dotati di assistenza infermieristica sulle 24 ore). Una tale ipotesi produrrebbe benefici reciproci per la sanità, con riduzione e riconversione della spesa ospedaliera, nonché per la stessa ASP. In tal senso, il Consiglio di Amministrazione conferma la propria volontà di attivare, in rapporto con i Soci e con la Conferenza Sociale e Sanitaria territoriale, specifici confronti in merito con l'Azienda ospedaliera Santa Maria Nuova, di concerto con la AUSL.

b) per l'ambito minorenni:

- **4.2.8) Comunità residenziali educative e familiari;** in questo ambito il risultato più importante è stato l'impegno del Comune (con finanziamento FCR) a garantire la continuità del servizio erogato dalle quattro comunità educative e dalla comunità familiare, spazzando così ogni dubbio sul fatto che potesse continuare a esservi una rilevante presenza della gestione pubblica, tramite ASP, di questi servizi, che si distinguono per una costante elevata qualità educativa. Non di meno, si rende necessaria una loro rilettura, alla luce soprattutto di ulteriori possibili modifiche della normativa di riferimento, del cambiamento delle richieste di

accoglienza - quasi esclusivamente riservate a situazioni accompagnate da decreti dell'Autorità giudiziaria e caratterizzate da gravissimi disagi e rilevanti sofferenze psicologiche e da profonde problematicità familiari degli utenti accolti - e alla luce della necessità di un loro ricollocamento nell'intero processo di tutela dei minorenni.

Tra la fine del 2016 e i primi mesi del 2017 si è palesata l'esigenza di procedere a una riorganizzazione delle comunità. L'ASP ha proposto e convenuto con il Comune la necessità di procedere alla **chiusura della comunità educativa ITACA**, per ragioni di efficienza gestionale e di maggiore rispondenza alle mutate esigenze sociali. Tutto ciò anche in ragione del calo, anche come trend, di un'utenza di tipo tradizionale per questo servizio che era tanto più rilevante ad Itaca. Gli effetti di tale riorganizzazione hanno consentito una previsione di ottimale copertura dei posti disponibili nelle altre tre comunità ("Il Tiglio", "Secondo Tempo" e "La Quercia"), con indubbi vantaggi sul piano economico e organizzativo e hanno aperto a prospettive di riconversione verso servizi che siano in grado di dare risposta a nuovi bisogni emergenti condivisi con i Servizi Sociali territoriali. Inoltre hanno consentito di progettare modalità alternative di accoglienza per minori stranieri non accompagnati. Importante in questo senso è stato convenuto con il Comune sull'utilizzo dell'immobile precedentemente sede di "Itaca", per un progetto di cohousing sociale, rivolto a famiglie in condizioni di fragilità, non solo abitative, individuate dal Comune stesso e supportate da apposito personale educativo dell'ASP. ITACA verrà chiusa nel corso del corrente mese di maggio, garantendo la prosecuzione del progetto educativo, fino al termine dell'anno scolastico, degli ultimi due ragazzi rimasti, entrambi maggiorenni e seguiti dal Comune di Modena, all'interno dell'appartamento di proprietà di ASP, ubicato in Via Martiri di Belfiore, con il supporto di personale educativo della precedente Comunità di appartenenza. Il restante personale è già stato destinato ad altri servizi aziendali. Con il Comune si è ipotizzata la messa in disponibilità dell'immobile, già a far data dal prossimo mese di giugno. Anche questo progetto di cohousing sociale dovrebbe costituire un punto di integrazione del nuovo contratto di servizio da stipulare entro giugno 2017.

- **4.2.9) Comunità semiresidenziale;** in questo caso non vengono previste particolari innovazioni rispetto ai servizi oggetto di conferimento: il centro semiresidenziale "Il Portico" e il "CEP" (Centro Educativo Pomeridiano) che operano in un ambito in cui sono presenti offerte diversificate e garantite da una pluralità di soggetti gestori. L'ASP, quindi, pur prendendo atto di tale situazione, resta disponibile a candidarsi a gestire servizi e attività, innovativi e di ultima generazione, che possano caratterizzarsi come sostegno anche educativo a ragazzi e famiglie specie negli ambiti territoriali in cui più forte sarebbe il bisogno. In tal senso, eventuali nuove progettualità potrebbero emergere ed essere elaborate nel confronto con i Poli Sociali Territoriali e, in particolare, con gli educatori dell'ASP che operano all'interno dei Poli stessi. Il Consiglio di Amministrazione ritiene ancora valida la necessità di incrementare la remunerazione del servizio stesso, a suo tempo diminuito da FCR di quasi il 30%. Tale questione sarà riproposta al confronto nell'ambito del gruppo di monitoraggio previsto dal Contratto di Servizio. Pur confermando la necessità di agire per recuperare efficienza ed economicità, l'ASP ribadisce che l'attuale remunerazione del servizio non è in grado di coprire i costi effettivamente sostenuti. Dal punto di vista qualitativo, occorre valorizzare la funzione preventiva di tali servizi, incrementando, quando necessario e concordato con i Servizi sociali referenti, interventi educativi domiciliari che integrino la propria azione al fine di ridurre in modo sempre più significativo i rischi di un intervento di tipo residenziale. Sul piano interno, si ritiene necessario ampliare la collaborazione tra il Centro Educativo Pomeridiano (C.E.P.) e il Servizio Familiare "Il Portico" e con gli altri Servizi aziendali, anche al fine di potenziare, arricchire e condividere possibilità progettuali ed esperienziali. L'ASP conferma inoltre la

propria volontà di estendere l'attività del CEP anche nei periodi delle vacanze estive, o in coincidenza con le festività e di procedere a un monitoraggio dell'equilibrio ottimale tra costi e ricavi.

- **4.2.10) Servizio H. 24 (accoglienza in emergenza):** Il contratto di servizio ha definito una modalità di gestione diversa rispetto al passato del servizio di gestione del punto telefonico unico per il servizio di accoglienza in emergenza H24., affidando al Ce.IS la gestione del punto telefonico, ad ASP il coordinamento del servizio e all'Azienda FCR la definizione delle convenzioni per le strutture di accoglienza. Tale diversa modalità gestionale ha comportato la cessazione della convenzione tra ASP e Ce.IS per la gestione della comunità educativa S. Isidoro e, all'interno della stessa, per la gestione di n. 2 posti per la pronta accoglienza in caso di emergenza H24. L'Azienda ha definito con il Ce.IS una convenzione per la gestione del punto telefonico unico per l'emergenza, dapprima fino al 31 marzo 2017, confidando nel previsto termine di revisione del contratto di servizio per proporre una proposta di modifica della modalità di gestione in termini di maggiore efficacia ed efficienza e, poi, prorogandone il termine al 30 giugno 2017. Nel gruppo tecnico di monitoraggio l'ASP ha dichiarato la sua disponibilità a una gestione diretta del punto telefonico, presumibilmente già dal 1 luglio, ponendolo all'interno dell'alloggio per minori stranieri non accompagnati, confermando il proprio impegno, già attualmente svolto, di individuazione delle soluzioni residenziali più idonee a ogni ragazzo. In previsione della prossima cessazione dell'incarico della consulente che ha garantito tale attività, l'Azienda ha previsto di dotarsi di una figura di educatrice da inserire presso il Servizio OASI per consentire all'educatore attuale, referente del progetto, di avere i necessari passaggi di consegna e di sostituirla gradualmente senza soluzione di continuità. Anche questa modifica rispetto all'impianto progettuale originario dovrà essere inserita nella prossima integrazione del contratto di servizio. Infine l'ASP si impegna a valutare la possibilità di dotarsi, sia al proprio interno, sia nella Comunità Familiare, di posti di ospitalità per la pronta emergenza sia per minorenni che per altre tipologie di utenti. In proposito si prevede di poter garantire tale servizio anche per i restanti Comuni della provincia che fossero interessati, grazie anche a una necessaria intesa con la Provincia. Per ASP infatti rimane strategico (come già affermato nel Piano 2016) il riconoscimento, da parte dei Comuni e della Provincia, anche per step progressivi, di una gestione complessiva della funzione di prima accoglienza, che possa consentire all'Azienda di svolgere meglio il proprio ruolo di soggetto pubblico non solo come gestore diretto di alcuni servizi, ma anche e soprattutto come supporto al Comune nel raccordo/coordinamento dei diversi soggetti del privato sociale e dell'associazionismo operanti nel settore e nel monitoraggio e controllo della corretta realizzazione degli indirizzi dati.
- **4.2.11) consolidamento del progetto Tutori Volontari e gestione delle tutele per conto del Comune:** quella del "tutore volontario" è un'esperienza innovativa di cui non sono state esplorate tutte le potenzialità, al fine di determinare un incremento del numero dei tutori disponibili e del loro effettivo utilizzo per ridurre al minimo la permanenza della tutela in capo al Comune. Si manterrà la presenza di un rappresentante dell'ASP nel coordinamento del progetto. Nell'ambito della rivisitazione del progetto tutori volontari è emersa la volontà del Comune di trasferire all'ASP la gestione di tutte le tutele attualmente in carico, previa verifica della fattibilità e previa concertazione delle modalità. In sede di gruppo tecnico di monitoraggio del contratto di servizio è stata rappresentata la disponibilità dell'Azienda di assumere il servizio e di procedere all'attivazione dello stesso già a far data dal prossimo mese di ottobre, in modo graduale, partendo eventualmente con le nuove tutele, per procedere nel corso del nuovo anno, al trasferimento delle restanti, a fronte di una positiva

valutazione del lavoro svolto. L'Azienda, nell'ambito del servizio tutele, potrebbe impegnarsi a rafforzare ulteriormente il progetto dei tutori volontari e potrebbe garantire al Comune di adibire al servizio diverse competenze professionali: competenze educative, giuridiche e di segreteria amministrativa. Si è condivisa a livello tecnico la possibilità di individuare nella figura del coordinatore degli educatori territoriali di ASP, il referente tecnico anche del progetto tutele. Anche questo servizio andrebbe declinato all'interno della prossima integrazione del contratto di servizio.

- **4.2.12) Servizio educativo e di comunità presso i Poli sociali:** rispetto a questo ambito di intervento, che l'ASP considera strategico proprio perché consente una sua partecipazione diretta ai luoghi di osservazione, lettura e codificazione delle singole situazioni e dei fenomeni sociali del territorio e, quindi, arricchisce il know how aziendale, il Contratto di Servizio ha confermato, in primo luogo, la presenza di educatori dell'ASP all'interno dell'equipe multi professionale dei Servizi Sociali per progettare, realizzare e monitorare percorsi o interventi rivolti a minori in condizioni di fragilità, sia in famiglia che allontanati dal nucleo familiare, o supporti educativi alle famiglie. Si è inoltre individuata una nuova pista di lavoro che sarà inserita nell'integrazione prossima del Contratto stesso. Infatti, il progetto di cohousing sociale che si intende realizzare all'interno dei locali di ex ITACA è strettamente collegato a una nuova linea di intervento, quella dell'accompagnamento socio educativo agli adulti in condizione di fragilità, che il Comune ha proposto ad ASP di realizzare, con nota trasmessa il 4 aprile 2017. Di fatto viene richiesto all'ASP di attivare un nuovo servizio con ulteriori 4 educatori territoriali dedicati, che dovranno operare all'interno dei singoli Poli sociali e che saranno aggiuntivi rispetto ai quattro educatori territoriali già attivati da ASP per il supporto a minorenni fragili e alle loro famiglie e al quinto educatore che, da gennaio 2017, collabora con l'equipe comunale per i minori stranieri non accompagnati. Per l'Azienda si apre, di fatto, una nuova linea di servizio, ormai significativa anche dal punto di vista numerico del personale impiegato, che richiede la definizione di uno specifico coordinamento e l'attivazione di azioni di formazione dedicata, di supporto e supervisione, alcune delle quali dovrebbero essere realizzate insieme al Comune. A seguito della comunicazione del Comune, ci si è attivati per verificare all'interno dell'organico aziendale l'interesse degli educatori a svolgere la nuova attività, individuando tre figure da potere adibire. La quarta figura è stata individuata in un educatore di prossima assunzione. Si è concordato che il servizio si attivi formalmente dal prossimo 15 giugno 2017, organizzando precedentemente almeno un comune momento formativo. Dei quattro educatori n. 3 inizieranno il 15 giugno e n. 1 il 1 settembre. Si è anche definito che l'ASP garantirà con una propria figura interna di educatore la funzione di coordinamento del servizio complessivo di educativa territoriale.

- **4.2.13) Progetto 18+ con giovani maggiorenni:** il Contratto di Servizio ha confermato il valore di questa sperimentazione, per garantire a ciascun ospite la possibilità di completare il proprio percorso educativo anche oltre il compimento della maggiore età che, raramente, coincide con il completamento degli studi, con il consolidamento o la ricerca di una condizione lavorativa stabile e tale da permettere un autonomo mantenimento, con il reperimento di una soluzione abitativa e con il raggiungimento di un adeguato grado di crescita e maturità personale che consenta un proprio e autonomo inserimento sociale. Questo progetto prevede la messa a disposizione dei ragazzi di strutture residenziali e di un accompagnamento educativo, consentendo loro di sperimentare un ambiente di vita maggiormente strutturato e finalizzato al raggiungimento di una propria ed autonoma dimensione sociale ed esistenziale, non potendo più ricongiungersi alla famiglia d'origine. L'ASP ritiene di poter destinare, se necessario, ulteriori immobili aziendali disponibili, oltre a

quello attualmente ubicato in Via Martiri della Bettola 51 e di valutare la possibilità di estendere il progetto anche a quelle situazioni dove è richiesto, o opportuno, accompagnare temporaneamente giovani maggiorenni in forme di semi autonomia abitativa in strutture non dell'ASP, o addirittura in contesti di coabitazione con altre persone o famiglie.

- **4.2.14) progetto “Famiglia Insieme”:** anche questa linea di attività è stata confermata dal Contratto di Servizio dopo che, nel corso del 2016 si è avviata una prima sperimentazione riguardante una mamma con due figli minorenni. Il progetto intende proporre la riunificazione di genitori e figli che per gravi e temporanee difficoltà abbiano dovuto vivere separati e che necessitino di un periodo di verifica, di aiuto, di ospitalità personalizzato che, sulla base delle specifiche esigenze, delinei i percorsi, i tempi e i modi educativi di realizzazione, specifichi gli impegni dei genitori e degli operatori, le regole di utilizzo dell'abitazione messa a disposizione e le rispettive responsabilità in ordine alla cura, al mantenimento e all'educazione dei figli presenti.
- **4.2.15) progetto accoglienza per minori stranieri non accompagnati:** Il contratto di servizio ha delineato questa progettualità come meritevole di approfondimento, per poi procedere all'integrazione del contratto stesso. Grazie alla progettualità dell'ASP e al confronto con il Comune, l'Azienda ha attivato, a far data dal 3 aprile 2017, il servizio di accoglienza per minori stranieri non accompagnati, denominato “O.A.S.I.”. Nel servizio sono attualmente ospitati n. 6 ragazzi tra i 16 e i 17 anni. Il progetto si inserisce in una strategia che mira a far fronte al costante incremento degli arrivi e della presenza di queste persone, per realizzare forme di accoglienza sperimentali, diverse dalla comunità educativa e più confacenti alla tipologia di utenza, all'interno di unità abitative messe direttamente a disposizione dall'Azienda, in cui poter garantire con figure educative ed assistenziali, l'ospitalità e la vigilanza anche notturna, l'aiuto all'organizzazione della vita quotidiana - mirata a rafforzare l'autonomia delle persone - l'inserimento nel contesto sociale ed educativo della città, l'erogazione diretta di interventi di accompagnamento e supporto educativo, sulla base di specifici progetti individuali, l'individuazione di percorsi per l'inserimento nel mondo del lavoro, anche attraverso l'opportuna formazione professionale e l'inserimento in momenti di socialità. Se la sperimentazione si rivelerà positiva, essa potrà essere estesa a ulteriori utenti. Del resto siamo di fronte a una domanda crescente e, nel momento in cui un'azienda sperimenta un nuovo servizio che risponde a questa domanda e investe in esso ricerca e sapere, deve essere pronta, se esso funziona, a estenderlo e a gemmare altre soluzioni simili per consolidare una nuova linea di attività in modo strutturale. Per questo l'ASP intende attivarsi per l'allestimento di altri due appartamenti per essere pronta ad accogliere altri minorenni non accompagnati, a fronte del flusso costante di ingressi di questa tipologia di utenti. Si ritiene significativa e, al momento, positiva, la sperimentazione che l'Azienda sta realizzando; tra gli elementi più significativi di tale esperienza vi è la scelta di impiegare nel servizio personale OSS con inidoneità alla mansione, coordinato da una figura di educatore. A tale personale OSS è stata effettuata preventiva formazione e viene garantita una costante attività di supervisione, per garantire il necessario supporto, a fronte di un'attività lavorativa molto diversa dalla precedente. Al momento, il servizio procede regolarmente e il personale si dimostra adeguato e motivato. In ogni caso, specie a fronte dell'estensione del servizio, l'ASP intende esplorare la possibilità di garantire la presenza notturna anche con figure volontarie di “adulti accoglienti”, come contemplato dalla normativa. Dopo la prima sperimentazione, ASP ritiene necessario che, alla luce dei dati gestionali e di servizio che sarà in grado di produrre, la committenza rivaluti l'attuale remunerazione del servizio. Come deliberato recentemente dal Consiglio Comunale, in un apposito ordine del giorno, la sperimentazione potrebbe essere estesa

anche ad altri target di utenza, in particolare a famiglie o donne con minori. Come per i minori stranieri non accompagnati, anche per i profughi e richiedenti asilo, accolti nel nostro territorio, l'ASP resta sempre disponibile a realizzare progetti miranti a un coinvolgimento in attività di socializzazione e pubblica utilità, considerando le numerose possibilità che possono essere attivate nelle nostre strutture, a supporto delle attività alberghiere, di socializzazione, di piccola manutenzione, logistiche organizzative etc, che potrebbero consentire di allargare l'area oggi coperta in minima parte dal volontariato.

c) per ambito disabili:

- **4.2.16)** ASP non è direttamente coinvolta nella gestione dei servizi oggetto di specifica regolamentazione del contratto di servizio con Comune e FCR (essendo le strutture de “La Cava” regolamentate da Contratto di Servizio con USL Comune e Distretto nell'ambito della programmazione del FRNA), anche se fa attivamente parte con i suoi servizi del sistema distrettuale disabili e, in quanto tale, è impegnata a concorrere al suo processo di innovazione, anche attraverso la partecipazione al competente tavolo di lavoro tematico. Direttrici individuate dell'innovazione, che riguardano anche i servizi gestiti dall'Azienda sono: l'offerta socio-occupazionale con riferimento alle opportunità delle politiche attive del lavoro e ai percorsi di recupero e di sviluppo di abilità relazionali; la sfera dei servizi connessi all'abitare, intendendo sia la sfera della residenzialità emancipata, che i contesti residenziali ad alto livello di protezione; la riarticolazione del sistema dei servizi di trasporto, finalizzata, oltre che al contenimento e alla razionalizzazione dei costi, anche a favorire l'accompagnamento all'autonomia di movimento per la maggiore indipendenza possibile dei singoli, per una piena realizzazione delle loro potenzialità; la riprogettazione e innovazione degli interventi a favore di minori disabili: campi gioco per bimbi disabili, interventi di supporto alla cura (ex assegni di cura), interventi di educativa domiciliare; la ridefinizione del sistema di offerta connessa al tempo libero.

In questo quadro le questioni più significative per l'ASP sono:

- la richiesta, formulata all'interno del tavolo tecnico di monitoraggio del contratto di servizio, di affidare direttamente ad ASP la gestione del supporto educativo scolastico di alcuni ragazzi già seguiti all'interno di propri servizi semiresidenziali, al fine di garantire una maggiore continuità di riferimento educativo. L'ipotesi potrebbe riguardare i ragazzi frequentanti il centro multi servizi Vasconi;
- la valutazione delle possibilità di utilizzo dei posti vuoti, in particolare presso “La Cava” semiresidenziale, per ospitare utenza privata, in modo da ottimizzarne l'occupazione e aumentare quindi l'efficienza, migliorando contemporaneamente la qualità del servizio;
- la discussione entro il mese di giugno con FCR della convenzione relativa agli alloggi di Via Rossena e Largo Biagi;
- la messa a disposizione, nell'ambito del progetto previsto dal contratto di servizio, denominato “Attività motoria e socializzante a favore di persone con disabilità” della propria palestra sita in via Canalina n° 38 per il progetto Ability Gim. La tempistica per il completamento della procedura si è significativamente allungata rispetto alla disponibilità espressa dal Consiglio di Amministrazione e solo recentemente si è conclusa. Nel bilancio di previsione, sulla base degli atti approvati dal Comune, è stato previsto un canone di concessione pari a euro 14.400,00, nonché ulteriori 20.600,00 euro come rimborso spese condominiali a carico dei conduttori. Resta confermato l'interesse a concordare con il conduttore della palestra non solo l'accesso al servizio degli ospiti dell'ASP, al pari di altre persone con disabilità, ma la possibilità di attivare altre attività a pagamento per i diversi

utenti dell'ASP e per i nostri stessi dipendenti per prevenire infortuni o inidoneità o per attività riabilitative.

4.3 Le prestazioni sanitarie:

Se i vari indicatori assistenziali nelle strutture aziendali per anziani non autosufficienti (stesura e rispetto del PAI, recupero e mantenimento delle autonomie, incremento attività riabilitative, corretta alimentazione, riduzione piaghe da decubito, cadute e allontanamenti, etc.) registrano da anni risultati positivi, si conferma l'aumento dei ricoveri ospedalieri, date le caratteristiche degli ospiti che, pur necessitando di prevalenti interventi di tipo assistenziale, presentano pluripatologie, anche per l'innalzamento dell'età media.

La possibilità di migliorare la qualità del servizio dipende non solo dalla strategicità che ha avuto l'attivazione di un coordinamento infermieristico interno a tempo pieno, che accompagna e sovrintende il consolidamento professionale del servizio interno, ma anche dalla necessità di migliorare il servizio medico, che presenta criticità in alcune realtà. A tal proposito, anche grazie al costante rapporto con il Comitato Parenti, si è intervenuti con le opportune segnalazioni all'Azienda USL per affrontare casi di presenza insufficiente, di non rispetto della programmazione degli orari di presidio o di quelli dedicati al coordinamento o al ricevimento parenti in alcune strutture. In questo quadro, l'Azienda USL ha rivisto i contratti con i singoli medici di struttura. Tuttavia, in questo campo l'ASP ribadisce la necessità che anche le prestazioni sanitarie siano meglio regolate dalle norme sull'accreditamento, così come avviene per le attività e le dotazioni umane in campo socio sanitario ed assistenziale.

Nel corso dei primi mesi del 2017 si è palesata inoltre un'altra difficoltà, determinata dalla rinuncia all'incarico di alcuni dei Medici convenzionati e dalla difficoltà della stessa USL di reperire nuove disponibilità tra i medici di medicina generale a incarichi in CRA. Per questo, l'Azienda USL ha richiesto ad ASP, in via transitoria e, in coerenza, con quanto indicato nel contratto di servizio per i servizi accreditati, di attivare le procedure per la ricerca di medici libero professionisti, da impiegare nelle strutture che verrebbero a essere scoperte, per il numero di ore e per la tipologia di prestazioni definite dalla stessa Azienda USL, sulla base della normativa di riferimento e completamente remunerate dalla stessa, senza oneri aggiuntivi a carico di ASP. L'Azienda USL si è resa anche disponibile a garantire la presenza di proprio personale esperto nella procedura di selezione.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene però necessario prefigurare una soluzione strutturale a regime. Per questo intende operare affinché sia possibile, già a far data dal 2018, che le attività mediche di coordinamento e diagnosi e cura, si svolgano sotto la diretta dipendenza contrattuale e funzionale dall'ASP dei medici, stante le crescenti complessità dei quadri clinici degli anziani assistiti nelle strutture aziendali e a garanzia di una maggiore tempestività degli interventi, oggi non sufficientemente ottenibile dagli attuali medici, per i quali le attività ambulatoriali di libera professione restano prioritarie. Il confronto avviato con l'Azienda USL consente ora, come previsto dal Contratto di Servizio, di elaborare una proposta congiunta in tal senso, da redigere entro il primo semestre del 2017, da sottoporre alla Regione. Lo stesso dicasi per l'esigenza di valutare i costi/benefici di una possibile soluzione di guardia infermieristica/medica notturna e festiva dedicata, che aiuti a contenere i ricoveri ospedalieri che spesso non producono particolari benefici agli ospiti, anzi, spesso arrecano loro disturbi e disagi con lunghi tempi di attesa e il ritorno rapido nelle strutture di provenienza, senza particolari interventi, ma con successivi possibili scompensi. Una diversa soluzione non solo migliorerebbe la salute degli ospiti, ma ridurrebbe i costi ospedalieri e i disagi da affollamento del Pronto Soccorso. In tal senso, si completerà la verifica e l'analisi dei dati quantitativi e qualitativi del fenomeno a sostegno di tale progetto.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

5. LE AZIONI PER MANTENERE L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE

5.1 Già nel primo anno di gestione, il Consiglio di Amministrazione ha seriamente assunto il mandato, fissato anche nello Statuto aziendale, di garantire che l'attività dell'Azienda sia svolta secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio, da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi. La chiusura dei Bilanci Consuntivi 2015 di ASP RETE e ASP OSEA aveva evidenziato la sofferenza dal punto di vista dell'equilibrio economico della gestione che la nuova ASP aveva ereditato. Il Bilancio consuntivo di ASP OSEA si era chiuso con una perdita di € 367.248, in gran parte attribuibile, rispetto agli anni precedenti di vita dell'ASP, in primo luogo a una crescita di costi per servizi prestati a favore del Comune di Reggio Emilia, solo parzialmente oggetto di remunerazione e senza corrispondenti incrementi delle tariffe e dei rimborsi da parte dei conferenti i servizi stessi (FCR e AUSL); in secondo luogo, in conseguenza del calo dei ricavi per rendita patrimoniale, stanti le significative disdette di locazioni da parte della Provincia, di istituti di credito e privati che hanno così impedito che funzionasse il meccanismo virtuoso del passato in cui la rendita patrimoniale consentiva di coprire la perdita della gestione caratteristica.

L'ASP RETE, dal canto suo, aveva chiuso l'esercizio 2015 con un utile di € 90.973, grazie alle entrate straordinarie (e ai conseguenti recuperi di accantonamenti precedenti) derivanti dalla positiva conclusione del contenzioso giudiziario con la Prefettura di Bologna, condannata a risarcire l'ASP per l'occupazione abusiva della Caserma di Anzola, a fronte di un disavanzo della gestione caratteristica, in gran parte derivante dall'inadeguata remunerazione dei servizi accreditati, dal disavanzo di alcuni centri di costo (Casa di Riposo e Centri Diurni) e dalla crescita dei costi del personale, specie per l'incremento del personale con prescrizioni, o parzialmente idoneo al servizio e dalla mancata diminuzione del tasso di assenza.

Tuttavia il Bilancio Preventivo del 2016 della nuova ASP prevedeva un sostanziale pareggio di Bilancio, grazie a una serie di azioni di razionalizzazione dei costi e di massimizzazione dei ricavi individuate dal Consiglio di Amministrazione e per l'effetto dei provvedimenti regionali di maggiore remunerazione dei servizi.

Il Bilancio Consuntivo 2016 di prossima approvazione non solo conferma, ma migliora le previsioni consentendo, con gli utili conseguiti, di coprire il residuo disavanzo del Bilancio 2015 di ex ASP OSEA (per € 237.605) dopo l'utilizzo già destinato a tale scopo degli utili di Bilancio 2015 di ex ASP RETE, il cui onere era stato posto in capo alla nuova ASP dall'Assemblea dei Soci. Dopo tale operazione il Bilancio 2016 mantiene un sostanziale pareggio.

