



PIANO PROGRAMMATICO

2018-2019-2020

Indice

Introduzione: le scelte strategiche	Pag.	3
A: Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare	Pag.	33
B: Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del piano	Pag.	54
C: Priorità di intervento anche attraverso l'individuazione di appositi progetti	Pag.	59
D: Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio	Pag.	63
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.	64
F: Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare	Pag.	65
G: Programma degli investimenti	Pag.	67
H: Politiche del personale con particolare riferimento alla formazione, alla programmazione dei fabbisogni e delle risorse	Pag.	68
I: Modalità per il concorso degli utenti, del volontariato e, più in generale, della collettività alla migliore gestione dei servizi;	Pag.	71
Allegati		
allegato 1: Il concorso dell'ASP alle strategie del welfare locale	Pag	73
allegato 2: le proposte per adeguare le norme regionali sull'accreditamento e l'autorizzazione al funzionamento	Pag	78

Introduzione: LE SCELTE STRATEGICHE

Il Consiglio di Amministrazione, nel definire le linee di indirizzo e le strategie e gli obiettivi per la gestione contenute nel Bilancio Preventivo 2018, in quello pluriennale 2018/2020 e nel Piano Programmatico 2018, intende assolvere al proprio ruolo - come previsto dallo Statuto dell'ASP - operando per assicurare l'attuazione sia degli indirizzi dell'Assemblea dei Soci, sia di quelli contenuti nelle Linee programmatiche di mandato 2014-2019 del Comune di Reggio Emilia, socio di maggioranza dell'ASP, formulando esso stesso proposte all'Assemblea medesima, per individuare gli obiettivi e le strategie generali, nel terzo anno di vita della nuova ASP "Reggio Emilia - Città delle Persone".

Se il 2016 era stato un anno di transizione per la nuova ASP, il 2017 si è configurato invece come un anno di consolidamento della nuova ASP e di definizione delle strategie e delle azioni per il completamento del processo di unificazione e l'apertura di nuovi ambiti di intervento e di ulteriore conferimento di servizi.

Con il Piano Programmatico del 2017 e con il Presente Piano 2018-2020 sono state delineate, 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.

1. GLI ATTI E LE SCELTE FONDAMENTALI DELL'ASP "REGGIO EMILIA - CITTA' DELLE PERSONE" NEL PRIMO BIENNIO DI VITA

Come è noto l'ASP è stata costituita sulla base delle deliberazioni del Consiglio Comunale e del Consiglio Provinciale di Reggio Emilia poi recepite dalla Regione Emilia con la propria deliberazione n. 2177 del 21.12.2015 avente a oggetto " *Costituzione dell'ASP "REGGIO EMILIA – Città' delle Persone" a seguito dell'unificazione dell'ASP "O.S.E.A. - Opere di Servizi Educativi Assistenziali" e dell'ASP "Azienda di servizi alla persona RETE – Reggio Emilia Terza Età" e successiva deliberazione n. 2272 del 28.12.2015 "deliberazioni di giunta regionale n. 2175 e n. 2177 del 21.12.2015 – rettifica" con le quali è stata costituita, con decorrenza dal 1.1.2016, la nuova ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone" derivante dalla unificazione delle ASP "O.S.E.A. - Opere di Servizi Educativi Assistenziali" e dell'ASP "Azienda di Servizi alla Persona RETE – Reggio Emilia Terza Età", dando atto che sono soci della nuova ASP il Comune di Reggio Emilia, la Provincia di Reggio Emilia, l'avvocato Piero Giovanni Manodori Galliani, in qualità di Seniore dei discendenti del Conte Girolamo Ancini e il dott. Alberto Franchetti, in qualità di Seniore dei discendenti di Raimondo Franchetti , approvandone il relativo Statuto,*