5.2 Rimandando alla relazione del bilancio consuntivo 2016 una disamina più dettagliata, il Consiglio di Amministrazione, forte dei positivi risultati raggiunti, intende operare anche nel prossimo triennio, per coniugare tra loro azioni per l'equilibrio economico della gestione, strategie che consentano il mantenimento di un'elevata qualità del servizio offerto e una capacità di risposta ai sempre maggiori bisogni della popolazione.

Il raggiungimento dell'equilibrio di Bilancio resta, anche per il futuro l'obiettivo prioritario.

Pur essendo un compito sempre più impegnativo, esso è un dovere necessario, affinché le risorse pubbliche possano essere destinate a mantenere i servizi e gli interventi delle politiche del Welfare a Reggio e, se possibile, possa essere ampliata l'area dei cittadini che

potranno beneficiarne, considerando il calo complessivo delle risorse pubbliche destinate alle politiche sociali.

Per fare ciò è necessario un processo - avviato dall'Azienda già nel corso del 2016, ma non concluso - che porti a contenere le ricadute negative sul bilancio di alcuni fenomeni noti, come, ad esempio, la costante crescita di personale con inidoneità fisiche allo svolgimento delle mansioni e ricondurre a omogeneità i sistemi di rilevazione e rendicontazione dei dati economici e di attività, precedentemente in essere presso le due ASP unificate, per valutare con ancora maggiore precisione la congruità dell'organizzazione, i costi dei servizi, le necessità di investimento e le eventuali diseconomie, al fine di rivedere coerentemente sia le proprie modalità gestionali, sia i rapporti convenzionali e contrattuali in essere, sia i servizi erogati, fornendo alla proprietà sempre più precisi elementi di conoscenza per definire gli indirizzi strategici di sua competenza.

Il Bilancio Preventivo 2017 si propone perciò di mantenere l'equilibrio del conto economico, senza ignorare le difficoltà e il carattere sempre più sfidante di questo obiettivo. Le azioni principali previste saranno dunque prioritariamente quelle di seguito indicate:

5.2.1. Sul fronte dell' organizzazione dei servizi offerti ai cittadini, al fine di incrementare i ricavi e ridurre i costi di gestione senza penalizzazioni per l'utenza, si agirà:

- a) per quanto riguarda le Case Residenza Anziani, per mantenere e, se possibile, migliorare il tasso di utilizzo dei servizi, considerando i livelli elevati già conseguiti. Di particolare importanza sarà la capacità di mantenere tale grado di saturazione anche per i posti privati o per quelli riconvertiti, sulla base delle azioni, già richiamate, conseguenti alla riduzione possibile dei posti convenzionati;
- b) per quanto riguarda i Centri Diurni per anziani, resta comunque da migliorare il grado di utilizzo e di saturazione del servizio (specie nel CDD) come azione principale, assieme alla richiesta alla Regione di revisione del sistema di remunerazione, per mantenere in equilibrio la specifica gestione. Attualmente le potenzialità di assorbimento di utenti non sono pienamente sfruttate e, per questo, pur considerandolo un servizio per certi versi maturo, si intendono potenziare le azioni di promozione del servizio anche in collaborazione con i Poli Sociali territoriali (anche attraverso il Progetto Orientamento e tutoring);
- c) Un analogo ragionamento, con ancora maggiore forza, vale per il Centro Diurno per disabili "La Cava", il cui grado di utilizzo e frequenza è in costante e preoccupante diminuzione, a fronte di una consolidata qualità dell'offerta. Poiché si potrebbe essere in presenza di una domanda insoddisfatta, che potrebbe consentire di utilizzare maggiormente il Centro e poiché nel contratto di servizio, stipulato in aprile 2016, è stato possibile ottenere che l'ASP possa aprire il Centro Diurno anche a utenti privati, l'Azienda si riserva di verificare la possibilità di attivare tale utenza. Il presente Piano Programmatico prevede pertanto che, entro il 31/12/2017, venga elaborata una proposta di riorganizzazione del servizio stesso che espliciti il livello ottimale di utilizzo del Centro Diurno affinché sia conseguibile il punto di pareggio del relativo centro di costo, o siano adottate le opportune soluzioni organizzative (in materia di orari di lavoro e dotazione di personale) in grado di ridurre i costi in maniera significativa e contribuire all'equilibrio economico della gestione. Qualora entrambe le soluzioni non fossero possibili, o non portassero a significativi miglioramenti, il Consiglio si riserva di valutare altre scelte e avanzare ulteriori proposte;

- d) Altrettanto meritevole di specifica analisi di economicità è il Centro Multiservizi per disabili "Lorenzo e Carlo Vasconi", sia per sfruttarne appieno le potenzialità, sia per superare la remunerazione del servizio a carattere forfettario e senza alcun incremento tariffario, stabilita dall'AUSL. Nel corso del 2016 e per la durata della convenzione, tale soluzione è stata accettata per stato di necessità, ma non potrà essere ulteriormente accettata in futuro, in base al principio per cui ogni servizio pubblico deve essere gestito secondo principi di economicità e senza ledere la qualità del servizio;
- e) Resta sempre deficitaria la gestione della Casa di Riposo "Omozzoli-Pariseti" dove la scelta fondamentale resta quella di garantire una più elevata saturazione dei posti letto autorizzati. Il risultato del 2016 ha confermato il tasso di occupazione previsto dopo, però, un trend pluriennale di preoccupante diminuzione di tale indicatore. La domanda tradizionale privata è quella che registra un trend storico in calo, influenzata anche dal mutamento della tipologia degli utenti rispetto al passato. La Casa di Riposo appare ormai un servizio maturo con una domanda in calo, che potrebbe forse essere rivitalizzata con un netto miglioramento delle condizioni di comfort alberghiero e di servizi e attività offerte agli ospiti, attualmente condizionate dalla vetustà, dai vincoli architettonici dello storico edificio, nonostante la pregevole collocazione in centro storico. Proprio per questo il presente Piano Programmatico ripropone la necessità di una riflessione globale su questo servizio e la volontà di elaborare entro il 2017 un'ipotesi di riorganizzazione di tale servizio, non escludendo una riconversione parziale dei posti letto (anche attraverso la riduzione del numero attuale per creare nuovi e più funzionali spazi comuni) con una possibile differenziazione del target di utenti, tra loro però compatibili (si veda in proposito quanto già richiamato per gli utenti provenienti dal Servizio Psichiatrico). Tutto ciò dovrà essere sostenuto da interventi strutturali sull'edificio (utilizzando a tale scopo quota parte delle eredità ricevute con specifica destinazione) che integreranno il Piano degli investimenti. Si tratta insomma di elaborare una proposta strutturale che possa anche prevedere un incremento delle tariffe, a fronte del miglioramento del confort e delle opportunità per gli ospiti e di una maggiore attrattività dei servizi erogati. Continuando invece a perdurare l'attuale divario significativo tra costi e ricavi, non possono essere escluse né soluzioni di esternalizzazione di talune attività, né ipotesi di affidamento della gestione con appalto all'esterno;
- f) per quanto riguarda i servizi residenziali e semiresidenziali per minorenni, andrà compiuta, alla luce dei dati rilevati a consuntivo relativamente all'anno 2016, un'analisi dettagliata per verificare quanto la remunerazione di ogni servizio sia adeguata a coprire i costi sostenuti, oltremodo destinati a crescere, in riferimento soprattutto al personale, a seguito dell'adozione, ormai prossima, di nuovi provvedimenti legislativi in materia. A tale proposito, il Consiglio si riserva di valutare tutte le possibili soluzioni senza escludere la possibilità di utilizzare anche figure socio assistenziali dell'ASP, che necessitino di ricollocazione, nel numero e per attività compatibili con la normativa vigente e senza mutare il contenuto prevalentemente educativo del servizio. In questo quadro saranno valutati anche nuovi modelli organizzativi, sempre nel rispetto delle norme di riferimento;

5.2.2 Rispetto alla spesa di personale è prevista la riduzione del ricorso al lavoro interinale, considerando le decisioni assunte con il Piano occupazionale 2017/2018 che ha previsto l'utilizzo di tutte le graduatorie in essere per l'assunzione stabile degli OSS, degli educatori e dei RAAI e l'attivazione di nuovi concorsi per garantire il rimpiazzo del turnover e il rispetto dei parametri previsti dalla normativa dell'accreditamento e dai fabbisogni derivanti dal case mix.

A tale proposito, sono in atto approfondimenti con altre ASP della Regione per realizzare forme di collaborazione e di gestione associata di alcuni servizi e, soprattutto, di attività di

supporto (gare, approvvigionamenti, concorsi) per realizzare significative economie di scala. In particolare, per i concorsi, si prevede già nel 2017 l'attivazione di procedure comuni con altre ASP per il reclutamento del personale OSS, infermieri e RAAI;

Il contenimento della spesa per il personale resta la leva principale, dal lato del contenimento dei costi, per garantire un equilibrio economico della gestione. Tuttavia tale obiettivo, nell'ASP "REGGIO EMILIA - Città delle persone", non può che misurarsi con le specifiche peculiarità dell'azienda. L'unificazione si prefiggeva di razionalizzare i processi, evitare duplicazioni e risparmiare costi, specie nell'area degli uffici. Tale obiettivo è stato conseguito in sede di approvazione della dotazione organica, riducendo il numero dei dirigenti e delle figure tecniche amministrative rispetto alle precedenti dotazioni delle due aziende. Va però considerato che entrambe le ASP si sono presentate all'appuntamento dell'unificazione con una debolezza di fatto della loro struttura organizzativa, in particolare, delle funzioni di presidio strategico, già trattate nel precedente capitolo 3 del presente Piano. Inoltre, le razionalizzazioni e i risparmi attesi potranno più facilmente essere conseguiti solo con un apparato tecnico e amministrativo adeguato e in grado di produrre efficacia ed efficienza. Obiettivi della struttura amministrativa saranno: razionalizzare i processi, evitare duplicazioni nelle procedure di gestione delle risorse umane e finanziarie, conseguendo economie di scala e risparmi nelle procedure di gara e di acquisto di beni e servizi, agire per la diminuzione della morosità degli utenti, la prevenzione di ogni possibile contenzioso, o sanzione e per prevenire situazioni di emergenza sanitaria e-migliorare le condizioni di sicurezza delle strutture e di manutenzione degli immobili aziendali.

L'incremento dei costi per il potenziamento dei Servizi di staff e di line della Direzione e delle due Aree non determina, nelle previsioni, incrementi dei costi per il personale per l'esercizio 2017 in quanto, producendo nell'esercizio maggiori oneri solo per la seconda parte dell'anno, essi sono compensati interamente dai risparmi conseguiti dalla riduzione specifica dei costi del personale derivante dalla chiusura de "Il Sogno" e di "Itaca" e dalla esternalizzazione, operante dal 2017, della cucina nella CRA "I Tulipani". Nel corso del triennio, quando andranno a regime i costi derivanti dal potenziamento della macrostruttura (stimabili in circa € 240.000 su base annua), essi dovranno essere prioritariamente compensati da migliore efficienza gestionale e da riduzione di rischi e oneri per accantonamenti.

Il Bilancio preventivo 2017 registra anche maggiori oneri accantonati per il rinnovo del CCNL, in attesa che essi possano essere in gran parte assorbiti da un provvedimento regionale di rivalutazione delle tariffe a carico del FRNA.

Le spese di personale, in seguito alle operazioni soprarichiamate, sono per il 2017 sostanzialmente allineate con quelle del 2016 e in incremento per gli anni successivi.

5.2.3 Restano prioritarie nel triennio, le azioni per: **a) la diminuzione del tasso di assenza del personale; b) prevenire/ridurre l'incremento del numero di persone dichiarate non idonee, o parzialmente idonee al servizio e dei conseguenti costi necessari per finanziare la sostituzione di detto personale.**

- a) Rispetto al tasso di assenza,** a fronte della diminuzione registrata nel 2016, il Preventivo 2017 stima costi corrispondenti al trend di assenza del triennio precedente. Vi sono quindi margini per definire su questo aspetto un obiettivo performante di ulteriore contenimento

delle assenze per un miglioramento dei dati previsionali. Il divario con gli standard fissati dalla Regione (assunti a base di calcolo per la remunerazione dei servizi) resta ancora elevato. Pesano su questo dato la quota elevata di persone con ridotta idoneità al servizio, il numero di episodi infortunistici e/o di eventuali malattie riconducibili al lavoro svolto, con particolare riguardo alla movimentazione manuale dei carichi (animati e inanimati), nonché la naturale elevata percentuale di persone che usufruiscono delle tutele per la nascita e la cura dei figli e per la cura dei familiari, in ragione dell'elevata percentuale di occupazione femminile. Da qui l'impegno per realizzare azioni positive che consentano di agire, soprattutto in funzione preventiva, per ridurre i fenomeni suddetti. Tra queste si evidenziano:

- la rivalutazione, per tutte le strutture residenziali per anziani, entro il 31/12/2017, dei documenti di valutazione del rischio relativi alla movimentazione manuale dei pazienti e la contemporanea definizione di un percorso formativo sulla corretta movimentazione (da svolgersi a partire dal 2018) che coinvolga tutte le figure aziendali operanti presso le strutture con compiti di movimentazione, per far sì che gli adempimenti formalmente previsti per il rispetto delle normative in materia di sicurezza diventino occasione di crescita diffusa di una corretta cultura lavorativa aziendale;
- la realizzazione nel corso dell'anno dell'installazione dei sollevatori a parete presso le case residenze, già prevista nel piano investimenti del bilancio previsionale 2016. Con tale installazione l'ASP realizzerà un intervento destinato a migliorare significativamente non solo le condizioni dei lavoratori, riducendo in maniera significativa le attività manuali che comportano rischi o prescrizioni per il sollevamento e la movimentazione di pesi e carichi, ma anche la qualità assistenziale degli interventi per gli ospiti. A seguito di ciò si chiederà al medico competente una rivalutazione delle situazioni di inidoneità, in particolare, di quelle temporanee, a fronte del mutamento sostanziale delle modalità di lavoro e dei rischi conseguenti. In tal modo si presume di ridurre il numero delle persone attualmente inidonee o parzialmente idonee, di prevenirne la crescita per il futuro e di superare i diversi casi di inidoneità temporanea (spesso reiterata per vari anni) alle mansioni che spesso impediscono una efficace programmazione delle risorse umane di medio periodo;
- la realizzazione di politiche di conciliazione e di promozione del benessere organizzativo, anche con il coinvolgimento del CUG, attraverso Atti di organizzazione relativi alle politiche degli orari - che il Regolamento di Organizzazione prevede siano approvati dal Consiglio di Amministrazione – e attraverso l'introduzione di misure di welfare aziendale, sulla base di quanto verrà definito anche nel nuovo Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, in fase di discussione con le Organizzazioni sindacali;
- la definizione di specifici accordi sindacali che considerino l'incidenza del tasso di assenza nell'erogazione del salario variabile;
- il rafforzamento dei controlli.

- b)** Relativamente alle azioni per ridurre sensibilmente il numero degli inidonei o parzialmente idonei al servizio, va intanto precisato che nessuna ASP può sostenere un costo così elevato come quello oggi sostenuto, specie in presenza di un trend crescente destinato ad incrementare tale gap e che le possibilità di ricollocazione e di riconversione professionale dell' Azienda non sono infinite e, oltre a una certa soglia, ci si vedrebbe costretti a prendere in considerazione ipotesi di mobilità esterna, se praticabile, o la dichiarazione di esuberi. Grazie all'attivazione del servizio di accoglienza per minori stranieri non accompagnati, denominato O.A.S.I., si è operata nel 2017 una prima ricollocazione di 6 fra OSS e ADB e si valuteranno ulteriori ricollocazioni in nuovi servizi e attività che dovessero essere conferiti all'ASP, compatibili con la loro competenza professionale. Inoltre, sono state previste, nel Piano Occupazionale, specifiche procedure selettive interne, destinate a figure con

inidoneità definitiva o temporanea certificata, da realizzarsi entro il mese di agosto, per collocare dette figure sui posti vacanti dei profili professionali espressamente indicati in dotazione organica come dedicati a personale con inidoneità (guardaroba, animazione, alberghiero, assistenza integrata) Tali procedure, a seconda dei profili, prevederanno un demansionamento ai fini dell'inquadramento contrattuale, qualora la collocazione avvenga su un profilo con inquadramento giuridico inferiore rispetto a quello della mansione originaria. Il Consiglio ritiene particolarmente significativo l'aver integrato ex novo nella dotazione organica il profilo di addetto all'assistenza integrata, definendone il fabbisogno in 21 unità, perché questo consente di dare dignità professionale a figure che, pur dovendo operare con limitazioni, possono contribuire a erogare standard di assistenza superiori all'accreditamento. L'ASP ritiene condizione indispensabile che le attività di tale figura possano essere svolte anche con turni e orari di lavoro più flessibili, rispetto agli attuali regimi, proprio perché queste dovranno essere sempre più in funzione delle esigenze dell'utenza, per esempio, per garantire l'accompagnamento degli ospiti in ospedale, o alle visite mediche, senza che si debba ridurre il numero degli operatori in turno, o per assicurare una presenza nei momenti di minor presidio dei servizi (ad es. nei pomeriggi in cui risultano non presenti altre figure professionali, quali, il fisioterapista o l'animatore) o per lo svolgimento di specifici compiti all'interno delle equipe di lavoro.

Per quanto riguarda le figure di animatore, l'ASP reitererà alla Regione la richiesta, già formulata da CISPEL, l'associazione che in sede regionale rappresenta le ASP (di cui si darà successivamente conto) di prorogare il regime transitorio dell'accreditamento, conclusosi a fine 2015 per queste figure, riconoscendo anche per il futuro la possibilità di coprire il profilo tramite la riconversione di OSS inidonei che abbiano il titolo e abbiano svolto per un congruo periodo tale mansione; per tale figura si prevede anche il possibile utilizzo di educatori professionali inidonei alla mansione.

5.2.4 Ulteriori interventi previsti per garantire l'equilibrio economico della gestione sono:

- un incremento, anche per il futuro, seppur contenuto, delle rette a carico degli utenti autosufficienti, o di quelle relative ai servizi flessibili privati e agli appartamenti protetti per anziani, oltre che una possibile rivisitazione di rette, tariffe e compartecipazioni per i servizi rivolti a minorenni e disabili non soggetti ad accreditamento;
- il contenimento della spesa nell'acquisto di beni e servizi, anche grazie al ricorso crescente alle gare centralizzate della P.A. (Intercent. ER, CONSIP);
- il contenimento dei rischi derivanti dall'insolvenza dei crediti e dei relativi accantonamenti ai fondi rischi, sia verso gli utenti che verso gli affittuari del patrimonio disponibile, attivando ulteriori azioni per prevenire morosità ed elusione. Ciò anche a fronte delle migliori condizioni previste dal nuovo Contratto di Servizio per la CRA che responsabilizzano il Comune nell'assunzione dei crediti verso gli utenti. Vista l'entità delle svalutazioni dei crediti e gli accantonamenti significativi ai fondi rischi attuate in questi anni, l'attività di recupero crediti è la principale leva per incrementare i ricavi (attraverso sopravvenienze) e ridurre i costi (per accantonamenti e svalutazioni). Pertanto essa assume rilievo prioritario negli obiettivi del Piano della performance;
- l'attivazione di tutte le azioni utili a migliorare la redditività del patrimonio e il risparmio energetico. Mentre restano valide tutte le decisioni precedentemente assunte dalle due ASP ora unificate per attivare le procedure di alienazione di fondi agricoli, o immobili già autorizzati alla vendita, il Consiglio di Amministrazione ritiene utile elaborare, su proposta del Direttore, una più compiuta strategia in merito.

Tuttavia giova ribadire che un'azione significativa è già stata attuata ed è quella tesa a stipulare appositi contratti di locazione dei locali di Via Mazzini e via Guido da Castello/ via S. Pietro martire, dopo averli opportunamente ristrutturati, da destinare, come richiesto dal

Comune ad uffici dello stesso Ente. Sono stati realizzati studi e progettazione per interventi di ristrutturazione la cui entità è stata stimata in circa 600.000 € che ASP ha inserito nel proprio Programma di investimenti. Si è già proceduto alla gara per l'affidamento dei lavori di via Mazzini ed è prossimo l'affidamento dei lavori per via Guido da Castello. E' stato indicato con atto di Giunta Comunale l'importo della locazione previsto per i due immobili che, complessivamente, dovrebbe determinare un incremento dei ricavi di circa € 190.000 su base annua a partire da fine 2017/inizio 2018.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

6. IL CONCORSO DELL'ASP ALLE STRATEGIE DEL WELFARE LOCALE E ALTRE AZIONI DI QUALIFICAZIONE E RIORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI

6.1 Il documento sulle Linee programmatiche di mandato 2014-2019 del Comune di Reggio Emilia ha affermato che "La profonda crisi economica, sociale e culturale che da anni stiamo attraversando pone dunque l'attualità d'una riflessione non solo sulla sostenibilità presente e futura del sistema di welfare locale ma, soprattutto, sul legame esistente tra quest'ultimo e la qualità del vivere comune. Per noi è dunque impensabile ogni ragionamento sulle politiche di welfare che non parta dal riconoscimento del legame esistente tra la coesione sociale e la competitività economica di un territorio, da un lato, e, dall'altro, la relazione tra la democrazia e i diritti di cittadinanza di uomini e donne che appartengono ad una comunità Sostenere le politiche di inclusione e coesione sociale nel tempo della crisi – e dell'impoverimento di parte rilevante della popolazione – è dunque un indirizzo strategico; crediamo si debba innanzitutto partire dall'esame dell'efficacia dei processi organizzativi e delle politiche pubbliche, prima ancora che dalla loro efficienza. Parte fondamentale del ragionamento sull'efficacia nell'impiego delle risorse deriva dalla capacità di mappare in modo puntuale i bisogni reali delle persone; è questa una necessità che la crisi ha imposto a fronte dell'emergere di vecchie e nuove povertà spesso vissute in silenzio e solitudine."

C'è una sintonia profonda tra gli orientamenti strategici dell'ASP e quanto si afferma in quel documento laddove si sottolinea che: "La qualità dei servizi pubblici rivolti ad anziani, minori o disabili non è riassumibile in standard definiti per legge tramite procedure di accreditamento dei servizi stessi. La qualità è anche il frutto di un percorso di confronto e dialogo tra il singolo cittadino e l'organizzazione che presta nei suoi confronti un determinato servizio. In particolare, crediamo si debba rafforzare la matrice territoriale di ogni servizio rivolto alla persona, ovvero creare occasioni diffuse di incontro tra il territorio, il quartiere, il contesto sociale e il singolo servizio. Soprattutto per quanto concerne i servizi residenziali rivolti a persone non autosufficienti è necessario creare contesti di familiarità e convivialità che mettano al centro la persona, la sua famiglia e le relazioni tra il servizio e il contesto esterno. Da questo punto di vista vogliamo favorire la sperimentazione di modelli e prassi adottate in altri Paesi con l'obiettivo di lavorare ulteriormente affinché siano superate vecchie e nuove dinamiche istituzionali a cominciare dal rischio di stigmatizzazione delle persone accolte nei servizi, e non solo."

Tuttavia i soggetti pubblici e i privati sono chiamati oggi a misurarsi con il tema della sostenibilità del modello di welfare, a fronte del calo delle risorse disponibili, mentre crescono i bisogni; ciò è vero sia nei casi in cui l'offerta di servizi è inferiore alla domanda e si creano "liste di attesa" (come nelle Case Residenza per anziani non autosufficienti),

mettendone a repentaglio il carattere universalistico, sia nei casi in cui l'offerta di servizi e interventi è condizionata, più che dai bisogni delle persone e delle loro famiglie, dalla disponibilità di risorse dei Comuni (e nel nostro caso anche di FCR) - come nel caso dei servizi a sostegno di minorenni fragili, o loro famiglie - sia nei casi in cui gli attuali servizi e interventi non sono in grado di intercettare le fragilità e i bisogni delle persone, o in quelli in cui un servizio standardizzato o tradizionale non si rivela come la risposta più adeguata ed efficace.

Per vincere la sfida che abbiamo di fronte occorre, in primo luogo, attirare e reperire nuove risorse, oltre quelle pubbliche, per garantire la sostenibilità della spesa sociale e i livelli di coesione sociale del nostro territorio. Occorre anche ribadire che le risorse di spesa pubblica destinata a supportare le politiche locali del welfare e i servizi per la popolazione minorile, per i disabili e gli anziani non possono più essere comprese, come per troppi anni è avvenuto, anzi, andrebbero incrementate e dimensionate ai livelli di spesa pro capite simili a quelli della media UE e, in particolare, dei paesi del Nord Europa.

Positivo e in controtendenza, seppur modesto nelle dimensioni, è stato il finanziamento del Fondo Nazionale per l'Autosufficienza che ha consentito un'integrazione del Fondo Regionale FRNA, dopo gli anni precedenti in cui tale capitolo di spesa era stato azzerato e che nel 2016 ha visto un'ulteriore crescita che ha consentito di definire una rivalutazione delle tariffe di tali servizi, come da tempo il mondo delle ASP auspicava, essendo le stesse ferme dal 2010. Il provvedimento della Regione Emilia Romagna inserito nella Legge di Bilancio Regionale (meglio conosciuto come provvedimento di "compensazione dell'IRAP per le ASP"), ha determinato un incremento significativo dei ricavi della nuova ASP di oltre 500.000 euro, a dimostrazione di quanto negli anni precedenti si sia operato in sofferenza nell'equilibrio tra costi e ricavi. Dal punto di vista del reperimento di nuove risorse, anche a Reggio Emilia occorrerebbe intervenire, da un lato, mettendo a punto strumenti e soluzioni, anche contrattuali, di tipo mutualistico e assicurativo, che consentano di convogliare una quota dei risparmi individuali e delle famiglie per poterli utilizzare per accedere ai servizi di assistenza e cura, nei momenti di necessità in cui vengano a trovarsi le persone nel corso della propria vita; esperienze di mutualità e di utilizzo di fondi integrativi, o assicurativi sono già state sperimentate in sanità e potrebbero essere estese all'intero campo del welfare. Dall'altro lato, ci sentiamo di rivolgere un appello alla comunità locale, affinché i servizi erogati dall'ASP possano ricevere un sostegno, su specifici progetti di qualificazione delle attività, o di allargamento delle opportunità offerte ai ragazzi, o agli adulti e agli anziani da noi ospitati, attraverso lasciti e donazioni e/o raccolte di fondi per specifici progetti, in modo che la continua pressione per indurre una compressione dei costi a carico del bilancio pubblico (del Comune o di FCR) non comporti una compressione della qualità del servizio.

6.2 Ma un nuovo welfare ha bisogno anche di innovazione nei servizi e nelle politiche e non solo di maggiori risorse. L'ASP unificata è disponibile e aperta a sperimentare nuove azioni, tese, in primo luogo, a rafforzare, nelle strutture gestite, la personalizzazione della presa in carico e degli interventi rivolti agli ospiti, implementando l'integrazione operativa delle diverse figure professionali attraverso un approccio culturale in cui la collaborazione nel lavoro di squadra sia finalizzata al raggiungimento di obiettivi educativi, o assistenziali e socio sanitari (che trovano in strumenti quali il P.A.I. e il P.E.I. la propria esplicazione) e in cui sia favorito l'apporto di ciascun lavoratore, affinché contribuisca, con le proprie professionalità e competenze di ruolo, a migliorare il benessere degli ospiti. Tutti questi obiettivi troveranno una loro definizione all'interno dell'aggiornamento delle Carte dei servizi che saranno approvate entro il 2017 per ciascun servizio ed attività. In esse saranno definiti gli impegni che l'ASP si assume nei confronti degli utenti e dei loro familiari, le caratteristiche di ciascun servizio e il rispetto degli standard previsti dalle norme

dell'accreditamento e dell'autorizzazione al funzionamento, nonché gli standard ulteriori che l'Azienda intende garantire. Saranno inoltre declinati i diritti/doveri reciproci, le forme di consultazione o partecipazione dei familiari e le modalità di svolgimento delle indagini di *customer satisfaction*.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene indispensabile procedere con azioni dedicate non solo a diffondere le buone pratiche, ma anche a sistematizzare e documentare le esperienze, i metodi di lavoro, i saperi scientifici e metodologici costantemente applicati che costituiscono il "sapere", la "cultura" e l'approccio educativo, socio sanitario ed assistenziale dell'Azienda, al fine di metterli a disposizione della comunità e di sottoporli al confronto con altre esperienze d'eccellenza in Italia e in Europa.