Furono infatti le deliberazioni del Consiglio comunale di Reggio Emilia n.180 del 5 ottobre 2015, avente ad oggetto "Approvazione fusione tra Azienda di servizi alla persona "RETE - Reggio Emilia Terza Età" e Azienda di Servizi alla Persona "O.S.E.A. – Opere di servizi educativi assistenziali" in ASP "REGGIO EMILIA - Città delle persone", ai sensi del Programma di riordino ex lege regionale 12/2013. Approvazione convenzione tra Comune di Reggio Emilia e Provincia di Reggio Emilia" e la deliberazione del Consiglio provinciale di Reggio Emilia n. 60 del 29 settembre 2015 ad oggetto "Approvazione dello Statuto e della modalità di unificazione della nuova ASP unificata derivante dalla fusione delle attuali ASP RETE e ASP OSEA (Prot. Ref. 49171/3/2015)" a sancire definitivamente la proposta di nascita e di assetto organizzativo e statutario della nuova ASP, accolta dalla Regione Emilia con le due deliberazioni di dicembre 2015 già citate con le quali si è disposta la nascita della nuova ASP.

Il Consiglio di Amministrazione ha operato nei primi due anni e nei primi mesi del 2018 prevalentemente per:

- a) Provvedere, già a inizio 2016, alla nomina dei Dirigenti delle due Aree “Risorse” e “Servizi alla Persona” e della nuova Unità di Progetto “Ricerca e Sviluppo”, dar vita e corso alla procedura pubblica e trasparente per la ricerca del nuovo Direttore dell’ASP, conclusasi con la nomina della dottoressa Maria Teresa Guarnieri, deliberata il 16 giugno 2016 e definitivamente confermata nel 2017, dopo il superamento positivo del primo anno di periodo di prova contrattuale;
- b) definire l’assetto organizzativo dell’ASP, sulla base del Regolamento di Organizzazione, approvato già nel mese di gennaio 2016 e dei successivi atti di organizzazione, che hanno portato alla progressiva definizione delle competenze delle due Aree (Risorse e Servizi alla Persona) e alla progressiva articolazione dei Servizi delle stesse nonché all’istituzione di specifiche Unità di Progetto in staff alla Direzione; nel corso del 2017 sono state approvate modifiche al regolamento di Organizzazione (con atto deliberativo del Consiglio di Amministrazione n. 35 del 24/07/2017) con particolare riferimento, tra gli altri aspetti, alla rivisitazione dei poteri dirigenziali, in particolare del Direttore, al fine di evitare che si creassero nuove forme di separatezza tra le Aree e, all’interno di queste, tra Servizi di linea o di staff, nonché tra le diverse sfere di intervento per target di utenza. Al Direttore sono state affidate la responsabilità di definire, sulla base degli indirizzi generali espressi dal CdA, le priorità gestionali, gli obiettivi operativi aziendali, con la relativa allocazione delle risorse, nonché l’indicazione di criteri di funzionamento omogenei per tutta l’azienda a cui i Dirigenti debbano attenersi, nonché la responsabilità diretta delle 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. Con apposito Atto di Organizzazione - approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 36 del 24/07/2017- è stato, inoltre, adottato un nuovo assetto dei Servizi in staff alla Direzione, prevedendone la decorrenza dal 1/10/2017, in concomitanza con la cessazione dal servizio del Dirigente responsabile dell’Unità di Progetto “Ricerca e Sviluppo”. La nuova macrostruttura aziendale è stata pertanto modificata con l’istituzione dei seguenti nuovi Servizi: a) “Servizio Affari Generali e Giuridico Legali”, in sostituzione dei precedenti Servizi “Affari Generali” e “Affari Giuridico Legali, contestualmente soppressi; b) “Servizio Pianificazione e Controllo” cui compete anche il presidio operativo delle risorse tecnologiche informatiche in dotazione alle varie funzioni aziendali e l’adeguamento e lo sviluppo complessivo delle infrastrutture a supporto dei sistemi informativi, precedentemente assegnato al “Servizio Tecnico” dell’Area Risorse; c) Servizio “Sicurezza”. Contestualmente sono state definite dal Consiglio di Amministrazione le funzioni svolte da ciascuno dei predetti Servizi e sono state modificate le attribuzioni dell’Unità di Progetto “Ricerca e Sviluppo”, definite con precedente deliberazione 2016/6 del 18/01/2016, assegnando alla medesima alcune funzioni precedentemente svolte dal Servizio Affari Generali e trasferendo le responsabilità gestionali connesse all’attuazione delle politiche aziendali di welfare territoriale, per gli ambiti di rispettiva competenza, al “Servizio Anziani” e al “Servizio Minorenni, Disabili e Progetti di Transizione verso l’Autonomia” dell’Area Servizi alla Persona, integrando così le funzioni di detti Servizi previste con l’atto di organizzazione n. 4/2016, approvato con deliberazione n. 2016/60 del 20/09/2016. Nell’Area Servizi alla Persona, nel corso del 2017 si è completata 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. L’area è a sua volta articolata in 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.**