Non sono solo i parametri quantitativi (della dotazione organica e professionale del personale, del tempo di assistenza o di cura assicurato, delle dotazioni di locali e delle caratteristiche strutturali) a definire la qualità del servizio, ma una serie molto più ampia di fattori, quali: la natura e le modalità della presa in carico, la condivisione dei piani assistenziali con le famiglie e dei Piani educativi con i Servizi Sociali territoriali, la personalizzazione degli interventi, la crescita educativa e l'inserimento sociale per i minorenni, il recupero e il mantenimento delle autonomie e delle abilità residue per disabili e anziani, l'adeguatezza delle prestazioni educative, assistenziali, sanitarie e riabilitative, e l'attenzione agli aspetti relazionali. La gestione delle diverse sofferenze, il rispetto della persona e della sua individualità - anche nell'erogazione dei servizi di ristorazione, di lavanderia, guardaroba, nell'utilizzo di presidi e ausili - la natura delle attività di animazione e di socializzazione, il coinvolgimento dei familiari, la partecipazione e le reti di relazioni con la comunità e con le realtà esterne, a partire dal volontariato, il valore delle esperienze di relazioni intergenerazionali e il rispetto costante di protocolli e procedure fanno delle nostre strutture i luoghi in cui l'utente è sempre una persona e mai un numero.

Intendiamo sviluppare il concetto di familiarità anche nel modo di operare dei servizi, tanto che questi siano abitati da persone che concepiscano la loro professionalità in un'effettiva vicinanza alla condizione di coloro che servono, in un atteggiamento sempre più partecipe e sempre meno clinico e medicalizzato, burocratico, settoriale ed etichettante, nella volontà di stare con ..., accanto a ..., e non in posizione di superiorità, nella piena coscienza di quanto siano fragili e mutevoli i confini tra chi può aiutare e chi ha bisogno di essere aiutato, tra inclusione ed esclusione e quanto ciascuno li attraversi continuamente nel corso della vita.

Il Piano della performance prevederà, nello specifico, gli obiettivi e le azioni per garantire il mantenimento degli standard di qualità dei servizi e il rispetto delle norme e delle procedure che concorrono al raggiungimento di tale obiettivo.

6.3 Dall'altro lato, ASP è pronta a operare sia per riorientare la domanda di servizi, in caso di necessità, sia per differenziare e flessibilizzare l'offerta e per sostenere le famiglie anche a domicilio. A tal proposito, nel caso degli anziani, il sostegno alla domiciliarità è da sempre interpretato da ASP non solo come una scelta di mantenimento dell'anziano in famiglia, per ridurre la pressione sui servizi pubblici e privati accreditati, ma anche e soprattutto come ricerca dell'appropriatezza delle risposte, sul piano professionale e della qualità di vita, affinché l'anziano, insieme a chi lo assiste, possano vivere in un contesto abitativo denso, il più possibile, di relazioni sociali e di sostegni tecnico professionali, in caso di difficoltà. L'ASP, infatti, ha raccolto la sfida di "ridurre l'isolamento e creare nuove opportunità alle famiglie". Su queste basi la filosofia che ispira l'azione dell'ASP è di operare affinché nessuna famiglia, che non abbia potuto accedere ai servizi residenziali e semiresidenziali, sia lasciata sola a gestire i percorsi educativi o assistenziali. Così come già avviene e intendiamo garantire nelle strutture residenziali e semiresidenziali, l'appropriatezza e la

qualità della risposta devono essere gli elementi distintivi di ogni soluzione di assistenza dell'anziano o del disabile, anche a domicilio. Non ci può essere qualità se un anziano affetto da demenza è affidato a una assistente familiare che, pur sapendo eseguire attività rivolte all'igiene personale, all'alimentazione, o a interventi infermieristici di base, nulla sa di queste patologie, oppure se un ragazzo disabile, o una persona anziana con problemi di mobilitazione vivono in una casa con barriere architettoniche e senza ascensore e finiscono per rimanere, di fatto, prigionieri nella propria abitazione, senza alcuna relazione sociale e senza stimoli che ne sviluppino le potenzialità intellettive e relazionali, o ne mantengano le capacità residue.

Un'area di innovazione e di possibile espansione dell'attività dell'ASP riguarda la possibilità di candidarsi a gestire servizi e a prendersi in carico interventi, non necessariamente accreditati, di welfare comunitario a carattere flessibile, innovativo e sperimentale (in tal senso, la delibera della Regione, con la quale sono state rivalutate le tariffe dei servizi accreditati, ha destinato specifiche risorse a progetti innovativi nel campo del welfare finanziati con FRNA e al Consiglio di Amministrazione pare naturale chiedere che alle ASP siano affidate anche tali funzioni) rispetto all'attuale offerta strutturata di servizi. Nel campo del sostegno alla domiciliarità, nel campo dei servizi, o interventi rivolti alla disabilità, si possono progettare nuove tipologie di intervento che rafforzino la *mission* dell'ASP verso lo sviluppo di una nuova imprenditorialità sociale cui si sente vocata. Ciò vale anche per ipotesi di accoglienza flessibile nelle nostre strutture o appartamenti, con soluzioni progettate ad hoc, d'intesa con la Fondazione "Durante e dopo di noi".

Un altro campo di innovazione, sempre nel campo delle politiche per la domiciliarità, è stato proposto al confronto con il Comune e gli altri attori del welfare, nell'ambito del Laboratorio per l'Innovazione sociale, promosso e avviato dal Comune di Reggio Emilia, che troverà sede e implementazione progettuale ai Chiostri di San Pietro, grazie a uno specifico finanziamento del FESR. In Italia la scelta della domiciliarità è stata di fatto una scelta privata, pagata dalle famiglie, spesso lasciate sole nel trovare una soluzione. Siamo il paese che ha affrontato questo problema principalmente con la soluzione del "badantato", che ha i suoi pregi, ma spesso non è la soluzione più efficace e appropriata. Riteniamo che occorra puntare, viceversa, su una diffusa responsabilizzazione delle persone, stimolandone la ricerca di soluzioni progettate da loro e insieme a loro, con lungimiranza e con quel forte senso di civismo che ha animato la nostra comunità in altre epoche e ne ha consentito la crescita e l'elevato benessere di cui possiamo vantarci. Questo significa immaginare che non sia sempre e solo il servizio pubblico quello che deve dare le risposte e strutturare e finanziare i servizi. Il pubblico deve aiutare e sostenere le persone nelle scelte responsabili e auto organizzate che esse si riescono a dare, orientandole e creando il contesto favorevole a nuove politiche della domiciliarità basate sulla qualità e il protagonismo attivo della popolazione. Possiamo imparare molto dalle esperienze più avanzate in questo campo presenti in altri paesi europei, comprese quelle forme di convivenza in quartieri che siano dotati di alloggi per gli anziani o disabili (adatti ad accogliere persone sole o conviventi, in condizione di parziale autosufficienza, dotati di quelle soluzioni che ne consentono l'assistenza al bisogno con formule di teleassistenza, o di controllo e autonomia, consentite dalle migliori soluzioni attivabili con la domotica) che siano inseriti in un contesto urbano di servizi di sostegno diffusi, in cui sia possibile sperimentare anche forme di "cohousing" (abitazioni indipendenti con servizi e attività in comune). Nel nostro contesto possiamo pensare di andare oltre la pur positiva esperienza degli appartamenti protetti, che noi già gestiamo, allargati anche ai nuovi alloggi di Ospizio e a quelli di Largo Gerra, o sperimentati nel Progetto "Palestra di vita per l'autonomia". Anzi, il coinvolgimento dell'ASP nei progetti di portierato sociale può consentire di sperimentare un modello di nuova generazione, che possa essere trasferibile in altri contesti anche ad

iniziativa privata. In questo quadro, non va esclusa la possibilità di favorire, da parte del pubblico, soluzioni che prevedano forme di permuta, anche temporanea, tra il proprio alloggio in proprietà (conquistato, o costruito con i sacrifici di una vita o destinato a essere dato in eredità a figli e nipoti) e un alloggio con le caratteristiche prima descritte, che consentirebbe di vivere la disabilità, o la vecchiaia con sicurezza, forti relazioni amicali e sociali e qualità della vita. Ecco allora che le politiche sociali si devono integrare con le politiche territoriali in senso ampio e con quelle urbanistiche in primo luogo.

6.4 Le proposte per adeguare le norme regionali sull'accreditamento e le autorizzazioni al funzionamento: insieme alle altre ASP dell'Emilia Romagna – attraverso CISPEL (la nostra Associazione regionale) - sono state presentate proposte per l'aggiornamento della L.R. 12/2013 e per la modifica delle norme sull'accreditamento sulle quali ci sentiamo impegnati a proseguire il positivo confronto avviato con la Regione e che qui rappresentiamo.

- a) In primo luogo, la natura giuridica delle ASP come definita dalla L.R. 12/2013, di enti pubblici non economici e l'applicazione del CCNL Enti Locali e autonomie, determina il permanere di un divario competitivo tra i diversi gestori anche se attutiti dai provvedimenti regionali di compensazione dell'IRAP. Esso è dato in primo luogo dai costi delle assenze che sono totalmente a carico dei gestori pubblici, a differenza dei soggetti privati o no profit, che possono usufruire della copertura dei costi a carico dell'INPS. Per questo abbiamo chiesto alla Regione di farsi interprete presso la Conferenza Stato Regioni di studiare la fattibilità giuridica di estendere anche alle ASP il regime di copertura assicurativa dei costi delle assenze ponendoli a carico dell'INPS (preferibilmente per tutte le assenze comprese le malattie o, in alternativa, per le assenze legate all'utilizzo dei diritti previsti da specifiche leggi come la maternità o la 104). La DGR 273/16 del 29 febbraio 2016, se per i servizi accreditati ha compensato le diverse aliquote IRAP, non potendo intervenire sulle aliquote stesse, ha però aggravato il divario competitivo con i privati per i servizi non accreditati, (si pensi per la nostra ASP a tutti i servizi di welfare leggero e ai servizi rivolti ai minorenni), visto che l'IRAP per i no profit è stata azzerata dal Parlamento a fine 2015;
- b) si è sottoposta alla Regione, trovando una positiva apertura, l'opportunità di individuare forme flessibili di accoglienza di anziani fragili nelle strutture accreditate, anche oltre il limite dei posti autorizzati, per dare una risposta a una domanda privata delle famiglie di poter usufruire, anche saltuariamente, solo di una parte dei servizi offerti dalle Case residenza per anziani o dai Centri Diurni. Si tratterebbe, ad esempio, della possibilità di consumare il pasto presso una struttura, di partecipare per alcune ore del giorno alle attività di animazione o socio ricreative, di partecipare ad attività volte alla stimolazione cognitiva e sensoriale. I destinatari di tale opportunità potrebbero essere anziani seguiti dai Servizi Sociali Comunali o anziani le cui famiglie si rivolgano direttamente al servizio accreditato. Forme analoghe di accoglienza flessibile potrebbero essere previste anche per i Centri Diurni per Disabili;
- c) vi è la necessità di rendere più sostenibili dal punto di vista economico i Centri Diurni sia per anziani che per disabili, superando l'attuale modalità di remunerazione del servizio, in base alle presenze giornaliere effettive. Lo sbilancio tra ricavi e costi in questi servizi è causato dal sistema di remunerazione del FRNA che remunera l'attività in base alle presenze degli utenti, a prescindere dalla loro iscrizione al servizio e non già ai costi necessari a far funzionare il servizio. Per questo occorrerebbe definire, ad esempio, un livello minimo garantito di remunerazione del servizio, calcolato sul tasso medio di presenza attesa e programmabile degli ospiti, incrementabile in base alle presenze effettive;

- d) si è chiesto che il coordinatore di struttura sia considerato come figura più gestionale che non assistenziale, prevedendo la possibilità anche di un solo coordinatore per struttura, indipendentemente dai posti letto. Da questo punto di vista andrebbe superata la norma (D.2.3/ 2.1.8) che prevede che, per le CRA con più di 75 posti letto l'attività del coordinatore deve essere proporzionalmente adeguata con una seconda unità che assicuri almeno 1/3 del debito orario o, in alternativa, con una RAAI aggiuntiva. Innanzitutto i compiti della RAAI sono diversi e distinti da quelli del coordinatore, inoltre non sono gestionalmente giustificate le condivisioni di responsabilità tra più coordinatori. Si è chiesto in particolare che, nel garantire il rispetto dei parametri della normativa possano essere considerate tutte le figure gestionali/amministrative, di pari livello di inquadramento, che concorrono all'esercizio dei compiti propri del coordinatore come descritti nella normativa, con particolare riferimento alle figure professionali (anche con Posizioni Organizzative di responsabilità) che presidiano compiti di supervisione, supporto o coordinamento dei servizi dell'ASP, ovvero le procedure per l'approvvigionamento di beni e servizi, che consentono una gestione centralizzata ottimale a livello aziendale di compiti propri del coordinatore, e che potrebbero essere considerate ai fini del rispetto dei parametri soprarichiamati;
- e) necessità di regolamentare maggiormente, non solo con parametri quantitativi ma anche qualitativi, le prestazioni sanitarie nel quadro più complessivo di organizzazione dei servizi socio-sanitari del territorio, in collaborazione con AUSL. In particolare, si è chiesto (come richiamato per la nostra ASP al precedente punto 4.3) che siano i soggetti gestori a contrattualizzare direttamente i medici nelle CRA, con competenze professionali più aderenti ai bisogni dell'utenza (ad es. geriatri, esperti nei disturbi del comportamento e non solo medici di medicina generale). Si è chiesto inoltre di assicurare una sorta di guardia medica notturna e festiva dedicata, di prevedere la possibilità di organizzare e remunerare da parte dell'AUSL un servizio infermieristico notturno a livello aziendale, condiviso tra diverse CRA. Più in generale, occorre superare la disomogeneità e la discrezionalità delle AUSL nella remunerazione della spesa sanitaria a livello regionale;
- f) animatori: tra le figure previste dall'accreditamento quella degli animatori è quella che più si presta alla riqualificazione di OSS dichiarati inidonei al servizio. Nello specifico quindi è stata chiesta la possibilità di rispettare i parametri utilizzando OSS inidonei ai quali il soggetto gestore deve assicurare il percorso per il conseguimento delle qualifiche professionali richieste e in vigore durante il periodo di accreditamento provvisorio, ripristinando la norma decaduta al 31 dicembre 2015;
- g) andamento del case mix: è stata chiesta una omogeneizzazione delle modalità di valutazione del case mix a livello regionale, affinché esso non sia legato a sole logiche di bilancio e non penalizzi gli interventi messi in campo per migliorare i livelli di autonomia delle persone (nell'alimentazione o nella deambulazione).

Per quanto riguarda le Comunità per minorenni, il susseguirsi di normative regionali in materia, ha avuto il merito di esigere requisiti minimi di qualità, trasparenza e controllo a tutti i soggetti accoglienti persone minorenni, nonché il pregio di riconoscere dignità e utilità socio-educativa alle Comunità e punti di convergenza con l'affidamento familiare, ma, d'altro lato, ha sempre più irrigidito il sistema, aumentato i costi a carico degli enti locali, innalzato progressivamente il rapporto numerico educatori/ragazzi e definitivamente allontanato la possibilità concreta di realizzare quanto espressamente previsto dalla Legge nazionale di riferimento n. 184 del 4 maggio 1983, "Diritto del minore ad una famiglia" (e sue successive modifiche apportate dalla Legge 28 marzo 2001, n. 149) soprattutto laddove prescrive che il minorenne può essere inserito "in comunità di tipo familiare caratterizzate da organizzazione e da rapporti interpersonali analoghi a quelli di una

famiglia” (art. 2.4) e “in grado di assicurargli il mantenimento, l’educazione, l’istruzione e le relazioni affettive di cui egli ha bisogno” (art.2.1). Se si aggiunge che le disposizioni regionali hanno come principale riferimento enti gestori privati, è del tutto evidente e crescente la difficoltà di poter conciliare i “prioritari diritti dei minorenni”, i crescenti vincoli giuridici delle Pubbliche Amministrazioni e le normative che regolano il pubblico impiego. A fronte di un ulteriore aumento dei costi anche solo per garantire la presenza di 9 educatori (a 36 ore settimanali e con le necessarie sostituzioni) per 8 ragazzi, crescono anche gli obblighi formali e burocratici, un utilizzo per situazioni sempre più complesse e compromesse e, conseguentemente, un rischio di indebolimento della qualità educativa, relazionale e “familiare” del servizio, soprattutto in una visione preventiva.

E’ necessario esperire quindi ogni possibilità (anche attraverso proposte di modifiche di legge, o richieste di autorizzazione per progetti e forme sperimentali) che renda possibile armonizzare “familiarità” e “legalità”, “affettività” e “trasparenza gestionale”.

Anzitutto si potrebbe richiedere di modificare il par. 8.2.1. della Parte II della DGR 19 dicembre 2011, n. 1904, abolendo la tabella proposta circa il rapporto operatori/accolti e lasciando che l’ente gestore applichi, con sua responsabilità e sotto la vigilanza del Comune di appartenenza, quanto previsto dalla normativa stessa, lasciando al soggetto gestore “la libertà di organizzare e gestire la vita della Comunità con i turni rispondenti al numero delle presenze effettive e le compresenze orarie ritenute più rispondenti alle esigenze delle persone a cui è rivolto il servizio e ai Progetti educativi individualizzati”.

Occorrerà considerare l’opportunità di differenziare l’accoglienza non solo per genere, ma anche in base alla prevista durata espressa nel “Progetto quadro” e nel conseguente “Progetto educativo individualizzato”, sistematizzare quanto previsto dalla DGR, Parte II, par. 8.2.1.: “Nelle ore di riposo notturno deve essere garantita la presenza di almeno un operatore e la reperibilità di un ulteriore operatore [...]” prevedendo eventualmente una reperibilità unica per tutte e quattro le Comunità e per un sostegno al Servizio H24. Occorrerà inoltre verificare la fattibilità, attraverso l’impiego di personale già in servizio a tempo indeterminato presso l’Azienda, di quanto previsto dalla DGR, Parte II, par. 2.2.2. a3): “una parte dell’équipe, non superiore a un terzo, può essere formata da personale che, per le sue caratteristiche di formazione o di esperienza di vita rappresenta una risorsa importante per i ragazzi. Tale personale deve possedere almeno un diploma di scuola secondaria di secondo grado e compiere un percorso formativo aggiuntivo di almeno centoventi ore su tematiche psicologiche ed educative inerenti l’infanzia e la famiglia, nonché sull’esperienza di comunità, entro ventiquattro mesi dalla data della assunzione”.

6.5 L’attuale convenzione con l’AUSL per la gestione del **Centro multiservizi “Carlo e Lorenzo Vasconi”** (recentemente rinnovata) andrà comunque rivisitata alla scadenza, cercando di ampliarne le attività e le modalità di svolgimento e di incrementare il coinvolgimento e l’accompagnamento delle famiglie. Alla Azienda USL proponiamo di condividere ipotesi di rafforzamento delle attività, eventualmente anche prevedendo una compartecipazione delle famiglie al costo di alcuni servizi aggiuntivi. In particolare, riteniamo che ai ragazzi e alle loro famiglie occorra offrire un maggiore accompagnamento in delicati “passaggi” progettuali ed esistenziali (scuola, pubertà, centro per adulti) e una maggiore continuità e armonia tra i diversi progetti e interventi che li vedono coinvolti al di fuori del Centro. In questa direzione va anche la proposta, formulata in sede di gruppo tecnico di monitoraggio del contratto di servizio, di potere assumere come Azienda il supporto educativo scolastico ai ragazzi frequentanti il centro, al fine di garantire una maggiore continuità educativa e un maggiore supporto alle famiglie. Gli interventi non devono essere soltanto centrati (o non vanno solo conteggiati) sulla base delle effettive presenze presso il Centro diurno, ma sulle complessive e diversificate azioni svolte a

vantaggio dei nuclei familiari anche quando si possono registrare temporanee assenze al Centro diurno stesso (es. malattie, ricoveri ospedalieri, periodi di “isolamento”, “logoramento”, ecc.). L’offerta di servizio potrebbe svilupparsi prolungando l’orario di accoglienza al Centro aumentando le ore dedicate alle attività educative (anche nel periodo del pranzo) di laboratorio e di socializzazione, ed offrendo un sostegno nei momenti critici e di passaggio o mettendo a disposizione delle famiglie un servizio domiciliare.

6.6 Dovrà inoltre essere riformulato il contratto con FCR per la gestione degli “Appartamenti per l’accoglienza di cittadini disabili in gruppi appartamento e loro accompagnamento in soluzioni abitative emancipate a diversi livelli di autonomia, sperimentando azioni di micro-welfare (Via Rossena 8 e Largo Biagi 4)”. A seguito della sperimentazione attuata, si dovrà verificare l’esperienza del Portierato sociale per comprendere le modalità di prosecuzione e, se possibile, di riproposizione in altri contesti per offrire sostegno a chi vive in soluzioni abitative private di proprietà, o in affitto, cioè a residenzialità ad alto livello di emancipazione, o, comunque, con capacità autonoma di gestione organizzativa, anche con la possibilità di sperimentare nuovi progetti. Si intende anche approntare interventi di miglioramento degli alloggi e valutare come offrire (anche attraverso l’utilizzo di altre strutture di proprietà, o servizi) migliori e più adeguate risposte alle persone ospitate che, per aggravamenti per età e/o salute, necessitano di percorsi o servizi diversi, in considerazione del fatto che non sono più in grado di migliorare il loro livello di autonomia (in particolare alle persone ospitate nell’appartamento al piano rialzato di Via Rossena).

6.7 In questo quadro l’ASP resta disponibile a collaborare anche con la “Fondazione Durante e Dopo di Noi” a fronte dell’annunciato proseguimento del Progetto sperimentale “Palestra di vita ed autonomia”, e di un suo probabile finanziamento regionale, dopo che la fase sperimentale e il relativo contributo ministeriale sono terminati nell’estate 2016. L’ASP potrà quindi continuare a destinare allo scopo, d’intesa con il Comune, l’immobile di via Belfiore, o altro immobile ritenuto adeguato, e si rende disponibile a favorire possibili sinergie e collaborazioni con altri servizi aziendali, come ad es., gli alloggi protetti, i Centri Diurni, anche progettando forme innovative di sostegno, accompagnamento e collaborazione con le famiglie.

7. LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E NUOVE RELAZIONI SINDACALI

7.1 L’adozione di strategie operative in materia di gestione del personale e l’adozione degli atti consiliari previsti dal Regolamento di organizzazione sulle politiche degli orari, della flessibilità e dei turni (che si prevede possa avvenire entro il 2017) saranno ispirate in primo luogo alla stabilizzazione dell’organico.

Si è già detto in precedenza dell’importanza di contenere il tasso di assenza del personale e di individuare strategie e soluzioni per contenere il numero di personale con prescrizioni, o non idoneo al servizio.

Le politiche occupazionali dell’Azienda dovranno anche mirare alla valorizzazione della mobilità interna, come leva su cui appoggiare la scelta strategica del Consiglio di Amministrazione di favorire la diffusione di buone pratiche in ogni struttura e il raggiungimento di standard di servizio uniformi. Proprio tale modalità potrà garantirlo, oltre a consentire un arricchimento professionale dei dipendenti, da conciliare con le richieste di ricollocazione desiderate dagli stessi lavoratori e lavoratrici.

In generale, le politiche di valorizzazione delle risorse umane dovranno ispirarsi al rispetto delle regole e dei diritti contrattuali – entro un quadro di omogeneità - alla trasparenza, al riconoscimento delle professionalità e dell'apporto di ciascuna figura professionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali, alla partecipazione consapevole ai processi lavorativi con un'apertura verso la ricerca di forme di collaborazione possibile tra le diverse professionalità che le due ASP, RETE e OSEA, hanno portato in dote.

7.2 Il rinnovo del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, potrà rappresentare uno strumento efficace di governo delle risorse umane e finanziarie da finalizzare al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Azienda nell'ambito dei servizi alla persona.

Il Consiglio di Amministrazione riconosce il ruolo, il valore e l'importanza di un sindacato forte e propositivo quale risorsa per costruire insieme un nuovo sistema di relazioni tra le parti che crei le condizioni per un clima di benessere organizzativo in tutte le strutture e i servizi dell'ASP e per questo ha valutato positivamente lo sviluppo del negoziato in corso in cui, nel rispettare i vincoli normativi e del CCNL sulle materie espressamente riservate alla contrattazione decentrata, nonché le prerogative dei dirigenti e le competenze degli organi statutariamente definite, si è condiviso che si ricercheranno tutte le possibili forme di concertazione e/o confronto, anche su materie espressamente escluse dal D.lgs. 165/2001 e dal D.lgs. 150/2009, specie su quelle che possono incidere sul miglioramento delle condizioni e dell'organizzazione del lavoro. Il Consiglio di Amministrazione intende improntare la propria azione di governo dell'Azienda a principi di trasparenza ed equità, da realizzare, anche nelle trattative per il nuovo CCDI, assicurando la parità di trattamento tra dipendenti provenienti dalle due ASP unificate.

Il Consiglio di Amministrazione si propone di adottare un apposito atto di organizzazione in materia di politiche degli orari e della flessibilità, come previsto dall'art.37 del Regolamento di organizzazione, al fine di dettare più specifici indirizzi generali capaci di coniugare gli elementi di flessibilità degli orari e dei turni con le esigenze di conciliazione dei lavoratori; vi è la volontà, fin da ora dichiarata, di estendere la possibilità di turnazioni ordinarie flessibili su base settimanale, o plurisettimanale per specifiche figure professionali per le quali non sia necessario prevedere una turnazione rigida e, nell'ambito di tale impegno verrà considerata l'esigenza e la volontà di allargare le aree di lavoro, gli spazi e gli orari che permettono di migliorare il servizio agli utenti e ai loro familiari, anche al fine di consentire un impiego ottimale delle diverse figure professionali, compreso il personale con prescrizioni in crescente aumento. Si intende altresì promuovere, per quanto possibile, una maggiore omogeneità operativa all'interno di servizi omologhi, anche definendo criteri unitari di articolazione degli orari e delle turnazioni dei dipendenti operanti presso le diverse strutture, di fruizione dei diversi istituti contrattuali e di impiego delle diverse figure professionali, avendo l'obiettivo di garantire il migliore servizio agli utenti, nel rispetto dei diritti dei dipendenti. Inoltre si intende promuovere il miglioramento organizzativo e la crescita delle qualità operative dell'Azienda in tutti i suoi ambiti di attività, anche attraverso una rinnovata gestione di alcune politiche del personale in modo da favorire un temperamento delle esigenze organizzative aziendali con le esigenze personali o familiari dei dipendenti e promuovere un'elevata performance organizzativa valorizzando e premiando l'impegno e l'apporto individuale, oltre che il raggiungimento dei risultati definiti.

Per tutti questi motivi, nelle indicazioni fornite alla delegazione trattante per il rinnovo del CCDI sono stati richiamati tali indirizzi di fondo e si è indicato, per quanto riguarda le diverse indennità contrattuali, la necessità di un loro riordino complessivo, non solo nel rispetto di quanto contrattualmente stabilito, ma anche di principi di equità interna e, soprattutto, di un equilibrio tra quanto destinato a remunerare le diverse indennità e

quanto destinato alla produttività collettiva, con la volontà di non assegnare a questa un valore puramente residuale. La rivisitazione di istituti quali l'indennità di disagio e l'indennità di rischio, nell'ambito dei trattamenti economici previsti dal CCNL, dovrà essere affrontata con una logica selettiva rispetto al passato, avendo a riguardo i mutati assetti operativi e organizzativi. Anche l'istituto della reperibilità andrà rivisitato con le stesse logiche selettive, in funzione della necessità di premiare la disponibilità e l'effettivo apporto dei lavoratori per garantire la continuità del servizio richiesto.

Il Consiglio di Amministrazione conferma l'intenzione di destinare le maggiori risorse possibili per premiare la produttività individuale e collettiva e riconoscere anche economicamente le responsabilità oggettivamente esercitate e pesate sulla base di specifici criteri di responsabilità gestionale, di progetto e relazionale (interna e esterna).

Per quanto riguarda la produttività individuale e collettiva occorre che il nuovo CCDI, nel rispetto delle specifiche attribuzioni datoriali, raccordi il Sistema di misurazione e valutazione della performance, che l'Azienda andrà ad approvare su proposta del proprio OIV, con la definizione dei criteri per la destinazione delle risorse decentrate e l'applicazione di strumenti di valorizzazione del merito e delle prestazioni e con l'erogazione della premialità, anche mediante l'affermazione del principio di selettività e concorsualità.

Per quanto riguarda gli orari di lavoro, il Consiglio di Amministrazione ritiene che gli istituti della banca ore o del lavoro supplementare - plus orario vadano contemperati con la progressiva estensione di orari ordinari flessibili su base settimanale o plurisettimanali.

Si è convenuto con le organizzazioni sindacali sull'importanza e la disponibilità a negoziare strumenti che favoriscono il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di contenimento e razionalizzazione dei costi, valorizzando lo specifico apporto di ciascuno al conseguimento del miglioramento della qualità dei servizi, della crescita professionale e della realizzazione degli obiettivi strategici dell'Azienda, anche nei confronti di utenti, famiglie e comunità locale, demandando ai singoli accordi annuali la definizione della quota da attribuire alla produttività individuale. Uno specifico indicatore di performance ritenuto strategico sarà rappresentato dalla riduzione del tasso di assenza e dal conseguimento di standard individuali e collettivi in tal senso.

In materia di trattamento delle festività infrasettimanali lavorate, l'Azienda riconferma la necessità di garantire un trattamento uniforme tra i lavoratori, confermando le ragioni per le quali tale istituto viene applicato nel rispetto delle normative di legge, degli orientamenti della giurisprudenza e delle ripetute interpretazioni dell'ARAN.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

IL PROGRAMMA TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI E LE MANUTENZIONI

Una delle scelte più qualificanti e strategiche del Piano Programmatico è di costruire un Piano triennale che dia una risposta certa e ambiziosa alle cresciute esigenze di manutenzione degli immobili del patrimonio indisponibile e a quelle di investimenti per la sicurezza e per il miglioramento delle condizioni di vita degli ospiti e di lavoro dei dipendenti, o per rendere utilizzabile e, quindi, più redditizio, il patrimonio disponibile.

Nel recente passato infatti la realizzazione effettiva degli investimenti è stata compressa e limitata, stante la difficoltà di finanziare con mezzi propri gli interventi indicati nei Piani Triennali sia per le difficoltà registrate nell'alienazione del patrimonio disponibile per finanziare gli stessi, sia per evitare di incrementare eccessivamente gli oneri di

ammortamento che gravano sul conto economico, mettendo a repentaglio l'equilibrio di gestione.

In questo senso, si sono accumulati i problemi e si rende necessario, proprio in virtù della nuova stagione che si apre con la nascita della nuova ASP, approvare e realizzare un consistente Piano degli Investimenti che nel triennio si attesta su un importo di oltre 4 milioni di euro.

Tale importo comprende un consistente investimento di oltre 750.000 euro per interventi di risparmio energetico su Villa Erica - che si aggiungono a quelli già programmati dall'ASP per il condizionamento della struttura - la cui titolarità è del Comune, che ha recentemente ottenuto uno specifico contributo della Regione, per circa 248.000 euro; su tale intervento è stato richiesto un ulteriore contributo da parte di ASP, nell'ambito della programmazione dei fondi FESR, ed è intenzione, nel caso di una sua realizzazione, procedere anche alla presentazione di una domanda di finanziamento statale per ottenere ulteriori contributi sul "Conto Termico". Il confronto con la proprietà e con ACER, partner del progetto, ha portato ad ipotizzare la possibilità che il Comune trasferisca all'ASP il contributo ottenuto dalla Regione affidandole la titolarità di tutto l'intervento. Le soluzioni individuate saranno oggetto di una specifica Convenzione a tre tra Comune, ASP e ACER che definirà: entità degli interventi, titolarità degli stessi, regolazione dei rapporti tra i contraenti.

Circa la metà degli interventi prevede il finanziamento con mezzi propri. Oltre al finanziamento dei costi per bandi, formazione, consulenze pluriennali, software, licenze informatiche e cablaggi, è prevista tale forma di finanziamento per la climatizzazione di Villa Erica e per il cofinanziamento del previsto intervento di risparmio energetico sulla medesima struttura, per una significativa parte di mobili e arredi, per le attrezzature socio assistenziali e sanitarie, compresi i sollevatori a binario, con i relativi costi d'installazione e per gli interventi più urgenti e prioritari per la messa in sicurezza dei fabbricati del patrimonio indisponibile e disponibile e la messa a reddito di immobili del patrimonio disponibile (Via Mazzini e Via San Pietro Martire)

La previsione di utilizzo dei mezzi propri e donazioni consente l'avvio del programma di acquisizioni e realizzazioni, ma poiché ad oggi l'Azienda non dispone di mezzi propri in misura corrispondente a quanto richiesto dal piano investimenti, si prevede la possibilità di accensione di eventuali mutui a medio-lungo termine, - avendo ricevuto in tal senso l'autorizzazione dall'Assemblea dei soci - se necessario assistiti da ipoteche su beni di proprietà dell'ASP, in gran parte già oggetto di piani di alienazione patrimoniale, autorizzati dagli organi competenti.

Ciò potrà consentire l'immediato reperimento delle necessarie risorse finanziarie, con l'intendimento che la realizzazione del programma di alienazioni patrimoniali possa consentire all'Azienda di riscattare le eventuali ipoteche e di disporre sia di contributi in conto capitale per la sterilizzazione degli ammortamenti, sia di risorse finanziarie per l'estinzione dei mutui contratti.

Altri interventi vengono finanziati con la previsione di utilizzare lasciti e donazioni, o incamerarne di nuove, fermo restando il vincolo di destinazione a una specifica tipologia di intervento, o a una specifica struttura che fosse previsto negli stessi atti di donazione (come nel caso, in particolare, dell'Omozzoli-Pariseti).

Le scelte principali del Piano degli Investimenti riguardano:

- a) il completamento delle diagnosi sismiche delle strutture residenziali anziani e la realizzazione di interventi di consolidamento e tenuta antisismica per € 180.000;
- b) il condizionamento delle strutture (Villa Erica e Villa Margherita) per 540.000 €;
- c) l'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;
- d) interventi di manutenzioni straordinaria per la sicurezza degli edifici e degli impianti e per l'abbattimento delle barriere per circa Euro 378.000: sono comprese le spese per l'installazione di impianti elettrici per elettromedicali, il rifacimento delle cucine delle comunità per minorenni, il completamento del giardino Alzheimer;
- e) l' intervento di riqualificazione energetica (€ 751.000) da realizzarsi su Villa Erica unitamente a Comune e ACER, acquisendo specifici finanziamenti regionali e nazionali;
- f) la ristrutturazione di edifici destinati alla locazione per aumentare la rendita patrimoniale, in particolare, gli immobili di via Mazzini e via San Pietro Martire, da adibire a uffici comunali e la sede dell' Agenzia delle Entrate di Mantova per complessivi € 771.500;
- g) il completamento dei collegamenti e reti telematiche nelle strutture e tra la sede centrale e la sede del Villaggio Dossetti, in attuazione del Piano della Logistica, per un importo complessivo di circa € 50.000, l' acquisto di software per € 134.000 e l'acquisto di hardware per € 52.000 circa;
- h) l' acquisto di nuovi mezzi di trasporto per utenti e auto per complessivi € 120.000;
- i) l' acquisto di attrezzature socio sanitarie e di mobili e arredi per le strutture e relativi interventi impiantistici per oltre 330.000 euro;
- j) la valorizzazione del patrimonio artistico e storico, con l'intervento sulla Cappella dell'Omozzoli-Pariseti;
- k) adattamento di edifici di proprietà per consentire l'attuazione del piano per la logistica aziendale (€ 100.000 per realizzare l'archivio aziendale in Via Colletta).

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 e 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.

Le risorse dedicate alle manutenzioni si concentrano sulle necessità di assicurare:

- interventi che prevengano il deterioramento degli immobili, o necessari al mantenimento della piena funzionalità delle strutture;
- il rispetto delle norme di sicurezza e di adeguamento degli impianti;
- il risanamento delle parti degli immobili deteriorate da fenomeni naturali o dall'usura;
- il rispetto delle prescrizioni dettate dagli organi di vigilanza e controllo ispettivo,
- interventi di prevenzione dei rischi.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

8. IL RUOLO DEI SOGGETTI PUBBLICI E IL RAPPORTO PUBBLICO PRIVATO

Rispetto alle tendenze in atto nell'evoluzione della legislazione nazionale, che sembrano favorire in tutti i modi una progressiva privatizzazione della gestione dei servizi, occorre ribadire che il tema del rapporto pubblico - privato non può declinarsi in termini di dismissione del pubblico dalla gestione e nemmeno nello spartirsi tra pubblico e privato una torta sempre più piccola.

Non è nemmeno utile una funzione solo residuale del pubblico nella gestione, che finirebbe per impedirgli di esercitare, oltre alle funzioni di regolazione, committenza e controllo, anche quelle di lettura dei bisogni e di co-progettazione di interventi e servizi.

Per l'ASP difendere questo principio significa affermare che anche le aziende pubbliche possono operare garantendo qualità, efficienza ed economicità della gestione e vedersi riconosciuto il merito di aver saputo conseguire brillanti risultati in questo campo che non possono essere dispersi in nome di una scelta ideologica.

L'approvazione da parte della Regione della Legge Regionale n. 12 del 2013, pur definendo con più precisione la natura giuridica delle ASP, si è inserita in un quadro a livello nazionale, in cui ogni singola Regione, ove si è intervenuto, ha dato alle ASP una specifica e diversa disciplina. Questa situazione comporta che, a ogni intervento normativo o legislativo da parte del Governo centrale, ci si trovi ad affrontare conseguenze a livello locale estremamente diversificate.

Analogamente, considerata, anche in questo caso, la situazione di frammentarietà riscontrata nelle diverse Regioni, occorre prevedere che il trattamento fiscale (IRAP e IVA) sia uniforme tra i diversi soggetti gestori e non, come avviene attualmente, penalizzante i gestori pubblici.

Ancora oggi siamo costretti a combattere contro un pregiudizio ideologico che mira a smantellare la presenza pubblica nella gestione dei servizi, cui pare ispirarsi una parte della legislazione. Anche in Emilia Romagna, in occasione dell'approvazione della L.R. 12/2013 e, successivamente alla vigilia del rilascio dell'accreditamento definitivo ai diversi soggetti gestori, è stato necessario contrastare un'offensiva del privato sociale che affermava proprio questa volontà di escludere progressivamente le ASP dalla gestione dei servizi.

Di fronte al calo costante delle risorse pubbliche non manca la tendenza, sia tra i decisori politici, che nella cooperazione sociale, a considerare il ricorso al privato la soluzione più conveniente, ovviamente dal punto di vista economico. Ma un approccio basato solo sul risparmio di costi non appare lungimirante. Sia perché può aprire scenari inediti di concorrenza (anche da parte di soggetti profit), o di progressiva diminuzione dei servizi e della loro congrua remunerazione, sia perché la competizione sui costi potrebbe ulteriormente indurre alla compressione di salari e diritti degli operatori, proprio in una fase in cui il lavoro di cura ha bisogno di un adeguato riconoscimento, non solo salariale, ma anche di valorizzazione sociale, di cui le donne in particolare possono riappropriarsi come valore aggiunto della propria competenza.

In coerenza con le strategie indicate dal Comune di Reggio Emilia, tese a ribadire il ruolo essenziale, seppur non esclusivo, del pubblico anche nella gestione, per l'ASP il principio di sussidiarietà non consiste nella rinuncia a svolgere le proprie funzioni di gestione diretta di servizi e attività; del resto l'accreditamento concesso all'ASP e i contratti di servizio hanno escluso tale possibilità per tutto il periodo di vigenza di tali atti.

In questo quadro il Consiglio di Amministrazione riconferma la propria disponibilità, nonostante non vi sia stato alcun riscontro dall'interlocutore, a dar vita a un luogo di confronto e co-progettazione comune con la cooperazione sociale per individuare nuove soluzioni che siano in grado di ridurre le liste di attesa, dare risposte diversificate a bisogni diversi e di sperimentare ambiti e luoghi di attuazione del nuovo welfare alimentato da risorse o risparmi, anche contrattuali, privati.

Con la finalità di condividere saperi e culture imprenditoriali, educative e assistenziali, con l'ambizione di creare un luogo di sistematizzazione e diffusione di culture professionali, di sperimentazione di nuovi processi lavorativi e di diffusione di un approccio culturale comune nella lettura dei bisogni, nella diversificazione delle risposte, nell'attivazione delle diverse risorse del territorio che diventi un patrimonio al servizio della comunità locale e ne valorizzi l'identità. Una proposta che può essere, a maggior ragione, ripresa anche nel nuovo scenario dell'ASP unificata.

9. UNA RETE di ASSOCIAZIONI A SOSTEGNO DELL'ASP E IL CONCORSO ESTERNO ALLE ATTIVITA' DELL'ASP

10.1 Il Consiglio di Amministrazione ritiene opportuno sottolineare l'importanza che ASP possa essere sostenuta anche da finanziamenti privati, ottenuti attraverso forme di beneficenza o solidarietà, indirizzandole prevalentemente al miglioramento delle dotazioni al servizio degli ospiti, all'acquisto di mobili, arredi e attrezzature, al finanziamento delle attività di animazione o socializzazione, o destinandole al miglioramento della vita degli anziani.

Grazie all'iniziativa del Comitato Parenti e di altri famigliari e dipendenti, costituitisi in Comitato Promotore, fu costituita nel corso del 2014, una Associazione ONLUS di sostegno a RETE, denominata "OLTRE Amici in RETE" la quale, oltre a raccogliere autonomamente specifiche donazioni, potesse candidarsi alla raccolta dei fondi derivanti dalle scelte dei cittadini di destinazione del 5X1000, sia tra i dipendenti che tra i famigliari di RETE, sia tra i cittadini reggiani, da destinare al sostegno dell'ASP. Il Consiglio di Amministrazione conferma formalmente la propria disponibilità a sostenere e incoraggiare tale progetto, estendendolo alla nuova ASP, avendo già provveduto a riconoscere formalmente tale Associazione come proprio interlocutore.

Continua ad operare anche l'"Associazione Amici dell'Omozzoli-Pariseti" con la finalità di sostenere ed ampliare le attività a sostegno degli anziani della Casa di Riposo, specie nel campo dell'animazione e socializzazione e di valorizzare i beni artistici e culturali di pregio, a partire dall'Oratorio, promuovendo concerti e attività musicali, in collaborazione con l'Istituto Musicale Peri, e soprattutto promuovendo la raccolta di fondi destinati al restauro e alla conservazione del patrimonio storico, compresa la facciata dell'edificio. L'ASP resta interlocutore privilegiato di tale Associazione e può sostenerne l'attività completando gli studi e gli elaborati (anche in rapporto con le Sovrintendenze), affidando uno specifico incarico professionale, anche in funzione della ricerca di finanziamenti sia presso il Ministero dei Beni Culturali sia presso la Fondazione "Manodori". A tale proposito va richiamato come fatto di rilievo il primo contributo di € 20.000 concesso dalla Fondazione all'ASP nel 2016 per il Progetto di Recupero e Restauro della parte storica dell'edificio Omozzoli Parisetti, destinato a cofinanziare il primo stralcio dell'intervento di recupero della facciata esterna a cui seguiranno opere di consolidamento sismico e restauri e recuperi dei paramenti murari e dei quadri dell'Oratorio interno. Analoghe forme di sostegno andrebbero ricercate anche per gli altri servizi dell'ASP.

Non si può inoltre trascurare l'apporto di singoli cittadini, spesso famigliari di ospiti delle strutture aziendali che, con grande senso civico e spesso anche per riconoscenza per il servizio ottenuto, effettuano donazioni all'Azienda, il più delle volte finalizzate all'acquisto di beni e attrezzature che possono migliorare la qualità degli interventi.

E' doveroso anche in questa sede dare riconoscimento pubblico a quanti nel corso degli anni hanno donato e a quanti, presumibilmente, anche nel corso del 2017 non faranno mancare all'Azienda la loro concreta vicinanza.

10.2 In relazione ai nuovi scenari in cui ASP è chiamata a operare e, a fronte dei traguardi e degli obiettivi delineati dal Piano Programmatico, il concorso degli utenti e dei diversi attori della comunità locale rappresenta un valore aggiunto e una condizione necessaria.

In questo quadro da anni era presente a RETE un Comitato Parenti il cui Statuto ha disciplinato le funzioni di rappresentanza, legittimate dall'elezione dei rappresentati, del comitato stesso sia in azienda sia nelle diverse strutture. Il Consiglio di Amministrazione ha recepito tale Statuto e ha riconosciuto il Comitato come un interlocutore specifico e rappresentativo dell'ASP. Oltre a disciplinare le relazioni con i responsabili delle strutture, il nuovo statuto rispetta ed è coerente con l' autonomia dell'ASP e con la propria volontà di svolgere incontri assembleari periodici e, almeno una volta all'anno, ad assicurare la presenza alle assemblee convocate dal Consiglio di Amministrazione.

Un'analoga forma di rappresentanza, con l'elezione di genitori referenti e interlocutori con i servizi e con gli Organi dell'ASP, verrà adottata entro il 2017, per i servizi rivolti alla disabilità.

10.3 Viene confermato il valore del rapporto/confronto con i sindacati dei pensionati e con il CUPLA, come da protocollo condiviso con gli stessi.

E' importante aumentare la rete dei soggetti che si avvicinano alle strutture dell'ASP. In tal senso, si ricercheranno nuovi spazi di collaborazione con la comunità e con il volontariato, specie in attività di animazione, guardaroba, oppure in attività di supporto, o di piccola manutenzione e, a tal fine, potranno essere presentati specifici progetti per promuovere l'accoglienza di nuovi volontari sia singoli che associati che possano allargare la nostra "comunità aziendale".

Asp intende inoltre mettere a disposizione le proprie strutture, previa verifica delle necessarie coperture assicurative, anche per favorire progetti di volontariato e di utilità sociale di profughi e richiedenti asilo, nonché dei minori non accompagnati accolti nei propri servizi, volti a realizzare momenti di socialità, la cura degli arredi, degli spazi e delle aree verdi e interventi di piccola manutenzione, in cui le persone possano impegnare il proprio tempo libero, anche acquisendo competenze professionali utili a un futuro inserimento lavorativo.

Con lo stesso spirito saranno esplorate le possibilità di estendere il convenzionamento con la Provincia per tirocini formativi di persone disabili, o svantaggiate, ma anche di laureati che possano condurre all'ASP esperienze orientative e professionalizzanti.

L'Azienda si rende inoltre disponibile a verificare con il Tribunale e il Carcere, sulla base di analoghe convenzioni stipulate dal Comune di Reggio E., la necessità di accogliere persone che debbano scontare pene alternative in lavori socialmente utili, o carcerati che possano contribuire alle attività aziendali.

Nel rispetto delle esigenze proprie della professionalità del lavoro educativo ed assistenziale e dei vincoli aziendali, un concorso crescente della comunità locale alle

attività dell'ASP appare non solo funzionale a supportare la nostra azienda, di fronte alla penuria delle risorse, ma soprattutto importante per a rafforzare lo spirito civico che da sempre caratterizza la comunità reggiana innanzitutto nel campo del welfare territoriale.

A: CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

L' ASP "REGGIO EMILIA - Città delle Persone", in coerenza con quanto previsto dalla L.R. 12/2013, è un' azienda multi settore e multi servizi nell'ambito dei servizi alla persona, e unisce le esperienze e le competenze maturate dalle due precedenti Aziende sia nel campo dell'assistenza agli anziani, sia in quello dei servizi rivolti ai minorenni e ai disabili.

Di seguito si elencano i servizi dell'Azienda, suddivisi per ambito di intervento e per tipologia:

ANZIANI

STRUTTURE RESIDENZIALI

L'accoglienza residenziale, rivolta sia ad anziani non autosufficienti, che ad anziani parzialmente autosufficienti, nonché, in misura residuale, a utenti dimessi da strutture psichiatriche, viene garantita dall'Azienda attraverso le seguenti tipologie di servizi:

- **Casa residenza per anziani (CRA)**, destinata all'accoglienza di anziani non autosufficienti e ad adulti con patologie assimilabili a quelle geriatriche: n. **7** strutture, per un numero complessivo di **582** posti letto autorizzati, ai sensi della DGR 564/2000, di cui **566** accreditati e convenzionati. All'interno della CRA "Villa Erica" è attivo un nucleo speciale dedicato alle demenze, che ospita n. 10 utenti, mentre all' interno delle CRA "Villa Primula" sono ospitati anche alcuni utenti provenienti dalla dismissione dell'ex Ospedale Psichiatrico San Lazzaro;
- **Casa di riposo**, destinata all'accoglienza di anziani autosufficienti, o parzialmente autosufficienti: n. **1** struttura, per un numero complessivo di **91** posti autorizzati e non convenzionati, di cui utilizzati al massimo **89**;
- **Alloggi Protetti**, destinati all'accoglienza di anziani con lievi problematiche di autonomia personale, cui viene offerto un servizio di tutela attivabile in caso di necessità: n. 28 posti disponibili, convenzionati con l'Azienda USL, collocati all'interno e/o in adiacenza a n. 2 case residenza aziendali: "I Girasoli" e "Villa Le Mimose";
- **Servizio di Portierato Sociale**, garantito da ASP, sulla base dell'affidamento del Comune di Reggio Emilia, all'interno di una palazzina di n. 21 appartamenti per anziani in zona Villa Ospizio.

L'assistenza offerta agli anziani non autosufficienti è definita nell'ambito della programmazione distrettuale e, più in generale, è 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, così come utenti disabili adulti, il servizio fornito è definito da specifiche convenzioni stipulate con Azienda USL.

Le caratteristiche di dettaglio di ogni servizio, le scelte operative e gli standard di qualità di riferimento sono descritti nelle Carte dei Servizi, visionabili sul sito istituzionale dell'Azienda, che si prevede di aggiornare nel corso del 2017.

Nell'anno 2017 si prevede di gestire i seguenti servizi residenziali per anziani, dando atto che la previsione è stata formulata sulla base del numero di posti definiti dalla programmazione distrettuale vigente, che potrebbe anche subire variazioni in corso d'anno, al momento tuttavia non preventivabili.

CASE RESIDENZA

CASE RESIDENZA	Posti autorizzati	Posti accreditati e convenzionati	Posti accreditati e non convenzionati
Villa Margherita	42		
I Girasoli	102		
Villa Le Magnolie	120		
Villa Le Mimose	64		
Villa Primula	128		
I Tulipani	60		
Villa Erica	66		
TOTALE	582	566	16
Contratto di Servizio		555	
<u>Di cui</u> posti di casa-residenza anziani definitivi		525	
posti di casa-residenza anziani a carattere di accoglienza temporanea di sollievo		20	
posti di casa-residenza anziani a carattere di Nucleo dedicato alle Demenze per assistenza temporanea		10	
Conv. Ausl ex 180		8	
Conv. Ausl disabili adulti		3	

L'assistenza alla persona è resa da personale dipendente dell'Azienda, provvisto di attestato di studio attinente (OSS, Infermiere, Fisioterapista), mentre per le sostituzioni si ricorre a personale dipendente a tempo determinato, o a lavoratori somministrati qualificati.

Il Coordinamento delle attività infermieristiche e sanitarie è garantito da una figura di Responsabile, attualmente in comando dall'Azienda USL.

Per tutti i posti letto di casa residenza accreditati, che rientrano nell'ambito del Contratto di Servizio sottoscritto da Comune e Azienda USL quali committenti, il parametro giornaliero di riferimento per l'assistenza viene calcolato sulla base del case mix che classifica gli anziani in 4 categorie di gravità, cui corrispondono diversi livelli di assistenza richiesta. La valutazione, effettuata sulla base del case mix approvato, ha fissato per il 2017 il parametro assistenziale in 116,02 minuti giornalieri pro capite di assistenza, in riduzione rispetto a quello in essere nel 2016. Tale parametro è esteso anche ai posti di casa residenza destinati all'accoglienza temporanea, nonché a quelli non rientranti nel contratto di servizio e destinati ad ospitare ospiti privati, mentre per i posti riservati alle demenze (Nucleo Speciale Demenza) il parametro considerato è ancora fissato in 153 minuti giornalieri pro capite.

L'Azienda USL ha altresì comunicato per l'anno in corso una riduzione degli oneri di rimborso sanitario rispetto all'anno precedente.

Per l'attività infermieristica il parametro applicato è quello previsto di n. 1 Infermiere ogni 12 anziani, mentre per il personale fisioterapico è previsto il parametro di 1 fisioterapista ogni 60 ospiti.

Per gli ospiti psichiatrici e dimessi da strutture manicomiali le convenzioni in essere con l'Azienda USL definiscono il parametro per l'assistenza di base in 137 minuti per gli ospiti non autosufficienti, in 26 minuti giornalieri di attività infermieristica e in 12 minuti di attività alberghiera dedicata e aggiuntiva rispetto a quella di assistenza.

Nel corso dell'anno si procederà, a seguito dell'approvazione del piano occupazionale 2017 – 2018, a espletare, oltre a una serie di concorsi, volti a sostituire il turnover del personale socio assistenziale e sanitario, con priorità per gli OSS, gli infermieri e i Responsabili delle Attività Assistenziali Integrate (RAAI), le procedure selettive interne per la collocazione lavorativa delle persone inidonee alle mansioni di OSS. Tra i profili professionali espressamente previsti in dotazione organica, dovrà essere oggetto di definizione, in particolare, quello di addetto all'assistenza integrata, riguardante un numero massimo di 21 unità, che potranno essere adibite nei nuclei a mansioni di assistenza, compatibili con le loro inidoneità lavorative, contribuendo così a migliorare la qualità dell'assistenza erogata e rendendo possibile, pur con la necessità di una revisione delle procedure, l'eventuale accompagnamento degli ospiti a visite/ricoveri in ospedale, riducendone l'impatto sull'ordinaria attività di reparto.

E' inoltre volontà dell'Azienda, come indicato in premessa, operare per favorire e migliorare i rapporti e le interazioni con il Comitato Parenti, al fine di raccogliere suggerimenti e proposte per il miglioramento del funzionamento delle strutture.

I servizi di supporto sono stati previsti nelle seguenti forme:

- Servizio pulizie: garantito attraverso appalto esterno di servizi, con adesione a convenzione Intercent-ER;
- Servizio lavanderia biancheria personale ospiti e lavanolo biancheria piana: affidati in appalto;
- Servizio guardaroba: a gestione diretta, prioritariamente attraverso l'impiego di personale dipendente ex OSS, inidoneo allo svolgimento delle mansioni;
- Servizio alberghiero: sulla base di una riorganizzazione già operata da ASP RETE nel 2011, resta affidata in appalto nelle CRA solo l'attività di lavaggio stoviglie, in quanto le altre attività sono gestite in modo diretto attraverso l'impiego di personale dipendente con inidoneità sopravvenute alle mansioni assistenziali;
- Servizio ristorazione: dall'inizio dell'anno è stato esternalizzato il servizio ristorazione della casa residenza "I Tulipani e, pertanto, nel 2017 saranno 5 le strutture con servizio esternalizzato, affidato a una ditta specializzata e svolto nelle cucine interne delle strutture stesse (Margherita, Mimose, Girasoli, Erica, Tulipani), mentre 3 resteranno a gestione diretta (Omozzoli-Pariseti, Primula, Magnolie);
- Servizi manutentivi: in parte appaltati e in parte realizzati dalla squadra di manutenzione interna;
- Servizio giardinaggio e cura aree verdi: oggetto di affidamento esterno, attraverso convenzione con Cooperative Sociali e integrato da risorse informali (volontariato).