L'Area Risorse ha mantenuto l'assetto precedente in quanto, nel corso del 2017, è stato chiesto al CdA di posticipare la riorganizzazione ipotizzata dal Piano Programmatico. In ogni caso le scelte effettuate nel corso del 2017, con le relative nuove assunzioni, hanno consentito di rafforzare il presidio di alcuni Servizi e articolazioni organizzative strategiche. Con propria deliberazione n.37 del 24/07/2017 il Consiglio di Amministrazione ha altresì approvato un atto di organizzazione in materia di politiche degli orari di lavoro e di servizio e in materia di flessibilità "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 e la struttura tecnica ha avviato, a partire da alcuni servizi residenziali per anziani, l'analisi dei piani di lavoro e degli orari di servizio in essere, funzionale alla proposta di una revisione complessiva degli stessi in coerenza con i nuovi indirizzi aziendali, oltre che con le esigenze assistenziali e sanitarie degli utenti.

- c) approvare la nuova dotazione organica e, su questa base, a inizio aprile 2017, il Piano Occupazionale 2017/2018, già oggetto di confronto con il sindacato: in tale piano sono stati previsti gli interventi e le procedure selettive e concorsuali (da realizzare anche d'intesa con altre ASP della Regione) per consentire, 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 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. Un elemento di grande rilievo è stato rappresentato dall'avvio, nell'autunno del 2017, del concorso pubblico per il reclutamento di OSS (Operatori Socio Sanitari) indetto dall'ASP di Bologna ma comune con altre ASP dell'Emilia Romagna, tra le quali la nostra ASP, che si dovrebbe concludere in aprile 2018. Oltre a rappresentare un'importante sperimentazione di condivisione di procedure e concorsi tra più ASP, come si era auspicato nel precedente Piano Programmatico, con un criterio che potrà essere replicato anche per i prossimi concorsi per altre figure professionali, la conclusione del concorso consentirà all'azienda di poter procedere a nuove assunzioni a tempo indeterminato di OSS, riducendo in tal modo il ricorso al lavoro somministrato e favorendo la progressiva stabilizzazione del personale. Inoltre nel Piano sono state delineate le azioni e le procedure per la ricollocazione del personale che, alla data del 12/4/2017, risultasse non idoneo al profilo di appartenenza o con prescrizioni tali da limitarne significativamente l'effettivo esercizio, con la prioritaria volontà di migliorare l'assistenza e ampliare l'offerta di attività per il benessere degli utenti. La relativa procedura si è conclusa con la copertura di 17,5 posti a tempo pieno e indeterminato di OSS addetto all'assistenza integrata, sui 19 posti disponibili, 2 posti a tempo pieno ed indeterminato di Esecutore alberghiero, sui 6 posti disponibili, 9 posti a tempo pieno ed indeterminato di Operaio specializzato di guardaroba sui 10 disponibili, 1 posto di animatore a tempo pieno ed

indeterminato, sui 2 posti disponibili, 2 posti di collaboratore informatico amministrativo a tempo pieno e indeterminato. Nel mese di dicembre 2017 si è, inoltre, raggiunta un'intesa con le Organizzazioni Sindacali e la RSU, poi formalizzata con l'accordo del 27 febbraio 2018, per la stabilizzazione di personale assunto a termine determinato, grazie al quale, in ottemperanza e cogliendo le opportunità offerte dal Dlgs 75/2017 ("decreto Madia") è stata prevista l'adozione delle procedure che consentano, nel primo semestre del 2018, di procedere all'assunzione a tempo indeterminato di 20 persone (4 fisioterapisti, 9 educatori, 1 atelierista servizi demenza, 2 assistenti educatori e 4 OSS impegnati nei servizi per disabili) e di prevedere una quota di riserva, per il personale a tempo determinato in possesso dei requisiti previsti dalla norma, nel prossimo concorso pubblico per fisioterapisti.