Anche nel corso del 2017 è prevista sia l'accoglienza temporanea degli utenti per il periodo estivo, attraverso un'estensione temporanea dei posti autorizzati, volta soprattutto a sostenere

le famiglie nel delicato e spesso molto faticoso lavoro di cura al domicilio, sia l'accoglienza di utenti privati, paganti in proprio, su posti non convenzionati e/o su posti resi disponibili a seguito di cessazione di ricoveri di utenti psichiatrici. Qualora si dovesse verificare in corso d'anno una riduzione di posti convenzionati, l'Azienda potrebbe ampliare l'offerta di posti a libero mercato.

Proseguirà anche l'esperienza del nucleo speciale demenze presso "Villa Erica", destinato all'accoglienza temporanea di anziani con diagnosi certificata di demenza.

CASA DI RIPOSO

CASA DI RIPOSO	Posti autorizzati	Posti convenzionati	Posti non convenzionati e previsti
Omozzoli-Pariseti	91	0	89

La Casa di Riposo Omozzoli-Pariseti è attualmente utilizzata da due macro gruppi di utenti:

- anziani con crescenti problemi di autonomia e invecchiamento;
- nuovi ingressi fisicamente autosufficienti che presentano in gran parte fragilità psichiche.

Per l'assistenza al primo gruppo ci si avvale della collaborazione del Centro di Salute Mentale (CSM), per il secondo, a fronte di situazioni complesse, della consulenza del Servizio Infermieristico Domiciliare (SID).

L'accesso al servizio avviene sia tramite invio dei Servizi Sociali del Comune, sia in modo diretto attraverso contatti tra l'anziano-famiglia interessati e l'Azienda.

Al fine di sostenere le famiglie e di andare incontro ai sempre crescenti problemi economici di molte famiglie, l'Azienda è impegnata a garantire servizi sempre più flessibili, che nello specifico della casa di riposo, consistono in:

- accesso per il solo pasto (sia pranzo che cena), ovvero accesso solo notturno, non necessariamente limitato al fine settimana, nonché accessi temporanei come forma di sollievo ai famigliari degli utenti dei Centri Diurni di tutta la città;
- ricovero di "convalescenza", post dimissioni ospedaliere, in caso di anziani privi di reti sociali a sostegno;
- permanenza temporanea in struttura di anziani, nel caso in cui i famigliari di riferimento siano ricoverati presso strutture ospedaliere;
- accesso per l'effettuazione di attività motorie al fine di promuovere stili di vita corretti;
- accesso per la partecipazione ad attività di socializzazione e animazione, finalizzate alla prevenzione della solitudine
- ricoveri temporanei in genere.

ASP ha fornito anche la sua disponibilità al Comune, nell'ambito di un più generale impegno sul fronte dell'accoglienza in emergenza, a mettere a disposizione alcuni posti per accogliere, in via d'urgenza, anziani soli, disorientati, o con problematiche sociali, che richiedano la necessità di un luogo temporaneo in cui alloggiare, per consentire ai Servizi Sociali di individuare una soluzione logistica, di cura o di supporto assistenziale più definitiva.

Per gli ospiti autosufficienti in Casa di Riposo il parametro di assistenza è quello previsto dalla direttiva regionale per l'autorizzazione al funzionamento DGR 564/2000, pari a 30 minuti giornalieri pro capite, corrispondenti al rapporto 1 operatore ogni 10 ospiti, cui si aggiunge attività infermieristica programmata in relazione ai piani individuali, che, stante le condizioni degli attuali ospiti, richiede la presenza nelle ore diurne di un Infermiere.

Al Servizio Casa di riposo Omozzoli-Pariseti si applicano inoltre le modalità organizzative in essere per le case di residenza, con la precisazione che l'attività alberghiera è in capo a personale dipendente con limitazioni, o inidoneità allo svolgimento delle mansioni di OSS.

Alla luce delle attuali esigenze assistenziali presenti nel territorio reggiano e delle caratteristiche dell'edificio che ospita la casa di riposo, situato in centro storico e sottoposto a vincoli, l'Azienda si propone di effettuare nel corso del 2017, attraverso il confronto con il Comune e l'Azienda USL, per le parti di rispettiva competenza, una riflessione di carattere generale sul target di utenza e su un possibile intervento di riqualificazione della struttura, al fine di migliorare il servizio reso e renderlo più adeguato rispetto alla tipologia di assistenza che si intende erogare. In questa fase si sono attivate alcune interlocuzioni con l'Azienda USL, per verificare l'appropriatezza assistenziale dell'inserimento in casa di riposo di persone con patologie psichiatriche e l'eventuale necessità di ipotizzare una diversa soluzione di accoglienza.

APPARTAMENTI PROTETTI

APPARTAMENTI PROTETTI	Posti disponibili	Posti convenzionati	Posti non convenzionati
I Girasoli	8	8	0
Le Mimose	20	20	0
TOTALE	28	28	0

Per gli ospiti degli Appartamenti Protetti le modalità di controllo e assistenza al bisogno sono previste nelle specifiche convenzioni a suo tempo sottoscritte con il Comune di Reggio Emilia e prevedono controlli e monitoraggi, nonché interventi al bisogno e altri su richiesta. Il contratto di servizio con il Comune di Reggio Emilia e con l'Azienda FCR, approvato a fine dicembre 2016, individua la necessità di una riflessione condivisa, da effettuarsi entro la fine del 2018, su questa tipologia di servizio, in particolare, rispetto alle prestazioni assistenziali e infermieristiche rese dal personale assistenziale e infermieristico operante presso le contigue Casa di Residenza per Anziani, alla luce dei parametri fissati dalla normativa sull'accreditamento. E' stata accolta nel medesimo contratto di servizio la proposta di ASP di considerare la possibilità di estendere l'ospitalità negli appartamenti anche a soggetti diversi dagli anziani, in particolare, disabili e adulti con fragilità.

SERVIZIO DI PORTIERATO SOCIALE

Tale Servizio, attivato nel maggio 2015, si inserisce tra i servizi volti a:

- sostenere la domiciliarità e il lavoro di cura delle famiglie;
- promuovere iniziative per la prevenzione del manifestarsi di condizioni di solitudine e disagio;
- promuovere reti di solidarietà sociale e di vicinato, in una logica di co-costruzione con i soggetti già attivi e presenti.

Il Servizio di Portierato Sociale, garantisce, attraverso una figura di dipendente dell'Azienda:

- costante attenzione e vigilanza nei confronti degli inquilini dello stabile, anche creando collegamenti tempestivi e mirati con i servizi sociali territoriali;
- accompagnamento e facilitazione dei condomini all'utilizzo delle strutture abitative;
- supporto al mantenimento dell'autonomia abitativa;
- monitoraggio del clima relazionale del condominio, anche rilevando bisogni e tensioni emergenti tra gli inquilini, al fine di favorire coesione nonché solidarietà tra di loro;
- collaborazione allo sviluppo di iniziative, progettate anche nei Tavoli di quartiere, che consentano la realizzazione di momenti di vita comune e di socializzazione tra gli inquilini e la realtà esterna, l'attivazione delle reti sociali comunitarie (attività di organizzazioni di volontariato e connessioni di vicinato) e di frequentazioni esterne anche spontanee, per un positivo radicamento di questa esperienza nel contesto territoriale, favorendo la sua interazione con le risorse del contesto stesso.

STRUTTURE SEMIRESIDENZIALI

Dal 1 luglio 2016, a seguito della chiusura del centro diurno "Il Sogno", l'Azienda gestisce n. 7 centri diurni, di cui 1, il Centro Diurno Demenze, dedicato a persone affette da demenza. Questo è il quadro di sintesi dei servizi semiresidenziali per anziani attivi nel 2017:

CENTRI DIURNI	Posti autorizzati	Posti convenzionati con il FRNA	Posti richiesti dal Contratto di Servizio	Aperture
Demenza	15	15	15	6 giornate intere
Arcobaleno	12	95	12	5 giornate intere
Ferretti	25		25	5 giornate intere
Coccinella	25		25	5 giornate intere
Melograno	25		25	5 giornate intere
Ferrari Tagliavini	25		25	5 giornate intere
Stella Polare	45		25	5 giornate intere
TOTALE	172	110	152	

I Centri diurni aziendali garantiscono di norma il servizio dal lunedì al venerdì, a giornata intera, vale a dire, per 11 ore di apertura.

Il Comune ha recentemente proposto all'Azienda di verificare congiuntamente la richiesta di una parte delle famiglie attualmente frequentanti i centri diurni di un'eventuale estensione del servizio al sabato, per verificarne la fattibilità e la sostenibilità.

Il Centro Diurno Arcobaleno garantisce anche accoglienza privata in prolungamento orario fino alle ore 20, consentendo inoltre di fruire del pasto serale ed è aperto anche il sabato e la domenica per utenza privata.

L'apertura a giornata intera non preclude la fruizione del servizio da parte degli utenti in modo flessibile, rapportato alle effettive esigenze assistenziali e di cura dell'anziano e della sua famiglia (mezze giornate, solo alcuni giorni interi nella settimana...)

L'assistenza è erogata da ASP con proprio personale dipendente, o con personale somministrato, secondo i parametri definiti dalle delibere regionali sull'accreditamento, attraverso personale di coordinamento, RAAI, OSS, atelieristi/animatori e personale infermieristico dedicato, oltre a un terapeuta della riabilitazione, per consulenza agli OSS, valutazione del bisogno assistenziale e pianificazione degli interventi necessari.

L'Azienda mira a potenziare le collaborazioni e le sinergie dei propri servizi semiresidenziali con le reti del territorio di riferimento, al fine anche di favorire la conoscenza del servizio e di rendere partecipi gli anziani utenti della vita della loro comunità. Per quanto riguarda il centro diurno demenze, l'obiettivo dell'Azienda è quello di sostenere le famiglie, attraverso la collaborazione con il Servizio Sociale e con l'associazione AIMA, anche durante il periodo in cui il loro congiunto è a domicilio, per aiutarle e farle sentire meno sole.

La chiusura del centro diurno "Il Sogno" ha consentito di aumentare il tasso di occupazione dei restanti centri, con una razionalizzazione dell'uso delle risorse economiche ed umane, e, ad oggi, fatta eccezione per il centro demenze, che risente fortemente delle modalità di invio dell'utenza dedicata, per i restanti centri appare realizzabile l'obiettivo di mantenere un tasso di occupazione dell'85%.

ULTERIORI SERVIZI RIVOLTI AGLI ANZIANI

ASP intende proseguire, anche per l'anno 2017, nell'impegno a svolgere ulteriori servizi rivolti alla popolazione anziana, nella logica di collaborare alla costruzione di un sistema di welfare di comunità in cui le persone che si trovino in condizioni di difficoltà e alle quali non sia possibile garantire nell'immediatezza un servizio di tipo tradizionale, anche in considerazione dell'esiguità delle risorse economiche disponibili, abbiano la certezza di non essere lasciate sole e trovino una prima risposta ai loro bisogni, anche attraverso un'azione di informazione e di supporto concreto.

In questo ambito, l'Azienda è impegnata, nei seguenti progetti/servizi:

- **Progetto di tutoring domiciliare:** l'Azienda svolge con proprio personale, soprattutto RAAI, in collaborazione con i Poli sociali territoriali, un'azione di informazione, consulenza e affiancamento rivolta a famiglie con anziani, che utilizzano la rete dei servizi, con l'obiettivo di sostenerle nelle scelte e nei passaggi che devono compiere nei loro compiti di accadimento. L'obiettivo aziendale, nel partecipare all'apposito tavolo tematico previsto dal contratto di servizio per la rilettura e la ridefinizione del progetto, è quello di rendersi disponibile a potenziare la propria attività, offrendo anche affiancamento operativo al domicilio, tramite proprio personale OSS, alle famiglie che si trovino a dovere accudire a casa il proprio congiunto, senza avere né la necessaria preparazione, né la conoscenza delle opportunità offerte dalla rete dei servizi;
- **Coordinamento e gestione sportello assistenti familiari:** rivolto a tutte le famiglie che si avvalgono o decidono di avvalersi dell'apporto di un'assistente familiare privata per assistere i propri famigliari non autosufficienti. ASP intende procedere nel corso del 2017 a effettuare una procedura pubblica per l'affidamento del servizio, finora gestito tramite convenzione con l'Associazione Centro di Solidarietà Ce.IS per il territorio comunale di Reggio Emilia e con la Parrocchia "San Gaetano" di Albinea, per il territorio pedecollinare. Lo sportello costituisce un'attività espressamente prevista nell'ambito del vigente Accordo di Programma ed è finanziato con risorse del Fondo Regionale per la Non Autosufficienza (FRNA), anche se la

tempistica regionale di programmazione e assegnazione delle risorse del suddetto Fondo non consente di conoscere anticipatamente l'entità del finanziamento.

Asp conferma inoltre la propria partecipazione alle attività dei **Tavoli di quartiere**, per contribuire a individuare e proporre servizi e opportunità utili all'integrazione della comunità:

Nell'anno 2017 l'Azienda sarà impegnata ad organizzare, tra i propri **eventi istituzionali** più significativi, il 30° compleanno della casa residenza "Villa Margherita" e il 25° compleanno della casa residenza "I Girasoli".

MINORENNI E FAMIGLIE

I servizi rivolti a minorenni in difficoltà e alle loro famiglie gestiti da ASP nel corso del 2017 sono i seguenti:

SERVIZI MINORENNI E FAMIGLIE		
SERVIZI RESIDENZIALI		
COMUNITA' EDUCATIVA RESIDENZIALE	Posti	note
"Secondo tempo"	10	-
"La Quercia"	8 + 1	L'ampliamento a 9 posti è consentita solo in caso di ingresso di fratelli
"Il tiglio"	8 + 1	L'ampliamento a 9 posti è consentita solo in caso di ingresso di fratelli
"Itaca" *	8 + 1	L'ampliamento a 9 posti è consentita solo in caso di ingresso di fratelli
TOTALE POSTI	37*/28	
SERVIZIO DI ACCOGLIENZA TEMPORANEA PER MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI		
O.A.S.I. **	6	
TOTALE POSTI	6	
COMUNITA' FAMILIARE RESIDENZIALE	Posti	note
Comunità "Marmioli – Lazzaletti"	3+1	L'ampliamento a 4 posti è consentita solo in caso di ingresso di

SERVIZI MINORENNI E FAMIGLIE		
SERVIZI RESIDENZIALI		
COMUNITA' EDUCATIVA RESIDENZIALE	Posti	note
		fratelli
TOTALE POSTI	4	

* La comunità Itaca è stata chiusa il 15 maggio 2017: da quella data i posti di comunità educativa residenziale si sono ridotti da 37 a 28.

** Il servizio di accoglienza temporanea per minori stranieri non accompagnati O.A.S.I. è stato aperto il 3 aprile 2017.

SERVIZI SEMIRESIDENZIALI		
SERVIZI DIURNI	Posti	note
Centro educativo Pomeridiano CEP "Iqbal Masih"	15	Compresenza di 15 ragazzi con un massimo di 20 progetti educativi
Servizio familiare "Il Portico"	10	
TOTALE POSTI	25	

Più nel dettaglio i servizi rivolti ai minorenni e alle loro famiglie consistono in :

SERVIZI RESIDENZIALI

A) Comunità educative residenziali:

La Comunità educativa è un servizio residenziale per l'accoglienza di bambini e ragazzi allontanati dalla propria famiglia a seguito di una valutazione, effettuata in sede giudiziaria o amministrativa, di incapacità o impossibilità temporanea delle figure parentali a svolgere i ruoli genitoriali in modo adeguato.

Nel corso del 2017 è stata prevista la cessazione a maggio della comunità educativa Itaca, per il venire meno dell'utenza di tipo tradizionale e per la conseguente esigenza, manifestata all'Azienda anche dal Comune, di affrontare sfide sociali nuove e diverse, riconvertendo parzialmente la propria attività.

Alla luce di ciò, ASP è impegnata a gestire direttamente, con personale proprio dipendente, o con personale somministrato, fino al mese di maggio, n. 4 comunità educative, ospitate in locali di proprietà.

Da quella data il numero di comunità educative di tipo tradizionale gestite dall'Azienda diventa 3, per un numero massimo di 28 posti, a fronte tuttavia dell'apertura, a far data dal 3 aprile, del nuovo servizio di accoglienza temporanea per minori stranieri non accompagnati, autorizzato per 6 posti.

Rispetto al 2016, la nuova regolamentazione definita in sede di contratto di servizio, ha comportato la cessazione della convenzione con l'Associazione Centro di Solidarietà Ce.IS per l'utilizzo sia di n. 6 posti di comunità educativa presso la Comunità di S. Isidoro, sia di n. 2 posti per l'emergenza, nell'ambito del coordinamento del Servizio H.24, gestito dall'Azienda. Ad ASP è stato infatti assegnato il coordinamento del solo punto telefonico per l'emergenza e la decisione della collocazione più adeguata dei minorenni interessati presso le diverse strutture, mentre la definizione dei rapporti convenzionali con le strutture stesse è stata affidata alla gestione di FCR.

Le comunità educative aziendali "Secondo Tempo", "Il Tiglio" e "La Quercia" sono tutte ubicate in Via Martiri della Bettola 51, mentre "Itaca" è ubicata in Via Pindemonte.

Accolgono prioritariamente ragazzi provenienti dalla Zona Sociale di Reggio Emilia e dagli altri Comuni della Provincia, di età compresa tra i 6 e i 17 anni.

In ogni Comunità operano con un orario di servizio a turni 7 educatori (compreso il Responsabile).

Per accedere a questo Servizio gli enti locali deputati fanno domanda di accoglienza e pagano un contributo economico giornaliero, stabilito annualmente dal Consiglio di Amministrazione dell'ASP che comprende tutto quanto si renda necessario al mantenimento, all'istruzione e all'educazione di ciascun ospite secondo le proprie caratteristiche e gli specifici bisogni, oltre che il servizio educativo svolto dagli operatori e la cura e manutenzione della casa.

Nell'immobile ospitante la comunità Itaca, sono in corso di definizione accordi con il Comune per la realizzazione, a seguito della chiusura, di un progetto di *cohousing* sociale, destinato a nuclei familiari in condizione di fragilità sociale e bisognosi di accompagnamento educativo per rendersi autonomi.

B) Servizio "Pronta accoglienza H.24"

Il servizio di pronta accoglienza in emergenza H. 24 ha il compito di offrire, in modo tempestivo, ospitalità e tutela ogni giorno dell'anno, domeniche e festivi compresi, 24 ore su 24. a:

- a. persone minorenni che devono essere allontanate con estrema urgenza dal proprio nucleo familiare per disposizione delle autorità competenti;
- b. persone minorenni che, trovate prive di tutela, non possono essere subito ricondotte in famiglia;
- c. persone minorenni che siano, in modo imprevisto, individuate in condizioni di abbandono, maltrattamento o bisogno di protezione e accudimento;
- d. madri/padri che siano, in modo imprevisto, individuate in condizioni di maltrattamento o immediato bisogno di protezione e accudimento.

Può essere attivato dalle Forze dell'ordine, dal Pronto Soccorso ospedaliero, dagli operatori dei Servizi sociali territoriali ed è rivolto, nello specifico a:

- minorenni italiani o stranieri residenti o trovati in stato di abbandono nei Comuni del distretto;
- minorenni stranieri non accompagnati, cioè minorenni non aventi cittadinanza italiana o di altri Stati dell'Unione europea che, non avendo presentato domanda di asilo, si trovano per qualsiasi causa nel territorio dello Stato privi di assistenza e rappresentanza da parte dei genitori o di altri adulti per loro legalmente responsabili in base alle leggi vigenti nell'ordinamento italiano;
- donne "irregolari" in stato di gravidanza e fino al 6° mese di vita del/la figlio/a;

- madri/padri con figli minorenni.

Il nuovo contratto di servizio, stipulato con il Comune e l'Azienda FCR per i servizi non oggetto di accreditamento, ha definito una modalità di gestione diversa rispetto al passato di tale servizio, affidando all'Associazione Centro di Solidarietà Ce. IS la gestione del punto telefonico, ad ASP il coordinamento del servizio e all'Azienda FCR la definizione delle convenzioni per le strutture di accoglienza. Tale diversa modalità gestionale ha comportato, come sopra anticipato, la cessazione della convenzione tra ASP e Ce. IS per la gestione della comunità educativa S. Isidoro e, all'interno della stessa, per la gestione di n. 2 posti per la pronta accoglienza in caso di emergenza. L'Azienda ha definito con il Ce.IS una convenzione per la gestione del punto telefonico unico per l'emergenza, dapprima fino al 31 marzo 2017, confidando nel previsto termine di revisione del contratto di servizio per proporre una proposta di modifica della modalità di gestione in termini di maggiore efficacia ed efficienza e, poi, prorogandone i termini al 30 giugno 2017. La volontà dell'Azienda, dichiarata anche in sede di gruppo tecnico di monitoraggio del contratto di servizio, è quella di addivenire a una gestione diretta del punto telefonico, presumibilmente già dal 1 luglio, ponendolo all'interno dell'alloggio per minori stranieri non accompagnati, gestito da personale aziendale. Peraltro, l'Azienda è anche interessata a verificare nel corso del 2017 se sussista l'interesse, verbalmente manifestato da rappresentanti dei restanti distretti del territorio provinciale, coordinati da una referente della Provincia, a definire con ASP, già dal corrente anno, un rapporto convenzionale per la gestione dell'accoglienza in emergenza di minorenni a carico dei servizi sociali territoriali di loro competenza. L'Azienda potrebbe mettere a disposizione, oltre al punto telefonico H.24, anche 2 posti di accoglienza dedicati (uno, per minorenni di età superiore a 12 anni e, l'altro, per minorenni di età inferiore a 12 anni) e l'eventuale accompagnamento dei ragazzi presso le strutture di accoglienza individuate, nel caso di impossibilità dei Servizi sociali, o delle Forze dell'ordine a provvedere direttamente.

ASP intende candidarsi in futuro a gestire anche posti di pronta accoglienza per il Comune di Reggio Emilia.

C) Comunità familiare

La Comunità familiare è un servizio residenziale con il compito di accogliere temporaneamente bambini e adolescenti, di età compresa tra 0 e 17 anni.

È caratterizzata dalla presenza continuativa e stabile di una famiglia (fam. Marmioli-Lazzaretti), adeguatamente preparata, che offre agli ospiti un rapporto di tipo genitoriale sereno, rassicurante e personalizzato e un ambiente familiare sostitutivo.

La comunità familiare si connota per la contemporanea coesistenza dei caratteri della famiglia e di quelli della comunità e per offrire ai bambini e ragazzi accolti la possibilità di un ambiente di vita affettivamente personalizzato.

La comunità attualmente in funzione (aperta dal 1999) è a San Martino in Rio (RE) e può ospitare un massimo di 4 (3+1) persone minorenni, tenendo conto dei 3 figli dei coniugi residenti.

La comunità si è resa disponibile a mettere a disposizione un posto dedicato all'accoglienza in emergenza per minorenni di età inferiore a 12 anni, qualora si definisse la convenzione per la gestione del servizio di Pronta accoglienza H.24 per i restanti distretti della provincia.

L'accoglienza è garantita, oltre che dalla famiglia residente, anche da un'educatrice con un orario di servizio diurno.

D) O.A.S.I. - Servizio di accoglienza temporanea per minori stranieri non accompagnati.

In data 3 aprile 2017 l'Azienda ha attivato presso il Villaggio Dossetti, in locali disponibili, in precedenza sede di un centro socio riabilitativo diurno per disabili, un servizio sperimentale di accoglienza temporanea rivolto a minorenni stranieri non accompagnati, al fine di rispondere al bisogno sociale emergente derivante dall'afflusso straordinario di ragazzi stranieri non accompagnati nel territorio reggiano.

Il servizio è orientato a favorire un adeguato percorso di accoglienza temporanea, di assistenza e integrazione culturale, oltre che a garantire un'informazione agli utenti sui diritti legali e su eventuali percorsi amministrativi necessari.

Vuole essere un'occasione di accoglienza emancipante, finalizzata a offrire ospitalità temporanea, considerando i ragazzi accolti, non quali beneficiari passivi di un'erogazione di servizi a loro favore, ma protagonisti attivi del proprio percorso di accoglienza e inclusione e integrazione sociale.

Nel servizio è attiva un'équipe di operatori, costituita da:

- a) n.1 figura di Educatore, Responsabile del progetto;
- b) n. 5 OSS (Operatori Socio Sanitari), che garantiscono la presenza e la copertura del servizio nelle 24 ore con funzioni di supporto al personale educativo, di affiancamento e aiuto ai ragazzi nella gestione quotidiana, sia personale che degli spazi abitativi, di cura e assistenza personale, in caso di bisogno e di verifica/aiuto per il mantenimento di corretti rapporti relazionali all'interno e all'esterno dell'abitazione.

Il servizio, che può ospitare al massimo 6 ragazzi, assicura ai ragazzi accolti un'adeguata assistenza sanitaria e un percorso di mediazione linguistica e interculturale che preveda anche un lavoro di prima alfabetizzazione di lingua italiana.

A oggi sono ospitati n. 6 ragazzi tra i 16 e i 17 anni.

L'Azienda ha voluto sperimentare, con l'attivazione di questo servizio, l'impiego di personale OSS con inidoneità alla mansione, coordinato da una figura di educatore. La selezione di detto personale OSS è avvenuta su base volontaria. A esso è stata effettuata una formazione preventiva e viene assicurata una costante attività di supervisione, per garantirgli il necessario supporto, a fronte di un'attività lavorativa molto diversa dalla precedente. L'obiettivo che si è inteso perseguire è duplice: da un lato, rendere il più efficiente possibile l'impiego delle risorse umane, portando a valore anche situazioni di inidoneità lavorativa e, dall'altro, unire e fare dialogare le diverse competenze professionali, come strumento per accrescere il patrimonio umano dell'Azienda e la sua motivazione. Al momento, il servizio procede regolarmente e il personale si dimostra adeguato e motivato.

Il contratto di servizio dovrà essere aggiornato con l'inserimento del nuovo servizio erogato da ASP.

E) Progetto 18+ con giovani maggiorenni

Oltre alle comunità residenziali, l'Azienda promuove anche ulteriori forme di accoglienza, rivolte a giovani maggiorenni, che abbiano avuto esperienza di comunità residenziale, volte a sostenerli nel percorso di acquisizione dell'autonomia, dopo l'uscita dalla comunità. Si tratta di un progetto che prevede la messa a disposizione di appartamenti e di un accompagnamento educativo che consentano al giovane di completare il proprio progetto educativo iniziato durante la minore età, sperimentando un ambiente di vita maggiormente strutturato e finalizzato al raggiungimento di una propria e autonoma dimensione sociale ed esistenziale non potendo più ricongiungersi alla famiglia d'origine.

Per accedere a questo servizio gli enti locali deputati fanno domanda di accoglienza e pagano un contributo economico giornaliero, stabilito annualmente dal Consiglio di Amministrazione dell'Azienda che comprende tutto quanto si renda necessario alla realizzazione dei singoli progetti di vita.

A seguito della chiusura della comunità Itaca, si attiverà, presso un alloggio di proprietà aziendale, ubicato in Via Martiri di Belfiore, un ulteriore progetto destinato a garantire la prosecuzione del progetto educativo, fino al termine dell'anno scolastico, di due fratelli, entrambi maggiorenni, ultimi utenti rimasti in comunità, seguiti da personale educativo in precedenza operante presso la comunità stessa.