- d) individuare strategie per garantire la sostenibilità economica dell'ASP; dopo il positivo risultato dell'esercizio 2016, che aveva consentito di conseguire un utile quasi interamente destinato a coprire il disavanzo del Bilancio 2015 di ex ASP OSEA, l'esercizio del 2017 si è concluso con una perdita d'esercizio pari ad Euro 158.040. Le ragioni di tale disavanzo sono state descritte nella Relazione sulla gestione al Bilancio 2017 (alla quale si rimanda) ma vengono qui sinteticamente richiamate. Il risultato deriva principalmente da una diminuzione dei ricavi - provenienti dalle rette dei servizi accreditati, dei posti privati in CRA e della Casa di Riposo - in gran parte indipendente dalle azioni messe in atto da parte dell'Azienda, in quanto derivanti da nuove modalità di gestione del FRNA intervenute nel corso del 2017, in particolare nella seconda parte dell'anno, a cui non poteva, se non in parte, corrispondere una analoga diminuzione della principale voce di costo (quella del personale) stante i vincoli delle normative e degli standard dell'accreditamento; per la Casa di Riposo i minori ricavi sono derivati da un ulteriore calo degli utenti e del tasso di utilizzo della struttura, anche rispetto all'anno precedente. Anche per i servizi per minorenni il calo dei ricavi rispetto all'anno precedente, seppur largamente previsto, dovuto alla chiusura della comunità Itaca e alla cessazione della convenzione con CEIS per la comunità di Sant'Isidoro, ha comportato maggiori diseconomie di gestione rispetto al 2016 ed è stato ulteriormente determinato dal tasso di occupazione dei servizi semiresidenziali inferiore alle attese e alle necessità. Il passivo della gestione corrente è stato sicuramente condizionato dai maggiori oneri accantonati per il rinnovo del contratto nazionale dei dipendenti pubblici, per un importo di € 191.704,38 (superiore quindi al deficit di gestione), che non sono stati compensati da alcun aumento della remunerazione dei servizi accreditati, da parte del FRNA, e dei servizi non accreditati, da parte dei conferenti di deleghe e funzioni all'ASP. Se in sede di redazione del Bilancio Preventivo si era ritenuto di poter assorbire tali maggiori oneri, viceversa, i risultati ottenuti, inferiori alle previsioni, nel raggiungimento del tasso stimato di utilizzo delle strutture e il mancato raggiungimento dell'obiettivo di ridurre in misura significativa gli accantonamenti per ferie e festività non godute - che ha concorso a determinare un incremento delle spese di personale rispetto alle previsioni - hanno vanificato tale previsione su cui hanno influito anche i maggiori costi delle manutenzioni rispetto al budget, mentre i risparmi ottenuti sull'acquisto di beni e servizi e sulle utenze, hanno consentito di attutire i risultati negativi. A fronte del risultato positivo ottenuto nell'esercizio precedente, il risultato negativo del secondo esercizio, seppur condizionato da fattori straordinari, consegna la necessità, da un lato, di adottare azioni correttive e, dall'altro, di perseguire con più forza alcuni obiettivi già indicati dal Consiglio di Amministrazione nel Piano Programmatico 2017 e contenuti nel presente Piano.
- e) procedere, in relazione all'andamento della domanda e ai relativi dati di Bilancio per centro di costo, a una ulteriore definizione delle strategie di sviluppo e di riorganizzazione dei Servizi di cui sono state tappe fondamentali la sottoscrizione - in data 9 maggio 2016 -