F) Progetto “Famiglia Insieme”

Intende promuovere e favorire, all'interno di un percorso richiesto e concordato con i Servizi Sociali territoriali competenti, la riunificazione di genitori e figli che, per gravi e temporanee difficoltà, abbiano dovuto vivere separati e che necessitino di un periodo di verifica, di aiuto e di ospitalità provvisoria che prepari e faciliti un definitivo e stabile ritorno ad una autonoma dimensione familiare di vita comune. Nel corso del 2016 si è avviata una prima sperimentazione riguardante una mamma con due figli minorenni. Nel corso del 2017 è prevista l'attivazione di almeno un ulteriore progetto, la cui collocazione è stata pensata presso il Villaggio Dossetti, in locali resisi disponibili a seguito del trasferimento della sede precedentemente utilizzata per lo svolgimento dei colloqui protetti tra genitori e figli dalla cooperativa sociale a ciò incaricata dal Comune. Peculiarità del progetto è la realizzazione personalizzata rispetto ai bisogni e alle caratteristiche di ciascun nucleo familiare. Tenuto conto di eventuali disposizioni amministrative e giudiziarie, per ogni famiglia che usufruisca di questo Servizio, è preventivamente redatto un progetto personalizzato che, sulla base delle specifiche esigenze, delinei i percorsi, i tempi e i modi educativi di realizzazione e specifichi gli impegni dei genitori e degli operatori, le regole di utilizzo dell'abitazione messa a disposizione e le rispettive responsabilità in ordine alla cura, al mantenimento e all'educazione dei figli presenti. Conseguentemente, anche la tariffa richiesta è variabile, essendo strettamente connessa al singolo progetto familiare e dovendo pertanto essere, di volta in volta, specificamente approvata dal Consiglio di Amministrazione.

SERVIZI SEMIRESIDENZIALI

Si tratta, al momento, fondamentalmente, di n. 2 servizi diurni:

Centro educativo pomeridiano “Iqbal Masih”.

Il Centro è un servizio educativo diurno con il compito di sostenere ragazze e ragazzi e loro famiglie in difficoltà, costituendosi come luogo di incontro e partecipazione in ambiente protetto e responsabilizzante, sicuro e dinamico, a forte valenza educativa e relazionale.

Normalmente il C.E.P. offre un servizio articolato nella fascia pomeridiana (dalle 12,30 alle 18,00), compreso il pranzo, dal lunedì al venerdì, con possibilità di modifica dell'orario e delle giornate di apertura sulla base di specifiche attività educative e/o di attività programmate con i ragazzi;

A oggi il servizio prevede la chiusura di 4 settimane durante l'estate.

Il Centro è ubicato in Via Martiri della Bettola 51 e può accogliere contemporaneamente un numero massimo di 15 persone di entrambi i sessi in età scolare indicate dai Poli Sociali

Territoriali del Comune di Reggio Emilia, potendo estendere il suo intervento sino a un numero massimo di 20 progetti educativi. Il servizio in esso erogato è disciplinato da apposito contratto tra l'Azienda e l'Azienda FCR, d'intesa con l'Area Servizi alla Persona – Servizi Sociali del Comune di Reggio Emilia.

L'equipe del centro è costituita da personale educativo dipendente dell'Azienda e/o da lavoro somministrato. Il Responsabile del Centro svolge anche la funzione di coordinamento per il Servizio familiare "Il Portico".

Nella revisione della contratto con l'Azienda FCR, per la gestione del servizio, approvato dal Consiglio di Amministrazione con atto deliberativo n. 81/2016 del 07/12/2016 e valevole fino al 31/08/2018, l'Azienda si è riservata la facoltà di rivedere l'articolazione dei periodi di apertura del centro, ritenendo utile ampliare l'apertura del centro anche al periodo estivo. Si è pertanto resa disponibile, in corrispondenza dei periodi di chiusura delle scuole, in accordo con il Comune, a sperimentare un'apertura straordinaria del centro, al fine di dare maggiore continuità ai progetti educativi e di sostenere le famiglie. Tale possibile sperimentazione, non ancora definita, dovrà comunque essere oggetto di uno specifico progetto, definito d'intesa tra ASP e Azienda F.C.R. e sottoposto ai Poli Territoriali e alle famiglie stesse. Eventuali oneri aggiuntivi a carico della committenza dovranno essere preventivamente autorizzati.

Servizio familiare "Il Portico".

Il Servizio familiare "Il Portico" è caratterizzato da un intervento diurno intensivo, con la finalità di evitare l'allontanamento dei minorenni dalla famiglia. Il suo nome sta a significare la volontà di rappresentare una prossimità rispettosa, discreta e non invadente verso i ragazzi e le loro famiglie da parte del personale educativo che:

- rimane accanto, affianca e sorregge senza esprimere certezze assolute, senza assumere ruoli sostitutivi, deleghe o funzioni meramente assistenziali;
- sostiene e conforta la volontà di percorrere nuovi progetti di vita garantendo di fare tutto ciò che è possibile per realizzarli attraverso gli aiuti e le risorse necessarie, interne, interiori ed esterne;
- accoglie e protegge senza farsi meta o rifugio, anzi, promuove un "andare oltre" affinché ciascuno assuma fino in fondo la propria libertà e percorra il proprio viaggio;
- si propone come un'occasione per rinsaldare e rivivere un "normale" rapporto tra l'intimità della "casa" (la famiglia) e la socialità della "strada" (il territorio di vita).

È ubicato in Via Martiri della Bettola 51 ed è aperto tutto l'anno, assicurando un orario di servizio di non meno di 36 ore settimanali, modulabili sulla base delle esigenze dei bambini o ragazzi, del periodo scolastico o formativo. Prevede inoltre, per eventuali situazioni di emergenza di brevissima durata (massimo 7 giorni) la possibilità di accogliere per la notte un bambino o ragazzo con un educatore.

L'equipe del centro è composta da educatori dipendenti e/o con lavoro somministrato e da un Responsabile a tempo parziale, che svolge la stessa funzione anche per il CEP.

Il Servizio si prende cura di un numero di famiglie tali da poter collaborare alla contemporanea realizzazione di un massimo di 10 progetti con bambini, ragazzi o adolescenti residenti nella Zona Sociale di Reggio Emilia, di entrambi i sessi e di età compresa tra i 6 e i 17 anni.

Per accedere al Servizio gli enti locali deputati fanno domanda di accoglienza e pagano un contributo economico giornaliero, stabilito annualmente dal Consiglio di Amministrazione dell'Azienda che comprende tutto quanto si renda necessario alla realizzazione dei singoli progetti educativi individualizzati.

Anche per questo servizio, nella logica di essere sempre più vicini alle famiglie e alle loro necessità, l'Azienda si propone di verificare con il Comune l'opportunità di estendere il servizio anche al mattino, durante il periodo estivo, quando le scuole sono chiuse, previa verifica della fattibilità e della sostenibilità dell'eventuale nuova organizzazione.

SERVIZI TERRITORIALI E DI PROMOZIONE

Servizio di educativa territoriale

Questo servizio rappresenta una nuova sfida professionale per l'Azienda, in quanto sposta il baricentro dell'azione educativa sulla prevenzione del disagio, anziché sulla cura del disagio conclamato e sull'aiuto alle persone in condizione di fragilità mantenendole, se possibile, all'interno del proprio contesto familiare, prendendosi cura di tutto il nucleo e non del singolo componente.

L'anno 2017 porterà a un significativo rafforzamento di questo servizio. Infatti, oltre al potenziamento, dal mese di gennaio, con una figura aggiuntiva di educatore dedicato ai minori stranieri non accompagnati, del servizio di educativa territoriale rivolto a minorenni e famiglie, già svolto da ASP, in collaborazione con i Poli Sociali Territoriali, a far data dal prossimo mese di giugno, l'Azienda svolgerà anche il servizio di educativa territoriale rivolto ad adulti in condizioni di fragilità.

Il numero complessivo di educatori territoriali dell'Azienda passerà quindi dai 4 del 2016 a 9 nel corso del 2017 (cui si deve aggiungere anche 1 educatore impegnato in analogo progetto con l'Unione Terre Matildiche).

Per l'Azienda si apre, di fatto, una vera e propria nuova linea di servizio, ormai significativa anche dal punto di vista numerico del personale impiegato, che richiede la definizione di uno specifico coordinamento e l'attivazione di azioni di formazione dedicata, di supporto e supervisione, alcune delle quali dovrebbero essere realizzate insieme al Comune.

Il nuovo progetto di educativa territoriale potrebbe poi coniugarsi con il progetto di *cohousing* sociale che l'Azienda potrebbe svolgere, in collaborazione con il Comune, presso i locali dell'ex comunità Itaca per supporto temporaneo a nuclei familiari in condizione di fragilità e bisognosi di supporto educativo.

Il nuovo servizio troverà specifica regolamentazione nell'aggiornamento previsto del contratto di servizio.

Promozione e formazione Tutori volontari e Servizio tutele.

ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone", come già in precedenza ASP "OSEA", collabora da alcuni attualmente con il Comune per la promozione e la formazione dei tutori volontari, un progetto iniziato il 5 febbraio 2013 (con la presentazione in Sala Tricolore) che, fino a ora, ha preparato una trentina di cittadini pronti a svolgere il ruolo di tutori di ragazzi affidati ai Servizi sociali del Comune dall'autorità giudiziaria. Il progetto risponde alla volontà di promuovere il "tutore persona", rispetto al tutore "istituzionale", scelto dalla stragrande maggioranza dei Comuni. Da un lato, il "tutore persona", in quanto distinto dai Servizi e dai loro operatori, può

meglio fare valere i diritti del minore beneficiario, anche nei confronti dell'ente locale e, dall'altro, il poter scegliere la figura del tutore tra persone motivate, preparate e anche altamente rappresentative dei diversi volti della città, manifesta un segno condiviso di prioritaria sollecitudine verso i soggetti più deboli, producendo una valorizzazione della comunità civile e favorendo un concreto atto di solidarietà sociale e di cittadinanza attiva.

Finora ASP ha collaborato con i referenti comunali incaricati per:

- individuare sul territorio persone disponibili a fare i tutori volontari;
- preparare tali persone e segnalare la loro disponibilità ai giudici tutelari;
- porsi come riferimento esterno e risorsa di aiuto per i tutori stessi;
- verificare l'esperienza avviata al fine di apportare le modifiche necessarie, o, comunque, di integrarla con la richiesta di ulteriori disponibilità e/o con periodiche possibilità di nuovi percorsi formativi.

Nell'ambito del rivisitazione del progetto tutori volontari prevista dal nuovo contratto di servizio, è emersa la volontà del Comune di trasferire all'Azienda la gestione di **tutte le tutele attualmente in carico**, previa verifica della fattibilità e previa concertazione delle modalità. In sede di gruppo tecnico di monitoraggio del contratto di servizio è stata rappresentata la disponibilità dell'Azienda ad assumere il servizio e a procedere all'attivazione dello stesso già a far data dal prossimo mese di ottobre, in modo graduale, partendo eventualmente con le nuove tutele, per procedere nel corso del nuovo anno, al trasferimento delle restanti, a fronte di una positiva valutazione del lavoro svolto. L'Azienda, nell'ambito del servizio tutele, intende impegnarsi a rafforzare ulteriormente il progetto dei tutori volontari e potrebbe garantire al Comune di adibire al servizio diverse competenze professionali: educative, giuridiche e di segreteria amministrativa. Si è condivisa a livello tecnico la possibilità di individuare nella figura di coordinatore degli educatori territoriali di ASP, il referente tecnico anche del progetto tutele. L'aggiornamento del contratto di servizio dovrà disciplinare anche questo servizio.

DISABILI

Attualmente l'offerta di servizi per disabili di ASP può essere così sintetizzata:

AREA SERVIZI HANDICAP			
SERVIZI RESIDENZIALI	Posti	Posti accreditati	Posti fuori accreditamento
Centro socio-riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"	18	16	2
Servizio per disabili adulti "Largo Biagi"	6		
Servizio per disabili adulti "Via Rossena"	13		
TOTALE POSTI	37	16	2

SERVIZI DIURNI	Posti	Posti accreditati	Posti fuori accreditamento
Centro socio-riabilitativo diurno per disabili adulti "La Cava"	16	16	0
Centro multiservizi "Carlo e Lorenzo Vasconi"	7	Compresenza 7 ragazzi con un massimo di 18 progetti educativi	
TOTALE POSTI	23		

Più nel dettaglio:

SERVIZI RESIDENZIALI

Centro socio-riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava".

È un servizio socio-sanitario destinato a persone con grave disabilità fisica, intellettiva o plurima con diverso grado di non autosufficienza fisica o relazionale, prive del sostegno di familiari o per i quali non sia possibile la permanenza nella propria abitazione.

Il Centro residenziale ha tra le proprie finalità: garantire percorsi educativi per il mantenimento e lo sviluppo dell'autonomia personale e sociale, interventi assistenziali per sostenere l'autosufficienza e favorire l'autonomia personale e sociale, attività ricreative, occupazionali e di partecipazione alla vita sociale, in particolare nella comunità locale.

In relazione ai bisogni dei singoli ospiti e, in accordo con l'AUSL territorialmente competente, vengono garantiti assistenza medica, infermieristica e trattamenti riabilitativi.

Il Centro ha sede in località Sesso, Reggio Emilia. La sua capacità di accoglienza residenziale è fissata in un massimo 18 persone con disabilità fisica, intellettiva o plurima con situazioni tali da impedire la loro permanenza in famiglia, di entrambi i sessi e di età compresa tra i 18 e i 65 anni.

Le rette del Centro Socio Riabilitativo residenziale per disabili adulti sono stabilite da provvedimenti regionali, trattandosi di servizio soggetto ad accreditamento e sono rese esecutive attraverso i Contratti di Servizio, aggiornati annualmente, che determinano il sistema di remunerazione del Servizio accreditato.

In esso lavora un numero di Educatori e di Operatori Socio Sanitari corrispondente ai requisiti stabiliti dalla vigente normativa sull'accreditamento. Attualmente sono 8,5 educatori, 14 OSS (con una inidonea), un Coordinatore a tempo pieno, una cuoca e una atelierista a tempo parziale (condivise con il Centro semiresidenziale).

A seguito dell'esternalizzazione, a far data dal mese di gennaio 2017, del servizio di ristorazione della casa residenza per anziani "I Tulipani", il personale di cucina addetto a tale servizio è stato trasferito presso "La Cava" residenziale, cessando il rapporto di lavoro somministrato in precedenza attivato.

Progetto di residenzialità emancipata

Si tratta di un progetto che prevede o la messa a disposizione di alloggi per la realizzazione di gruppi appartamento, o l'impiego di soluzioni abitative private, per accompagnare disabili adulti, con diverso grado di autonomia personale verso soluzioni abitative emancipate, sperimentando

azioni di micro-welfare leggere, flessibili e innovative, basate sulle abilità relazionali e di cura dei singoli e sul senso di appartenenza alla comunità cittadina per generare maggiore benessere nelle singole persone coinvolte e, contemporaneamente, nell'intera collettività.

Il Progetto è rivolto a persone con disabilità medio-lieve e intende strutturare un'offerta di residenzialità differenziata, rispondente al diverso grado di autonomia dei singoli, al fine di poter far valere, mantenere e potenziare le loro abilità contrastando cronicizzazioni o regressioni, al di là di inevitabili aggravamenti per età e/o salute in presenza dei quali sono previsti interventi più strutturati, o in emergenza.

Si propone, inoltre, di accompagnare soluzioni abitative individuali nel "Durante Noi" (permanenza e presenza della famiglia) per preparare scenari possibili concernenti il "Dopo di Noi" (assenza della famiglia), cioè, ipotesi concrete di residenzialità autonoma e/o semi-autonoma, sulla base di singoli progetti individuali di vita.

Il progetto di residenzialità emancipata si sostanzia, al momento, in 4 distinti servizi da intendersi come opportunità abitative correlate a diversi livelli di autonomia individuale che possano rappresentare o specifiche e concrete possibilità in determinati periodi di vita, o soluzioni stabili, o tappe successive di un percorso evolutivo personale, sempre in una condizione di accompagnamento e cura.

I vari appartamenti e i gruppi di convivenza previsti sono dotati di specifici Regolamenti interni, concordati e sottoscritti da ciascun ospite. Tali appartamenti sono a disposizione degli utenti 365 giorni all'anno, in quanto loro residenza principale, se non unica.

Nello specifico il Progetto è declinato in 4 Servizi:

1. **Appartamento al piano rialzato di Via Rossena n.8:** costituisce una sorta di residenzialità emancipata per soggetti (in prevalenza) con disabilità sopraggiunta;
2. **N. 2 appartamenti al 1° e 2° piano di Via Rossena n.8:** costituiscono una sorta di residenzialità per soggetti a basso/lieve livello di emancipazione;
3. **N. 3 appartamenti in Largo Biagi n.** (per 2 persone ciascuno, per un totale di 6 posti) per residenzialità di soggetti a medio livello di emancipazione. Quest'ultimo servizio è dotato, inoltre, di un quarto appartamento destinato al **progetto di "Portierato sociale"**.

L'obiettivo fondante del "Portierato sociale" è sperimentare un'azione di microwelfare leggera, agile e innovativa, volta a fornire sostegno non professionale, ma di prossimità alle persone abitanti nei tre appartamenti di Largo Biagi di proprietà di ASP, al fine di rendere maggiormente sostenibili i progetti di residenzialità emancipata. Attraverso una "discreta" presenza di "buon vicinato", la cura della relazione e la disponibilità all'ascolto e all'accudimento di piccole necessità quotidiane degli utenti, il "Portierato sociale" deve sostenere i singoli e i gruppi di convivenza nella vita di ogni giorno, fornendo un accompagnamento lieve, ma presente e affettivamente significativo.

La figura di "Portiere sociale" individuato dalla precedente ASP OSEA è, in realtà, una coppia di cittadini, individuata tramite rapporto convenzionale con una cooperativa di finanza mutualistica e solidale di Reggio Emilia (MAG6). Il "portiere sociale" agisce in collaborazione e stretta connessione con i servizi aziendali, con gli ospiti e la comunità locale, ascolta le richieste e i bisogni degli ospiti e dei gruppi di convivenza e, laddove è in grado e se la sente, si attiva direttamente per la risoluzione, sempre però avvertendo il Responsabile del servizio. Di fatto costituisce un punto di riferimento certo per gli ospiti.

4. **sostegno a residenzialità ad alto livello di emancipazione:** rivolto a persone (di cui i Servizi Socio-sanitari hanno cura) che dimorano presso abitazioni proprie (di proprietà, o in affitto), o dopo aver percorso un progetto emancipativo interno della rete dei Servizi, o proseguendo il proprio percorso di vita nel loro ambiente familiare, anche dopo il venir meno dei genitori, o di altri parenti conviventi (il cosiddetto periodo “Dopo di Noi”).

A questo servizio afferiscono anche gli interventi di promozione e accompagnamento di persone e famiglie verso la costruzione di soluzioni di co-abitazione (*cohousing*), nonché verso la definizione di possibili accordi tra le parti coinvolte.

Entro il mese di giugno 2017 dovrà essere rivisto il contratto con l'Azienda FCR per la gestione dei suddetti servizi. Importante sarà la verifica dell'andamento del progetto complessivo. L'Azienda ritiene necessario predisporre, soprattutto negli alloggi di Via Rossena, alcuni interventi di adeguamento strutturale e degli arredi, al fine di migliorare il comfort abitativo e ritiene altresì necessario, cogliere l'occasione del rinnovo contrattuale, per verificare i singoli progetti assistenziali ed educativi e l'adeguatezza delle diverse soluzioni alloggiative alle esigenze delle persone accolte, avendo concordato in sede di contratto di servizio, la possibilità di mettere a disposizione di persone disabili anche alcuni degli alloggi protetti, tradizionalmente destinati ad anziani, nell'ambito della costruzione di percorsi assistenziali che garantiscano continuità di intervento e adeguato supporto in tutte le diverse fasi della vita. In particolare, sarà oggetto di verifica anche l'esperienza del portierato sociale ai fini della sua prosecuzione e della valutazione della possibilità/sostenibilità di un ampliamento progettuale.

Al momento non è stata ancora formalizzata la prosecuzione del progetto **“Una palestra di vita alla conquista dell'autonomia”**, realizzato nel 2016, in collaborazione con il Comune, la Fondazione “Durante e dopo di noi” e l'AUSL di Reggio Emilia. L'iniziativa è consistita in una sperimentazione, all'interno del quartiere Rosta Nuova, volto a favorire l'autosufficienza di adulti diversamente abili e la loro inclusione nella vita pubblica. ASP ha messo a disposizione un proprio immobile, sito in Via Martiri di Belfiore e una propria figura di educatore a coordinamento del progetto. Visto l'esito positivo del progetto, l'Azienda è disponibile a garantire il suo impegno, qualora venisse riconfermato il relativo finanziamento regionale.

ASP partecipa anche al tavolo di lavoro del Progetto “Città senza barriere”, intitolato “Le sfide”, appartenente all'ambito di riflessione tematica “Progetto di vita - Identità, indipendenza, autonomia”, oltre al Tavolo di raccordo tra gli enti gestori e le istituzioni pubbliche che si occupano di disabilità di minorenni e adulti (G.R.I.).

SERVIZI DIURNI

Centro multiservizi per minorenni disabili “Carlo e Lorenzo Vasconi”.

Il Centro multiservizi per minori portatori di gravi disabilità (in età compresa tra i 6 e i 18 anni, di norma, frequentanti la scuola) si rivolge complessivamente a 18 famiglie e comprende:

- una struttura per l'accoglienza semiresidenziale, riservata alla compresenza massima di sette ospiti, aperta, di norma, tutti i giorni dal lunedì al venerdì dalle 12.00 alle 17.30 con l'esclusione di un periodo estivo concordato;
- interventi di sostegno presso il domicilio della famiglia;
- attività in ambienti di vita dei minori: scuola, campi gioco, aggregazioni per il tempo libero, lo sport e la socializzazione.

È ubicato in Via Martiri della Bettola 51. Vi opera un'equipe con competenze multi professionali cinque educatori e ha un Coordinatore a tempo parziale (lo stesso del Centro diurno "La Cava"). Il Centro è regolato da una specifica convenzione con l'Azienda U.S.L. di Reggio Emilia (Servizio di Neuropsichiatria Infantile) che è stata rinnovata anche per l'anno in corso, con la previsione di una compartecipazione delle famiglie al costo del pasto a decorrere dal 1 gennaio 2017.

Centro socio riabilitativo semiresidenziale "La Cava"

È un servizio socio-sanitario destinato a persone con grave disabilità fisica, intellettiva o plurima con diverso grado di non autosufficienza fisica o relazionale.

Il centro semiresidenziale diurno ha tra le proprie finalità: garantire percorsi educativi per il mantenimento e lo sviluppo dell'autonomia personale e sociale, interventi assistenziali per sostenere l'autosufficienza e favorire l'autonomia personale e sociale, attività ricreative, occupazionali e di partecipazione alla vita sociale, in particolare nella comunità locale.

In relazione ai bisogni dei singoli utenti e, in accordo con l'Azienda USL territorialmente competente, vengono garantiti assistenza medica, infermieristica e trattamenti riabilitativi.

La capacità di accoglienza è fissata in un massimo di 16 persone con disabilità fisica, intellettiva o plurima di entrambi i sessi e di età compresa tra i 18 e i 65 anni.

Ha sede anch'esso in località Sesso a Reggio Emilia, in adiacenza rispetto all'omonimo centro residenziale.

Le rette del Centro Socio Riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti sono stabilite da provvedimenti regionali, trattandosi di servizio soggetto ad accreditamento e sono rese esecutive attraverso i Contratti di Servizio, aggiornati annualmente, che determinano il sistema di remunerazione del Servizio accreditato.

Nel Centro semiresidenziale lavora un numero di Educatori e di Operatori Socio Sanitari corrispondente ai requisiti stabiliti dalla vigente normativa sull'accreditamento. Attualmente sono 3,5 educatori, 1,5 OSS, un Coordinatore a tempo parziale (lo stesso del Centro "Carlo e Lorenzo Vasconi"), una cuoca e un' atelierista a tempo parziale (condivise con il Centro residenziale).

Il dato rilevante per la gestione di questo servizio è quello relativo al tasso di occupazione, che, in numero di teste equivalenti, corrisponde a circa la metà dei posti disponibili, determinando un'incidenza negativa sull'equilibrio economico del centro di costo, in considerazione delle modalità di remunerazione del servizio.

Modalità organizzative dei Servizi rivolti ai minorenni e famiglie e ai disabili

L'educazione, l'assistenza e la cura alle persone è resa direttamente da personale dipendente dell'Azienda, in possesso dei requisiti professionali per la categoria di inquadramento; per le sostituzioni si ricorre a personale dipendente a tempo determinato e/o a lavoro in somministrato, con adeguata esperienza e qualificazione. Sono invece gestiti in convenzione o tramite appalto servizi integrativi e di supporto.

Il servizio infermieristico (presso le strutture “La Cava” e il Centro multiservizi “Carlo e Lorenzo Vasconi”) è fornito con personale dell’ASP.

I Servizi generali sono erogati e svolti sia direttamente che tramite ditte esterne:

- il servizio ristorazione dei Centri “La Cava”, residenziale e diurno, è organizzato e gestito con personale interno (produzione diretta dei pasti), così come è gestita direttamente dal personale in servizio, coinvolgendo i ragazzi, la ristorazione presso il centro O.A.S.I.;
- le Comunità educative residenziali e i Servizi diurni collocati all’interno dell’area “Villaggio educativo Ermanno Dossetti” al momento possono avvalersi di una fornitura di pasti esternalizzata (C.I.R.), anche se l’Azienda si riserva di valutare per il futuro se arrivare a una completa gestione interna (che richiederebbe la ristrutturazione del locale cucina delle comunità con produzione diretta dei pasti);
- il servizio pulizie delle strutture “La Cava”, residenziale e diurno, è esternalizzato, mentre per le Comunità educative residenziali e i Centri educativi diurni è garantito attraverso la gestione diretta della funzione da parte del personale educativo;
- il servizio lavanderia della strutture “La Cava”, residenziale e diurno, è esternalizzato, mentre per le Comunità educative residenziali e per il centro O.A.S.I. è garantito attraverso la gestione diretta della funzione da parte del personale educativo. Già a far data dal 2016 è stata impiegata una dipendente dell’Azienda con inidoneità fisiche per le attività di guardaroba presso il Centro residenziale “La Cava”;
- i servizi manutentivi sono svolti, in parte, da ditte esterne e, in parte, dal competente servizio aziendale;
- il servizio di giardinaggio e la cura delle aree verdi è esternalizzato attraverso una convenzione con una Cooperativa sociale.

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

Il presente Piano programmatico, costituisce, dopo la fase iniziale di avvio dell'Azienda, nel corso del 2016, il primo Piano triennale aziendale.

Il bilancio di previsione 2017 chiude in sostanziale pareggio, con un utile di 137 euro.

La sua redazione, a causa della complessità del processo di unificazione aziendale, ancora non del tutto completato e delle diverse modalità interne di raccolta e elaborazione dati, avviene in corso d'anno, sulla base dei dati registrati a consuntivo dall'Azienda, degli impegni già contrattualmente assunti e dei servizi attualmente gestiti, nonché sulla base di scelte già effettuate dal Consiglio e di previsioni connesse a progetti predisposti e a interlocuzioni già avviate, ancorché formalmente non ancora conclusi.

I dati relativi all'esercizio 2016 costituiscono il principale riferimento del bilancio di previsione 2017 anche se l'approvazione del bilancio consuntivo dell'esercizio 2016 non è ancora formalmente avvenuta per specifica formale richiesta dell'Organo di revisione contabile dell'Azienda, pur essendo già state conosciute e validate dal Consiglio di Amministrazione le risultanze del conto economico. In considerazione dei diversi criteri di valutazione del valore del patrimonio immobiliare originariamente adottati, in fase di rispettiva costituzione, da parte delle due Asp che sono confluite il 1 gennaio 2016 nella nuova ASP unificata e, precisamente, l'adozione del valore catastale per la valutazione del patrimonio di ASP RETE e del valore di mercato per la valutazione del patrimonio di ASP OSEA, il Collegio dei Revisori, ha ritenuto necessario, nell'ambito del più ampio processo di verifica e valutazione avviato in ordine alla congruità dei valori di iscrizione nel bilancio dell'Azienda dei cespiti immobiliari, diversi da quelli indisponibili e/o di valore artistico, richiedere agli uffici aziendali dettagliate informazioni in merito ad alcuni immobili, con riserva, qualora i risultati dell'approfondimento condotto lo richiedessero, di sottoporre ad analoga verifica tutto il patrimonio immobiliare dell'Azienda attualmente valutato a bilancio con criteri diversi da quelli catastali e con l'impegno a garantire l'approvazione del bilancio consuntivo da parte dell'Assemblea dei Soci entro il prossimo 30 giugno.

Rimandando nel dettaglio a quanto indicato nella reazione illustrativa, si riassumono i principali elementi su cui è costruita la previsione economica dell'anno 2017.

Per quanto riguarda i ricavi derivanti da rette, tariffe, oneri e rimborsi per i servizi alla persona, le previsioni sono state formulate sulla base dei seguenti elementi:

- Per la stima delle rette dei servizi residenziali per anziani (CRA e Casa di Riposo) si è tenuto conto delle percentuali di occupazione dei posti registrate nell'anno 2016 per tutte le tipologie di posti letto, nonché dei numeri attualmente definiti dai contratti e convenzioni in essere, puntando anche al miglioramento di alcuni tassi di occupazione, con particolare riferimento ai posti destinati ai ricoveri temporanei e alla casa di riposo;
- 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 una quota aggiuntiva, collegata al costo del personale e 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 su un valore unitario giornaliero di euro 42.91, a fronte del precedente, pari a euro 43,25, 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, anche se il numero degli utenti, ancorché immutato rispetto all'anno 2016, ha subito negli anni un significativo calo;
 - le rette dei servizi residenziali per ospiti autosufficienti hanno tenuto conto dell' aumento di euro 1,00 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 giornalieri ;
 - 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" e su tali posti si è prevista una copertura 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 (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;
 - 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 Centro Diurno "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;
 - 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, tenendo conto della attuale situazione di utilizzo;
- per i servizi educativi rivolti a minorenni e famiglie la previsione accoglie il fatturato atteso dall'attività delle comunità residenziali e semiresidenziali per minori, considerate all'attuale tasso massimo di occupazione e di 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 della gestione di una comunità educativa esternalizzata (S.Isidoro) e, per le strutture gestite direttamente, delle modifiche nell'occupazione derivanti dalla chiusura

della comunità Itaca in corso d'anno, come anche dall'attivazione del servizio residenziale di accoglienza temporanea 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. Per i servizi disabili rivolti a minorenni è stato considerato anche il concorso al pagamento delle rette dei servizi a carico di FCR e, per il Centro Vasconi, a carico dell'Azienda USL, secondo le indicazioni di presa in carico contenute nei contratti di servizio, nelle convenzioni e nei singoli progetti individuali attualmente in essere;

- 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. La previsione contempla anche il concorso al pagamento delle rette dei servizi da parte di FCR, secondo le indicazioni di presa in carico contenute nei contratti di servizio, nelle convenzioni e nei singoli progetti individuali;
- sono stati calcolati anche i rimborsi per attività di riabilitazione fisica e cognitiva e attività infermieristica, svolte da parte di personale contrattualizzato da ASP, per i servizi residenziali e semiresidenziali anziani e disabili adulti, sulla base delle tariffe e delle modalità di rimborso previste dai relativi Contratti di Servizio sottoscritti con Comune e AUSL e i rimborsi previsti in ambito distrettuale a carico del Distretto di Reggio Emilia per la gestione dello Sportello assistenti familiari, quelli previsti per l'attività di portierato, attivata presso gli appartamenti per anziani "Gerra" ad Ospizio, nonché i rimborsi di attività, quali l'educativa territoriale a favore dell'Unione Colline Matildiche e i progetti domiciliari di sostegno per minori. 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 e di ulteriori 4 che saranno operativi a partire dal mese di giugno, la gestione del punto telefonico e coordinamento del servizio di accoglienza minori H.24, il coordinamento dei tutori volontari e la presa in carico diretta delle tutele per l'ultimo trimestre, la disponibilità di struttura per il progetto di *cohousing* sociale e, infine, il tutoring domiciliare.

Altre voci significative di ricavo per l'Azienda sono quelle derivanti dal patrimonio: fitti da fabbricati urbani, da fondi e terreni e ricavi da attività commerciale.

I fitti da fabbricati urbani sono stati calcolati sulla base dei contratti di locazione attivi e 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. Sono state altresì considerate le concessioni onerose di immobili, le occupazioni senza titolo, per le quali sono in corso procedimenti amministrativi e legali per addivenire alla sottoscrizione di contratti di locazione e ogni altro provento derivante 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 a suo tempo ricontrattati, in aumento, per il fondo di Masone e, aggiudicati in asta nel 2016, per il fondo di 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.

I ricavi da attività commerciale derivano in prevalenza dalla concessione per i distributori automatici di bevande e alimenti all'interno delle strutture e accolgono anche le sponsorizzazioni, in misura analoga a quelle ottenute per l'esercizio passato.

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 nuovo contratto di servizio avente ad oggetto i servizi non accreditati, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 94/2016 del 31/12/2016, è stata prevista l'integrale remunerazione dei servizi resi da ASP - oltre a quella per la messa in disponibilità di locali per progetti e/o convenzioni - in base a quanto previsto dall'art. 10 del contratto stesso che, testualmente, recita: "Tutte le attività conferite saranno oggetto di remunerazione integrale dei costi sostenuti, secondo la formula del corrispettivo di servizio....". E' previsto a breve l'aggiornamento del contratto con l'inserimento delle specifiche regolamentazioni e remunerazioni dei servizi resi dall'Azienda.

Per quanto riguarda i costi, essendo ASP un'azienda erogatrice di servizi alla persona, le risorse economiche più consistenti sono quelle necessarie a garantire le risorse umane impegnate nei servizi.

Per i servizi residenziali e semiresidenziali per anziani e disabili soggetti ad accreditamento, sono stati considerati i parametri di personale definiti dalla specifica normativa regionale, mentre per i restanti servizi, la proposta di bilancio contempla i parametri di personale previsti dall'autorizzazione al funzionamento e/o dai contratti di servizio e/o, da specifiche convenzioni.

Il costo del personale dipendente è stato calcolato per il finanziamento di un assetto commisurato alle unità 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.

La previsione delle unità in ingresso ha tenuto conto sia del completamento del Piano occupazionale 2016, sia dell'attivazione del nuovo Piano Occupazionale 2017-2018, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21/2017 del 12/04/2017, del quale viene dato ampiamente conto nell'introduzione del presente Piano programmatico. La previsione delle unità in uscita ha considerato le cessazioni limitatamente a quelle note alla data di redazione del presente documento.

Sono stati inoltre considerati accantonamenti per i rinnovi contrattuali.

L'ammontare delle Risorse Decentrate finanziate 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 sono a utilizzo vincolato, come Indennità di Comparto e Progressioni economiche Orizzontali e, parte, sono destinate alla remunerazione delle Indennità di turno e rischio e 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.

Analogamente, si è proceduto per il fondo della dirigenza.

Per un utilizzo sempre più efficace ed efficiente delle risorse umane, l'Azienda è impegnata nel corso del triennio a dare seguito, da un lato, a tutte le procedure concorsuali previste nel piano occupazionale 2007-2018, secondo le scadenze indicate nelle tabelle di seguito riportate, anche ricercando la collaborazione con altre ASP del territorio regionale e, dall'altro, intende attivare nel corso del 2017 procedure interne per la collocazione in specifici profili del personale inidoneo alle mansioni di OSS, secondo quanto indicato al punto 5.2.3 dell'introduzione del presente Piano a cui si rimanda per il dettaglio.

Procedure per la copertura di posti con previsione di accesso dall'esterno					
ANNO	Cat. Giuridica	Profilo	Tipologia posto	n. posti da coprire	Procedura
2017	B3	OSS	TP	28	Scorrimento graduatoria esistente fino ad esaurimento della medesima • Concorso pubblico, prioritariamente d'intesa con altre ASP della Regione, previa preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria;
			PT 24	5	
			PT 18	1	
2017	B3	Operaio AST Officina	TP	2	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Concorso pubblico
2017	C	R.A.A.I.	TP	3	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Scorrimento di graduatoria in corso di validità; Concorso pubblico anche in accordo con altre ASP della Regione
2017	C	Educatore	TP	turn over	Utilizzo graduatoria esistente in corso di validità per copertura turn over posti già esistenti alla data di approvazione della graduatoria
2017	C	Istruttore tecnico	TP	1	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; ; Eventuale utilizzo di graduatori di altri enti, Concorso pubblico
2017	C	Istruttore amministrativo	TP	3	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Utilizzo di graduatoria in corso di validità anche con profilo equivalente , Eventuale utilizzo di graduatorie di altri enti, Concorso pubblico
2017	D	Infermiere	TP	23	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Utilizzo di graduatorie di altre PA, Concorso pubblico in via preferenziale con altre ASP della Regione
			PT 24	5	
2017	D	Istruttore direttivo tecnico	TP	1	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Concorso pubblico
2017	D	Istruttore direttivo amministrativo	TP	2	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Utilizzo di graduatorie in corso di validità , Concorso pubblico

Procedure per la copertura di posti con previsione di accesso dall'esterno					
ANNO	Cat. Giuridica	Profilo	Tipologia posto	n. posti da coprire	Procedura
2018	B	Op. spec. Magazzino	TP	1	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria ; Selezione fra candidati avviati dal competente Centro per l'Impiego
2018	C	Educatore	TP	7	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Concorso pubblico anche in accordo con altre Asp della Regione
2018	C	Istruttore	TP	1	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria; Eventuale utilizzo di graduatorie di altri enti, Concorso pubblico
2018	D	Fisioterapista	TP	6	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità
			PT 30	1	• Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria, Concorso pubblico in via preferenziale con altre ASP della Regione
			PT 24	1	
			PT 18	4	
2018	D	Coordinatore Infermieristico	TP	1	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria, Concorso pubblico in via preferenziale con altre ASP della Regione
2018	D	Terapista occupazionale	TP	1	Preliminare verifica ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs. 165/2001 per la ricollocazione di personale in disponibilità • Avviso di mobilità volontaria ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 condizionata all'esito della predetta mobilità obbligatoria, Concorso pubblico in via preferenziale con altre ASP della Regione

Per quanto riguarda le altre principali voci di costo, connesse alla produzione dei servizi:

- il fabbisogno di beni è stato determinato sulla base dei consumi registrati nel corso del passato esercizio, tenendo conto delle modifiche nell'assetto dei servizi previsti in corso d'anno. Oltre alla chiusura della comunità "Itaca" e all'apertura del servizio di accoglienza temporanea di minori stranieri non accompagnati, l'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, che già nel corso del 2016 hanno risentito positivamente delle azioni introdotte, finalizzate all'efficientamento delle forniture e 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;
- 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.

Per la gestione dell'attività sanitaria e socio assistenziale sono stati considerati i seguenti servizi:

- gestione di attività e funzioni sociali, che accoglie i costi di gestione dello sportello assistenti familiari;
 - servizi di animazione e socializzazione acquisiti all'esterno, a riguardo della loro specializzazione, che comprendono prevalentemente attività di musicoterapia, uscite e visite, in particolare, presso fattorie didattiche, a integrazione dell'attività effettuata a favore degli anziani dagli animatori dipendenti, a garanzia di un livello di qualità più elevato rispetto a quello previsto dagli standard regionali;
 - servizi per la gestione di attività socio assistenziale ed educativa: rispetto al 2016 il dato previsionale è in forte diminuzione poiché è terminata la gestione in convenzione con l'associazione di Solidarietà Ce.IS della comunità educativa per minorenni S.Isidoro, oltre a quella di 2 posti di accoglienza in emergenza presso la medesima comunità. L'attuale importo previsto si riferisce alla sola gestione del punto telefonico del servizio di accoglienza H. 24 per circa un semestre, a fronte della volontà aziendale di gestire direttamente il servizio, a far data dal secondo semestre;
 - vacanze e attività ricreative e sportive: comprende i costi per le attività collettive e/o individuali dedicate ai minorenni delle comunità educative;
 - servizi di podologia, come previsti dalle disposizioni sull'accreditamento, all'interno del servizio fornito all'anziano.
- I principali servizi esternalizzati sono :
 - il servizio di ristorazione che tiene conto dell'esternalizzazione della cucina della casa residenza "I Tulipani" e il servizio alberghiero previsto nelle cucine gestite direttamente delle case residenza;
 - servizio di pulizia: affidato in base alla convenzione CONSIP per tutti i servizi aziendali;
 - servizi di lavanderia e lavanolo, che comprendono tutte le diverse esigenze di lavaggio della biancheria piana e degli ospiti dei servizi per anziani, minori e disabili e tengono anche conto del lavaggio delle divise dei lavoratori;
 - servizio di vigilanza, potenziato per i centri diurni anziani e i servizi per minorenni, a seguito anche di episodi di furto e vandalismo registrati;
 - servizio disinfezione e derattizzazione;
 - servizio smaltimento rifiuti;
 - servizio sgombero neve, che tiene conto del servizio di reperibilità nel periodo invernale;
 - servizio di gestione delle aree verdi: l'attività è prevista per le aree verdi di tutte le strutture aziendali e commisurata alle esigenze delle stesse.

E' stata inoltre considerata la cifra relativa ai trasporti che comprende, principalmente, i costi delle autoambulanze, per i trasporti sanitari programmati degli anziani, i costi degli

abbonamenti degli autobus o altri mezzi di trasporto, soprattutto per gli utenti minorenni e, per la parte residuale, i trasporti per iniziative esterne o gite degli anziani, vacanze dei minorenni, o per traslochi;

Per le consulenze, sono state previste: consulenze socio-sanitarie, che attengono principalmente alla supervisione psicologica e alle consulenze mediche per i minori; consulenze legali, commisurate ai contenziosi e alle pratiche in atto, consulenze tecniche, principalmente legate alle progettazioni, alle prestazioni energetiche, alla sicurezza degli edifici e a studi di fattibilità per adeguamenti e miglioramenti degli immobili, consulenze fiscali e amministrative per la privacy e il supporto al sistema di sicurezza aziendale (Euro 41.220), nonché consulenze per il medico competente e medicina del lavoro.

Per quanto riguarda il lavoro interinale, questo rappresenta la modalità di approvvigionamento di personale alternativa alle assunzioni. I volumi delle voci di spesa connesse al lavoro interinale sono cresciuti nel tempo, in corrispondenza ai blocchi assunzionali legati al completo riassorbimento del personale in esubero delle Province. A partire dalla fine del 2016, con l'approvazione, dapprima, del Piano occupazionale 2016 e, ora, con l'approvazione del Piano occupazionale 2017-18, l'Azienda ha avviato un'azione di progressivo riassorbimento di questi costi. Per il 2017 la voce comprende i costi per il personale somministrato operante in assistenza ad anziani e disabili e in ambito educativo minori, per personale infermieristico, per figure alberghiere, tecnico manutentive e amministrative, oltre alla figura del RSPP, limitatamente ai primi cinque mesi dell'anno (avendo l'Azienda nominato quale RSPP un proprio dipendente a tempo pieno a decorrere dal 1 giugno 2017).

Per quanto riguarda le utenze, la previsione di spesa, è stata effettuata sulla base delle rilevazioni del primo esercizio unificato. Questa voce di costo, pur essendo soggetta alle variabili stagionali, ha beneficiato lo scorso anno 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.

Da ultimo, le manutenzioni sono state quantificate in modo da rispondere almeno alle principali esigenze degli edifici e delle attrezzature, con priorità sugli immobili indisponibili e impianti e sulle 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 a euro 430.000 le manutenzioni ai fabbricati, a euro 80.000 quelle agli impianti, a euro 50.000 quelle alle attrezzature socio sanitarie dei servizi alla persona. Sono stati anche previsti euro 106.800 per la manutenzione delle macchine d'ufficio, euro 26.000 per automezzi, euro 10.000 per i mobili.

Per la previsione delle risorse relative agli anni 2018-2019 si rimanda al bilancio pluriennale di previsione 2017-2018-2019 allegato A) al presente piano.

Conto Economico Triennale 2017-2018-2019												
CLASS. BILANCIO			CONTO			DESCRIZIONE			TOTALE 2017	TOTALE 2018	TOTALE 2019	
A			30			Valore della produzione						
A 1			30 01			Ricavi da attività per servizi alla persona			30.293.259	30.585.659	30.655.659	
A 1	a	30 01 01				Rette			16.254.490	16.316.890	16.336.890	
A 1	b	30 01 02				Oneri a rilievo sanitario			10.335.059	10.485.059	10.515.059	
A 1	c	30 01 03				Concorsi rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona			3.703.710	3.783.710	3.803.710	
A 1	d	30 01 04				Altri ricavi			0	0	0	
A 2			30 02			Costi capitalizzati			2.216.917	2.288.917	2.308.917	
A 2	a	30 02 01				Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	0	0	
A 2	b	30 02 02				Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti			2.216.917	2.288.917	2.308.917	
A 3			30 03			Variazione delle rimanenze di attività in corso				0	0	
		30 03 01				Rimanenze attività iniziali				0	0	
		30 03 02				Rimanenze attività finali				0	0	
A 4			30 04			Proventi e ricavi diversi			1.933.586	2.054.586	2.071.388	
A 4	a	30 04 01				Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare			1.661.271	1.767.271	1.777.073	
A 4	b	30 04 02				Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse			229.915	239.915	244.915	
A 4	c	30 04 03				Plusvalenze ordinarie			0	0	0	
		30 04 03 01				Plusvalenze ordinarie						
A 4	d	30 04 04				Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie			0	0	0	
A 4	e	30 04 05				Altri ricavi istituzionali			0	0	0	
A 4	f	30 04 06				Ricavi da attività commerciale			42.400	47.400	49.400	
A 5			30 05			Contributi in conto esercizio			0	0	0	
A 5	a	30 05 01				Contributi in conto esercizio dalla Regione Emilia-Romagna			0	0	0	
A 5	b	30 05 02				Contributi in conto esercizio dalla Provincia			0	0	0	
A 5	c	30 05 03				Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale			0	0	0	
A 5	d	30 05 04				Contributi da Azienda Sanitaria			0	0	0	
A 5	e	30 05 05				Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici			0	0	0	
A 5	f	30 05 06				Altri contributi da privati			0	0	0	
						TOTALE A			34.443.762	34.929.162	35.035.964	
B			40			Costi della produzione						
B 6			40 06			Acquisti beni			1.446.117	1.434.963	1.425.963	
B 6	a	40 06 01				Acquisti beni socio - sanitari			476.000	474.000	470.000	
B 6	b	40 06 02				Acquisti beni tecnico - economici			970.117	960.963	955.963	
B 7			40 07			Acquisti di servizi			11.372.132	9.414.874	9.374.648	
						Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale						
B 7	a	40 07 01				Servizi esternalizzati			210.360	205.360	205.360	
B 7	b	40 07 02				Trasporti			3.855.406	3.858.560	3.854.560	
B 7	c	40 07 03				Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali			55.250	55.250	55.250	
B 7	d	40 07 04				Altre consulenze			56.530	56.530	56.530	
B 7	e	40 07 05				collaborazione			109.189	99.189	99.189	
B 7	f	40 07 06				Utenze			4.361.766	2.426.766	2.426.766	
B 7	g	40 07 07				Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche			1.498.133	1.491.120	1.482.894	
B 7	h	40 07 08				Costi per organi Istituzionali			703.800	703.800	673.800	
B 7	i	40 07 09				Assicurazioni			86.584	88.184	88.184	
B 7	j	40 07 10				Altri servizi			285.484	280.484	280.484	
B 7	k	40 07 11				Godimento di beni di terzi			149.630	149.630	151.630	
B 8			40 08			Affitti			221.321	221.321	221.321	
B 8	a	40 08 01				Canoni di locazione finanziaria			131.221	131.221	131.221	
B 8	b	40 08 02				Service			0	0	0	
B 8	c	40 08 03							90.100	90.100	90.100	

Conto Economico Triennale 2017-2018-2019									
B	9		40	09		Costo del personale dipendente	16.459.043	18.589.043	18.619.043
B	9	a	40	09	01	Salari e stipendi	12.842.826	14.972.826	15.002.826
B	9	b	40	09	02	Oneri sociali	3.614.451	3.614.451	3.614.451
B	9	c	40	09	03	Trattamento di fine rapporto	0	0	0
			40	09	03 01	Trattamento di fine rapporto			
B	9	d	40	09	04	Altri costi personale dipendente	1.765	1.765	1.765
B	10		40	10		Ammortamenti e svalutazioni	2.441.917	2.683.599	2.771.371
B	10	a	40	10	01	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	79.540	134.018	172.499
B	10	b	40	10	02	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	2.362.377	2.549.581	2.598.872
B	10	c	40	10	03	Svalutazione delle immobilizzazioni	0	0	0
B	10	d	40	10	04	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0	0
B	11		40	11		Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	0	0	0
B	11	a	40	11	01	Variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	0	0	0
B	11	b	40	11	02	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	0	0	0
B	12		40	12		Accantonamenti ai fondi rischi	0	0	0
			40	12	01	Accantonamenti ai fondi rischi	0	0	0
B	13		40	13		Altri accantonamenti	191.704	253.704	253.704
			40	13	01	Altri accantonamenti	191.704	253.704	253.704
B	14		40	14		Oneri diversi di gestione	725.304	725.304	725.304
B	14	a	40	14	01	Costi amministrativi	141.600	141.600	141.600
B	14	b	40	14	02	Imposte non sul reddito	343.500	343.500	343.500
B	14	c	40	14	03	Tasse	172.400	172.400	172.400
B	14	d	40	14	04	Altri oneri diversi di gestione	67.804	67.804	67.804
B	14	e	40	14	05	Minusvalenze ordinarie	0	0	0
B	14	f	40	14	06	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	0	0	0
B	14	g	40	14	07	Contributi erogati ad aziende non-profit	0	0	0
						TOTALE B	32.857.538	33.322.807	33.391.353
						DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	1.586.225	1.606.355	1.644.611
C			50			Proventi e oneri finanziari			
C	15		50	15		Proventi da partecipazioni	0	0	0
C	15	a	50	15	01	Proventi da partecipazioni in società partecipate	0	0	0
C	15	b	50	15	02	Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0	0	0
C	16		50	16		Altri proventi finanziari	850	850	850
C	16	a	50	16	01	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0
C	16	b	50	16	02	Interessi attivi bancari e postali	300	300	300
C	16	c	50	16	03	Proventi finanziari diversi	550	550	550
C	17		50	17		Interessi passivi ed altri oneri finanziari	11.115	19.469	23.023
C	17	a	50	17	01	Interessi passivi su mutui	5.215	3.869	2.423
C	17	b	50	17	02	Interessi passivi bancari	4.500	14.500	19.500
C	17	c	50	17	03	Oneri finanziari diversi	1.400	1.100	1.100
						TOTALE C	-10.265	-18.619	-22.173

Conto Economico Triennale 2017-2018-2019									
D			60			Rettifiche di valore di attività finanziarie			
D	18		60	18		Rivalutazioni	0	0	0
D	18	a	60	18	01	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0
D	18	b	60	18	02	Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0
D	19		60	19		Svalutazioni	0	0	0
D	19	a	60	19	01	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0
D	19	b	60	19	02	Svalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0
						TOTALE D	0	0	0
E			70			Proventi e oneri straordinari			
E	20		70	20		Proventi straordinari	5.000	5.000	5.000
E	20	a	70	20	01	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	5.000	5.000	5.000
E	20	b	70	20	02	Plusvalenze straordinarie	0	0	0
E	20	c	70	20	03	Soppravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	0	0	0
E	21		70	21		Oneri straordinari	0	0	0
E	21	a	70	21	01	Minusvalenze straordinarie	0	0	0
E	21	b	70	21	02	Soppravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0	0	0
						TOTALE E	5.000	5.000	5.000
						RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	1.580.960	1.592.736	1.627.437
I			80			Imposte e Tasse			
I	22		80	22		Imposte sul reddito	1.580.823	1.591.928	1.593.636
I	22	a	80	22	01	Irap	1.337.823	1.348.928	1.350.636
I	22	b	80	22	02	Ires	243.000	243.000	243.000
U			99			Utile di esercizio			
U	23		99	23		Utile di esercizio	137	808	33.801
			99	23	01	Utile di esercizio	137	808	33.801

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

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

- **Implementazione del processo di unificazione**, attraverso:
 - la messa a regime della struttura organizzativa (approvazione di appositi atti di organizzazione del Consiglio di Amministrazione e della Direzione, per gli ambiti di rispettiva competenza, il completamento delle funzioni di presidio strategico dell'Azienda e l' implementazione dell'organico amministrativo e tecnico);
 - la messa a punto di procedure omogenee nella gestione dei procedimenti amministrativi e nella gestione delle risorse umane;
 - la realizzazione degli indirizzi del Consiglio per la logistica degli uffici;
 - l'implementazione degli strumenti e delle azioni che consentano un efficace sistema di controllo di gestione (collegamenti di rete, cablaggio delle strutture, utilizzo di sistemi informatici comuni e dialoganti tra di loro);
 - la costituzione del nuovo CUG aziendale unitario;
 - la predisposizione di un piano coordinato di comunicazione dell'Azienda che contempli

il format delle Carte dei Servizi, il format del bilancio sociale, la realizzazione della segnaletica almeno esterna delle strutture aziendali, la predisposizione di materiale illustrativo dei servizi aziendali.

- **Valorizzazione delle risorse umane**, attraverso:
 - la definizione delle politiche degli orari di lavoro e delle flessibilità, attraverso apposito atto di organizzazione del Consiglio di Amministrazione;
 - la stabilizzazione dell'organico, attraverso lo scorrimento delle graduatorie esistenti e le realizzazione delle procedure concorsuali previste nel Piano occupazionale 2017 - 2018, anche in collaborazione con altre ASP del territorio regionale;
 - l'effettuazione delle procedure selettive interne per la collocazione delle figure con inidoneità lavorativa alla mansione di OSS negli specifici profili indicati nella dotazione organica aziendale, a partire dagli addetti al guardaroba per arrivare alla figura di addetto all'assistenza integrata;
 - la definizione di un piano formativo aziendale unitario;
 - l'approvazione del nuovo CCDI, nel rispetto degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione;
 - l'approvazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale;
 - la definizione di misure per la promozione del benessere organizzativo.
- **Promozione di processi di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati**, attraverso:
 - la definizione, d'intesa con l'Azienda USL, di una proposta di riorganizzazione dell'assistenza medica di diagnosi e cura e di coordinamento presso le strutture residenziali per anziani che preveda la diretta dipendenza dei medici da ASP (con oneri rimborsati dal Servizio Sanitario) e la fattibilità all'interno delle strutture di un presidio notturno medico/infermieristico. Presentazione del progetto alla Regione per la sua validazione. Completamento dell' *audit* relativo ai ricoveri ospedalieri per verificare fenomeni di ricorso improprio al Pronto Soccorso;
 - la predisposizione delle nuove carte dei servizi;
 - la definizione di procedure assistenziali ed educative omogenee per tipologie di servizio;
 - l' utilizzo in tutte le strutture di strumenti socio assistenziali, educativi e sanitari comuni, di tipo informatico e/o cartaceo, avendo riguardo a garantire qualità degli interventi, loro aggiornamento, tracciabilità degli stessi, rispetto della privacy degli utenti, riduzione di potenziali contenziosi;
 - la realizzazione di indagini di *customer satisfaction* per le strutture aziendali, con priorità per le strutture accreditate;
 - il rispetto degli standard previsti dalle norme sull'accreditamento e dalle norme sull'autorizzazione al funzionamento;
 - l' informatizzazione di processi e l' introduzione di nuovi programmi e modalità gestionali e operative;
 - l' implementazione della trasparenza amministrativa nel rispetto di quanto previsto dal Piano triennale della Prevenzione della corruzione;
- **Innovazione e sviluppo di nuovi servizi**, attraverso:
 - l' integrazione del contratto di servizio con la specifica regolamentazione dei servizi richiamati al punto 4.2 dell'introduzione del presente piano programmatico, riferita a "Le

scelte strategiche”, con la definizione delle relative remunerazioni ai sensi dell’art. 10 del contratto stesso;

- l’avvio di nuovi servizi e, in particolare, quelli rivolti a:
 - 1) **accoglienza di minori stranieri non accompagnati e/o di famiglie con minori;**
 - 2) **nuovo progetto di accompagnamento e tutoring** verso i care giver, in collaborazione con i Poli sociali territoriali;
 - 3) **riorganizzazione del sistema di accoglienza H. 24;**
 - 4) **servizio di educativa territoriale rivolta ad adulti e famiglie fragili;**
 - 5) **progetti di cohousing sociale** presso l’immobile precedentemente sede della comunità Itaca;

• **Valorizzazione del patrimonio**, attraverso:

- la realizzazione di procedure per l’alienazione dei due principali fondi agricoli di proprietà dell’Azienda e di alcune unità immobiliari già autorizzate, previo aggiornamento delle stime di vendita al fine di ricavare le risorse per sostenere in tempi rapidi il piano di investimenti aziendale;
- la realizzazione degli interventi di adeguamento strutturale degli edifici di proprietà dell’Azienda destinati alla locazione (immobili posti in Via Mazzini e in via San Pietro Martire, da mettere a disposizione del Comune di Reggio Emilia e immobile a disposizione dell’Agenzia delle Entrate di Mantova) e la stipula dei relativi contratti di locazione;
- la progettazione dell’intervento di adeguamento dei locali di Via Colletta (oggi inutilizzati) per la realizzazione dell’archivio unificato aziendale;
- l’adeguamento di locali non utilizzati per ospitare nuovi servizi: (O.A.S.I., Famiglia Insieme, progetto 18+, *cohousing* sociale ed eventuale proseguimento del progetto “Una Palestra di vita per la conquista dell’autonomia”);
- la definizione degli atti di concessione amministrative per i centri diurni e la palestra ubicata nel Villaggio Dossetti per le attività del progetto *Ability Gym*;
- la definizione delle procedure per la locazione di locali sfitti e non utilizzati, a partire dai locali già occupati dall’Associazione Passaparola;

• **Promozione della sicurezza**, attraverso:

- il potenziamento del Servizio Prevenzione e Protezione aziendale (nomina di RSPP dipendente a tempo pieno, incarico consulenziale per la redazione di specifici documenti di valutazione del rischio);
- la redazione e l’aggiornamento dei DVR specifici previsti nel DVR generale dell’Azienda per l’anno 2017 (rischio chimico, rischio rumore, rischio movimentazione manuale dei carichi);
- la realizzazione della procedura di gara per il sistema di sollevatori a binario nelle strutture residenziali per anziani, al fine di prevenire e ridurre inidoneità lavorative e possibili fenomeni infortunistici;

• **Attivazione di misure per mantenere l’equilibrio economico della gestione**, attraverso:

- il mantenimento e, se possibile, il miglioramento del tasso di utilizzo dei servizi residenziali e semiresidenziali per anziani, minorenni e disabili, registrati nel 2016;
- la redazione di un’ipotesi di riorganizzazione del centro semiresidenziale per disabili “La Cava”;

- la redazione di una proposta di riorganizzazione del servizio di casa di riposo, anche al fine di eventuali interventi di adeguamento strutturale;
- la redazione, d'intesa con l'ASL, di una proposta di migliore utilizzo dei servizi dedicati ad utenza con caratteristiche psichiatriche ospitata nelle strutture residenziali aziendali;
- la predisposizione di un documento di analisi che evidenzia per i servizi residenziali e semiresidenziali per minorenni l'adeguata remunerazione e la sostenibilità dell'attuale organizzazione, alla luce dei dati rilevati a consuntivo relativamente all'anno 2016;
- l'attivazione di misure di efficientamento gestionale per la compensazione dei maggiori costi derivanti dal potenziamento della struttura organizzativa aziendale, anche attraverso azioni che consentano di ridurre la necessità di nuovi accantonamenti a vario titolo, a partire da quelli relativi al personale, ai vari fondi rischi e a quelli relativi alla svalutazione crediti.

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. L'Azienda, come ampiamente descritto nella premessa del presente piano, considera, in tal senso, centrali sia il progetto di "tutoring domiciliare", da consolidare e rafforzare, perché in grado di intercettare, con l'utilizzo di risorse economiche modeste, importanti bisogni delle famiglie con persone anziane, sia i nuovi servizi di educativa territoriale adulti e di *cohousing* sociale che è impegnata a realizzare.

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.

E. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA E LA VALUTAZIONE DI QUALITÀ SIA PER QUANTO RIGUARDA LE ATTIVITÀ E GLI INTERVENTI SOCIO-ASSISTENZIALI SIA PER QUANTO RIGUARDA L'ORGANIZZAZIONE E I PROCESSI ORGANIZZATIVI

L'Azienda definisce, a partire dal corrente esercizio, 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 di 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	Si assumono come valori di riferimento i dati di assenza del personale (esclusi ferie e recuperi), suddivisi per tipologia e per destinazione lavorativa, 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

INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO
Ferie godute e residue dal personale dipendente	Si determinano al 31/12 di ogni anno i giorni di ferie goduti e residui del personale, suddiviso per destinazione lavorativa 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 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

* da implementare nel 2018

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.

L'Azienda è impegnata a garantire l'implementazione del progetto della cartella assistenziale informatizzata, attualmente utilizzata in tre case residenza per anziani, con l'obiettivo di estenderlo a tutte le strutture residenziali per anziani entro la fine del 2018, previa realizzazione, per ciascuna di esse, dei necessari collegamenti di rete, riservandosi di verificare in futuro l'utilizzo della medesima cartella anche per il centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava" e di individuare un eventuale supporto informatizzato anche per le comunità educative per minorenni. L'adozione della cartella informatizzata, una volta a regime in tutte le strutture, potrà sicuramente migliorare la qualità e la quantità delle informazioni relative all'assistenza erogata, nonché la tempistica delle informazioni, anche per quanto riguarda i dati collegabili al controllo di gestione aziendale.

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

Nel corso dell'esercizio si intende portare a regime per i centri diurni l'inserimento dei dati di presenza/assenza degli utenti sul gestionale aziendale, la cui predisposizione – auspicata nel 2016 - è stata attuata da ASP nel primo trimestre dell'anno, coerentemente

con gli accordi intercorsi con il Comune di Reggio Emilia, l'Azienda USL, FCR e l'Ufficio di Piano, non potendo tuttavia essere ancora operativo. Infatti, non è stato ancora possibile all'Azienda creare l'interfaccia informatica che consenta il trasferimento dei dati aziendali al Sistema Informativo Integrato dei servizi sociali del Comune, in attesa che venga adottato dal Comune il nuovo gestionale di tale sistema.

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, nell'ambito delle verifiche gestionali, viene attribuita particolare importanza alla rilevazione e all'analisi del margine di contribuzione dei diversi servizi/centri di costo.

F. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

ASP considera strategica la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare come strumento per reperire risorse necessarie non solo a garantire l'equilibrio della gestione corrente, ma anche e soprattutto - come si evince dalla premessa del presente Piano - per la sostenibilità di importanti interventi di investimento e di riqualificazione di strutture aziendali che l'Azienda ritiene di dovere intraprendere.

ASP dispone infatti di un patrimonio immobiliare consistente, proveniente, in prevalenza, da ex O.S.E.A., che tuttavia ha subito, soprattutto nel corso degli ultimi anni, forti riduzioni di redditività, derivanti, in particolare, da recessi (soprattutto per quanto riguarda i locali precedentemente locati alla Provincia), da decurtazioni operate *ex lege* (tutti i locali locati al Comune e a pubbliche amministrazioni), o concesse a privati in difficoltà economiche e, fino al 2015, da concessioni gratuite di locali per progetti, o destinazioni di carattere sociale. Già nel corso del 2016 l'Azienda ha concretamente operato per superare tale ultimo aspetto riuscendo a ottenere, all'interno del contratto di servizio con il Comune e l'Azienda FCR, approvato nel mese di dicembre, l'inserimento, all'art. 11, della seguente specifica clausola: *“Per quanto riguarda la messa a disposizione di locali dell'ASP questa sarà disciplinata da appositi atti di concessione amministrativa onerosa finalizzati a rimborsare l'importo del mancato beneficio economico derivato dalla locazione degli stessi, avendo a riferimento i parametri stabiliti dall'Agenzia del Territorio. Ciò potrà avvenire anche attraverso l'erogazione di specifico contributo”*

Come già indicato, l'Azienda considera suo impegno prioritario mettere in atto azioni finalizzate a valorizzare la redditività del proprio patrimonio immobiliare disponibile, a partire dagli immobili liberi.

Fanno parte di tale piano di valorizzazione:

- la ristrutturazione dei locali di Via Mazzini e Via San Pietro Martire, da concedere in locazione al Comune per il trasferimento di propri uffici;

- il mantenimento in stato di efficienza e di funzionamento di 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;
- la revisione, per quanto riguarda i ricavi da locazione del patrimonio abitativo, terziario e agrario, dei canoni dei contratti in scadenza, sulla base di verifiche di mercato e attraverso procedure ad evidenza pubblica;
- l'adeguata redditività anche degli immobili oggetto di progetti a rilevanza sociale, o concessi in uso sulla base di specifiche convenzioni a realtà dell'associazionismo o del privato sociale, pur tenendo conto del valore sociale dei progetti e/o della rilevanza storica, culturale e civica dei soggetti interessati;
- la realizzazione del programma di alienazioni, già precedentemente autorizzato alle due aziende ora unificate, i cui asset principali sono alcuni fondi agricoli, seguiti da unità immobiliari, alcune delle quali provenienti da un'eredità condivisa, in comproprietà con l'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.

Per tutti gli immobili di proprietà aziendale, appartengano essi al patrimonio disponibile o indisponibile, sempre nella logica di valorizzazione patrimoniale, l'Azienda, con le risorse economiche e umane in suo possesso, intende anche potenziare le attività di manutenzione, ordinarie, straordinarie e cicliche, nonché la ricerca di finanziamenti per la riqualificazione energetica degli edifici.

G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

Per l'elaborazione del programma triennale degli investimenti, come meglio documentato anche negli importi, nella relazione illustrativa, l'Azienda ha indirizzato le sue scelte sui seguenti interventi:

- interventi finalizzati a aumentare i livelli di sicurezza delle strutture e degli immobili e a migliorarne la fruibilità da parte degli utenti (diagnosi sismiche delle strutture residenziali per anziani e realizzazione di interventi di consolidamento e tenuta antisismica, realizzazione impianti di condizionamento delle strutture Villa Erica e Villa Margherita, interventi di manutenzione straordinaria incrementativa per la sicurezza degli edifici);
- interventi di potenziamento, dal punto di vista quali/quantitativo, delle attrezzature socio sanitarie per migliorare sia la qualità assistenziale, sia le condizioni di lavoro del personale. Da questo punto di vista, centrale è l'investimento di circa € 160.000 per l'installazione di sollevatori a soffitto in almeno 100 camere delle Case Residenza per Anziani dell'Azienda, con cui si vuole garantire maggiore sicurezza agli anziani e ai lavoratori e anche cercare di prevenire il verificarsi di ulteriori inidoneità fisiche di dipendenti, connesse alla movimentazione manuale dei carichi;
- interventi di rinnovo degli arredi di uso comune;
- interventi volti a garantire l'efficienza operativa dei servizi di supporto alberghieri e tecnici;
- interventi di innovazione tecnologica e informatica dell'Azienda, garantendo innanzitutto collegamenti di rete tra la sede amministrativa e le diverse sedi di servizio decentrate per

agevolare la trasmissione automatica dei dati, anche in funzione di un più efficace controllo di gestione e tra la sede amministrativa e il Villaggio Dossetti, ex sede di ASP OSEA nel quale, in base agli indirizzi sulla logistica degli uffici, saranno trasferiti nuovi uffici aziendali. Si intende inoltre migliorare le attrezzature informatiche messe a disposizione sostituendo le più vetuste e investire in software, che possano contribuire a una maggiore efficienza gestionale e in formazione dedicata;

- interventi di rinnovo parziale del parco auto per garantire una più agevole e sicura mobilità di utenti e lavoratori, con la previsione di acquisto mezzi per 120.000 euro, di cui la metà prevista nel 2016;
- interventi di ristrutturazione degli 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);
- interventi di valorizzazione del proprio patrimonio artistico e storico, in primis la Cappella dell'Omozzoli Parisetti;
- adattamento di edifici di proprietà per consentire l'attuazione del piano per la logistica aziendale (€ 100.000 per realizzare l'archivio aziendale in Via Colletta)

La strategia che unifica tutti gli interventi previsti è quella che assume a riferimento la necessità di dotare tutte le strutture aziendali di livelli adeguati e comparabili di dotazioni tecnologiche e di comfort proprio perché la qualità della vita degli utenti e di lavoro dei dipendenti deve essere perseguita attestando tutte le strutture sugli standard migliori possibili, al fine di garantire uguali diritti e opportunità a tutti.

La parte più consistente degli investimenti previsti 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 degli eventuali mutui contratti.

ASP REGGIO EMILIA CITTA' DELLE PERSONE PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI 2017-18-19

		IMPIEGHI								FONTI					
Conto	Cat. Cespite	Descr. Program	2017	Tot. 2017	2018	Tot. 2018	2019	Tot. 2019	TOTALE TRIENNIO		MP	DON	CCC	AL	TOTALE
11010101	Costi di impianto e di avviamento														
		TOTALE		0,00		0,00		0,00	0,00		-	-	-	-	-
11010701	Costo pubblicazioni bandi pluriennali	Gare assicurazioni, ristorazione, sollevatori, Villa Erica													
		TOTALE		29.931,00		0,00		0,00	29.931,00		29.931,00	-	-	-	29.931,00
11010301	Software	Software diversi		69.912,74	52.654,00					MP	122.566,74				
		Intranet collaborativa			12.200,00					AL	-	-	-	12.200,00	
		TOTALE		69.912,74		64.854,00		0,00	134.766,74		122.566,74	-	-	-	134.766,74
11010501	Migliorie su beni di terzi														
		Villa Erica climatizzazione completa struttura	270.000,00							MP	270.000,00	-	-	-	
		Villa Erica riqualificazione energetica in convenzione con ACER e Comune	751.500,00								153.500,00		598.000,00		
		Villa Erica realizzazione giardino alzheimer (impianto irrigazione, siepi, impianto illuminazione e diffusione sonora)	10.001,10							DON	-	10.001,10	-	-	
		Villa Erica cablaggi strutturati per trasmissione dati	12.810,00							MP	12.810,00	-	-	-	
		Villa Erica impianto acqua calda sanitaria - installazione tino con pompetta dosatrice per prodotto anticorrosivo	2.300,00							MP	2.300,00	-	-	-	
		Villa Magnolie Nucleo D (n. 8 letti) Nucleo E/F (n. 6 letti) - B/C (n. 3 letti) estendimento impianto per elettromedicali	24.000,00							MP	24.000,00	-	-	-	
		Villa Le Magnolie cablaggi strutturati per trasmissione dati	20.862,00							MP	20.862,00	-	-	-	
		Villa Le Mimose cablaggi strutturati per trasmissione dati	15.494,00							MP	15.494,00	-	-	-	
		Villa Le Mimose installazione UPS	8.650,00							MP	8.650,00	-	-	-	
		App. Protetti Le Mimose ringhiera protezione scivolo e installazioni sicurezza	14.000,00							MP	14.000,00	-	-	-	
		TOTALE		1.129.617,10		0,00		0,00	1.129.617,10		521.616,00	10.001,10	598.000,00	-	1.129.617,10
11010702	Formazione e consulenze pluriennali														
		Formazione applicativi diversi	22.250,80							MP	22.250,80				
		Consulenza verifiche sismiche	10.000,00		10.000,00					MP	20.000,00	-	-	-	
		TOTALE		32.250,80		10.000,00		0,00	42.250,80		42.250,80	-	-	-	42.250,80
11020301	Fabbricati patrimonio indisponibile														
		Villa Margherita climatizzazione completa della struttura			270.000,00					AL	-	-	-	270.000,00	
		Villa Margherita rifacimento parziale copertura piana con coibentazione	30.000,00							AL	-	-	-	30.000,00	
		Villa Margherita interventi consolidamento sismico	40.000,00							AL	-	-	-	40.000,00	
		Omozzoli Parisetti tetto ed installazione linea vita	55.000,00							DON	-	55.000,00	-	-	
		Omozzoli Parisetti rifacimento alcuni bagni (abbattimento barriere architettoniche L13/1989)	39.000,00							DON	-	39.000,00	-	-	
		Omozzoli Parisetti consolidamento e risanamento seminterrato	17.000,00							DON	-	17.000,00	-	-	
		I Girasoli rifacimento impianto rilevazione incendio			85.000,00					AL	-	-	-	85.000,00	
		I Tulipani interventi consolidamento sismico	120.000,00							AL	-	-	-	120.000,00	
		Ristrutturazione n. 4 cucine comunità educativa			60.000,00					AL	-	-	-	60.000,00	
		TOTALE		301.000,00		415.000,00		0,00	716.000,00		-	111.000,00	-	605.000,00	716.000,00

IMPIEGHI										FONTI					
Conto	Cat. Cespite	Descr. Program	2017	Tot. 2017	2018	Tot. 2018	2019	Tot. 2019	TOTALE TRIENNIO		MP	DON	CCC	AL	TOTALE
11020401	Fabbricati patrimonio disponibile														
		Scala di sicurezza direzionale Bo.MA di Mantova	140.000,00							CCC	-	-	140.000,00	-	
		Messa in sicurezza Immobile Pietracchetta	60.000,00							AL	-	-	-	60.000,00	
		Riqualificazione e adeguamento immobile Via Mazzini (Comune)	262.000,00							MP	262.000,00	-	-	-	
		Riqualificazione e adeguamento immobile Via Mazzini (Provveditorato)	30.000,00							MP	30.000,00	-	-	-	
		Riqualificazione e adeguamento immobile Via S. Pietro Martire	339.500,00							MP	339.500,00	-	-	-	
		Via Colletta sistemazione per utilizzo temporaneo archivio			100.000,00					AL	-	-	-	100.000,00	
		TOTALE		831.500,00		100.000,00		0,00	931.500,00		631.500,00	-	140.000,00	160.000,00	931.500,00
11020501	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	Omozzoli Parisetti restauro cappella													
		TOTALE		117.024,00		91.496,00		0,00	208.520,00		-	188.520,00	20.000,00	-	208.520,00
11020701	Impianti e macchinari														
		Forno Villa Erica, 3 frigo Mimose, Margherita, un frigo incasso per Magnolie	8.110,00							MP	8.110,00	-	-	-	
		I Girasoli installazione gruppo elettrogeno	53.000,00							AL	-	-	-	53.000,00	
		Omozzoli Parisetti installazione gruppo elettrogeno	29.000,00							DON	-	29.000,00	-	-	
		Implementazione reti dati Cava e Villaggio Dossetti	3.000,00							MP	3.000,00	-	-	-	
		CRA Impianti fissi per sistemi di sollevamento a binario	76.934,40							MP	76.934,40	-	-	-	
		TOTALE		170.044,40		0,00		0,00	170.044,40		88.044,40	29.000,00	-	53.000,00	170.044,40
11020801	socio-assistenziali-sanitarie														
		Acquisti elenco Servizio Minorenni e disabili Piano 2017-8-9	0,00							CCC	-	-	-	-	
		Acquisti elenco Servizio Anziani Piano 2017-8-9	139.660,00							MP	139.660,00	-	-	-	
		CRA Sollevari per sistemi di sollevamento a binario	81.284,72							MP	81.284,72	-	-	-	
		TOTALE		220.944,72		0,00		0,00	220.944,72		220.944,72	-	-	-	220.944,72
11020901	Mobili e arredi														
		Acquisti elenco Servizio Minorenni e disabili Piano 2017-8-9	41.602,23							CCC	-	-	41.602,23	-	
		Acquisti elenco Servizio Anziani Piano 2017-8-9	136.783,18							MP	100.000,00	-	-	36.783,18	
		Mobili e arredi d'ufficio	15.000,00							MP	15.000,00	-	-	-	
		Arredi giardino Alzheimer Villa Erica	11.020,00							DON	-	11.020,00	-	-	
		TOTALE		204.405,41		0,00		0,00	204.405,41		115.000,00	11.020,00	41.602,23	36.783,18	204.405,41
11021101	Macchine d'ufficio, computer	Macchine ufficio e computer diversi													
		TOTALE		52.212,15		0,00		0,00	52.212,15		51.786,25	-	425,90	-	52.212,15
11021201	Automezzi														
		Pulmino Talento per trasporto ragazzi per Il Portico, Pulmino disabili	65.150,00							CCC	-	-	65.150,00	-	
		Auto Punto per utilizzi istituzionali, Ducato Magazzino e Doblò cargo manutenzione,	56.000,00							MP	56.000,00	-	-	-	
		TOTALE		121.150,00		0,00		0,00	121.150,00		56.000,00	-	65.150,00	-	121.150,00
11021301	Altri beni														
		Termocamera e attrezzatura per manutenzione	2.400,00							MP	2.400,00	-	-	-	
		Tenda Villa Margherita	3.700,00							MP	3.700,00	-	-	-	
		Attrezzature per il magazzino: montascale, supporto pallet	1.000,00							MP	1.000,00	-	-	-	
		Acquisti elenco Servizio Minorenni e disabili Piano 2017-8-9	15.600,00							CCC	-	-	15.600,00	-	
		Acquisti elenco Servizio Anziani Piano 2017-8-9	36.448,53							MP	36.448,53	-	-	-	
		Tenda per giardino Alzheimer Villa Erica	980,00							DON	-	980,00	-	-	
		TOTALE		60.128,53		0,00		0,00	60.128,53		43.548,53	980,00	15.600,00	-	60.128,53
	TOTALE			3.340.120,85		681.350,00		0,00	4.021.470,85	TOTALE	1.923.188,44	350.521,10	880.778,13	866.983,18	4.021.470,85

H. POLITICHE DEL PERSONALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA FORMAZIONE, ALLA PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE

Programmazione dei fabbisogni e delle risorse

Le politiche del personale che l'Azienda intende adottare sono improntate alle scelte di fondo, ampiamente illustrate ai punti 5.2.2 e 5.2.3 del presente piano e la programmazione dei fabbisogni e delle risorse umane per l'anno 2017 trova specifica esplicitazione, oltre che nei punti sopra richiamati, nella relazione illustrativa del bilancio economico annuale preventivo.

Nel corso del 2017 verrà approvato il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance che armonizzerà la valutazione dei risultati complessivamente raggiunti a livello aziendale, con la valutazione della dirigenza, delle posizioni organizzative e del personale tutto. Il nuovo sistema rappresenterà un importante presupposto per la ridefinizione dell'intero sistema incentivante, basato, non solo per i dirigenti e per il personale direttivo, ma per tutto il personale dipendente, sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Azienda e sui comportamenti organizzativi tenuti.

E' altresì in atto la negoziazione con le Organizzazioni sindacali di categoria e le RSU per la definizione del nuovo Contratto collettivo decentrato integrativo, il primo dell'Azienda unificata, nell'ambito del quale l'obiettivo condiviso è quello di rileggere i vari istituti contrattuali superando le regolamentazioni pregresse per adeguarle a principi di equità, di omogeneità, di effettiva corrispondenza alle esigenze della nuova realtà aziendale e al conseguimento degli obiettivi di servizio, definiti dal Consiglio di Amministrazione dell'Azienda, avendo come fine il benessere organizzativo e individuale dei lavoratori, la loro motivazione e, nel contempo, il miglioramento dei servizi per gli utenti, le loro famiglie e la comunità locale.

Proprio nella direzione di promuovere un comune senso di appartenenza aziendale, a inizio anno, l' Unità di Progetto Ricerca e Sviluppo, presidio organizzativo espressamente dedicato alla formazione e alla progettazione di servizi innovativi, ha dato avvio a un percorso formativo rivolto a tutti i lavoratori dell'Azienda, incentrato sull'avere cura di sé, "obbligo" personale e professionale per chi (pur con varietà di competenze e responsabilità) si occupa di erogare servizi alla persona. Il percorso, articolato in tre conversazioni professionali, partendo da tre "verbi" del mestiere (vedere, ascoltare e parlare), ha offerto un' importante occasione di dialogo a tutti i dipendenti, riuniti in gruppi a composizione mista per servizi/ambiti di provenienza e per qualifica professionale, sulle motivazioni di fondo dell'agire aziendale e personale, per riscoprirne i valori fondanti.

Per la prima volta, poi, dal momento della costituzione della nuova Azienda, è stato richiesto a tutti i lavoratori di esprimere le proprie aspettative formative e la raccolta dei dati potrà consentire di comporre, attraverso azioni di sintesi su tematiche condivise, un piano formativo aziendale, che troverà sviluppo anche negli esercizi futuri.

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

- sviluppare e sostenere le capacità comunicativo-relazionali, quelle tecnico-professionali, anche in relazione ai mutamenti delle condizioni degli utenti e quelle miranti a rafforzare il lavoro in equipe multi professionali;
- incentivare comportamenti che pongano l'attenzione sulla centralità della persona e accrescere le competenze necessarie per garantire la sicurezza e il benessere delle persone ospitate e seguite;
- rafforzare la preparazione nella gestione dell'emergenza-urgenza;
- aumentare la capacità di garantire la qualità educativo-assistenziale, come anche quella tecnico amministrativa;
- potenziare e 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 e il rispetto della privacy;
- 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.

I. MODALITÀ PER IL CONCORSO DEGLI UTENTI, DEL VOLONTARIATO E, PIÙ IN GENERALE, DELLA COLLETTIVITÀ ALLA MIGLIORE GESTIONE DEI SERVIZI

L'Azienda conferma la propria volontà di dialogo e interlocuzione con il contesto associativo e cittadino valorizzando l'impegno di tante persone che hanno contribuito alla ricostituzione del Comitato Parenti, alla nascita dell'Associazione Amici dell'Omozzoli- Parisetti, alla costituzione dell'Associazione "Oltre amici in RETE" in grado di affiancare e sostenere l'ASP per le azioni sempre più necessarie al reperimento delle risorse ed all'incentivazione delle iniziative di sostegno all'attività dell'Azienda . Intende promuovere, inoltre, la costituzione di forme di rappresentanza dei parenti e dei genitori degli utenti dei Servizi per i disabili.

Oltre a ciò si conferma il costante investimento nelle relazioni costruite negli anni passati con i diversi interlocutori che prevedono:

- legami nell'ambito territoriale con Parrocchie, territori, volontari locali, Centri Sociali e scuole;
- interlocuzioni strutturate con i Sindacati Pensionati e con le Associazioni di volontariato;
- interlocuzioni strutturate con i Sindacati dei lavoratori;
- creazione di occasioni di collaborazione con enti locali, istituzioni ed aziende del territorio.

Anche sulla base dei nuovi servizi che l'ASP intende attivare nel corso dell'anno, si coglierà ogni opportunità di integrazione con i Poli Sociali e con le nuove forme di decentramento territoriale, favorendo l'utilizzo integrato degli spazi disponibili e la messa a disposizione delle strutture, residenziali e semiresidenziali, come risorsa per la città e per i cittadini, in ogni occasione.

Si continuerà ad investire nel dialogo strutturato con i portatori di interesse e a potenziare il ruolo della comunicazione istituzionale.