con i successivi aggiornamenti annuali, l'ultimo dei quali nel marzo 2018 - 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, 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). La revisione del contratto di servizio relativo ai servizi accreditati per anziani, ha riguardato anche le prestazioni mediche di diagnosi e cura e di coordinamento all'interno delle case residenza per anziani, in relazione al fatto che, già nel corso dei primi mesi del 2017 e poi ulteriormente in corso d'anno, si è determinata la rinuncia all'incarico di alcuni dei Medici convenzionati, per far fronte alla quale, l'Azienda USL, non essendo in grado di sopperire reperendo nuove disponibilità tra i medici di medicina generale, ha richiesto ad ASP, in via transitoria di attivare le procedure per la ricerca di medici libero professionisti, da impiegare nelle strutture scoperte, per il numero di ore e per la tipologia di prestazioni definite e remunerate dalla stessa USL, senza oneri aggiuntivi a carico di ASP. Nel corso del 2017 ASP ha proceduto, tramite apposite procedure, alla costituzione di un elenco di medici da attivare per lo svolgimento delle prestazioni di diagnosi e cura e di coordinamento presso le proprie CRA. I medici che nel corso dell'anno sono stati inseriti sono stati complessivamente 2 ora saliti a 3.

Tale soluzione, che ha tratto origine da una necessità contingente, viene valutata positivamente da entrambe le Aziende, tanto che l'intendimento condiviso è quello di rappresentare congiuntamente alla Regione, nell'ambito della revisione della normativa sull'accreditamento, la richiesta di consentire che le attività mediche di coordinamento e di diagnosi e cura si svolgano sotto la diretta dipendenza contrattuale e funzionale dei medici dai soggetti gestori, a garanzia di un maggior presidio, di una maggiore tempestività degli interventi e di una maggiore integrazione socio sanitaria. Analogamente, nel corso del 2017, si è completata la verifica e l'analisi dei dati quantitativi e qualitativi relativi ai ricoveri in Pronto Soccorso di anziani inviati dalle strutture ASP, per verificarne l'appropriatezza e per valutare i costi/benefici di una possibile soluzione di guardia infermieristica/medica notturna e festiva dedicata, con la finalità di contenere i ricoveri ospedalieri che spesso non producono particolari benefici agli ospiti, ma che rischiano anzi di arrecare loro disturbi e disagi e con il convincimento che una diversa soluzione migliorerebbe la salute degli ospiti e ridurrebbe i costi ospedalieri e i disagi da affollamento del Pronto Soccorso. Relativamente alla riorganizzazione dei Centri Diurni Anziani, è stata prevista, d'intesa con il Comune di Reggio Emilia e F.C.R., l'apertura al sabato per l'intera giornata del Centro Diurno "C. e L. Ferretti" a partire dal 10 marzo 2018, con una sperimentazione che proseguirà fino a luglio 2018, al servizio di tutti gli utenti della città, garantendo loro in tal modo un ampliamento dell'offerta.

La riorganizzazione dei Servizi ha comportato anche una riorganizzazione nel primo quadrimestre 2017 delle Comunità educative per minorenni con la chiusura di una comunità ("Itaca") e la decisione di riconvertire quella struttura in funzione di una nuova linea di attività rivolta a famiglie fragili con la realizzazione di forme di cohousing sociale con supporto educativo, che si sono avviate nel mese di marzo 2018.

- f) definire altri ambiti di allargamento dell'attività dell'ASP: dopo la stipula a fine dicembre 2016 del nuovo Contratto di Servizio con il Comune di Reggio Emilia e con Farmacie Comunali Riunite riguardante i servizi non accreditati, nel corso del 2017, è proseguito il confronto attivato nei tavoli preposti al monitoraggio del contratto, nella costruzione di proposte di revisione/ampliamento della attività aziendale, che sono state recepite nell'aggiornamento del contratto stesso, approvato il 28/12/2017. Tale testo, tra i principali

elementi di innovazione/implementazione, ha **attribuito all'ASP nuove funzioni e compiti quali:**

- la gestione di progetti sperimentali e innovativi nell'**accoglienza di minori stranieri non accompagnati**: il progetto è stato avviato in forma sperimentale, per n. 6 persone, presso il Villaggio Dossetti, denominandolo OASI, a decorrere dal mese di aprile 2017, il cui funzionamento ha dato esiti positivi non solo per quanto riguarda i minorenni accolti, ma anche per quanto riguarda la sperimentazione che l'Azienda ha voluto effettuare con questo servizio dell'impiego, su base volontaria, di figure di OSS non più idonee allo svolgimento delle loro mansioni professionali;
- lo **sviluppo e qualificazione del progetto di collaborazione con i Poli Sociali Territoriali** per attività di **sostegno e orientamento anche educativo a adulti e famiglie** con figli minorenni in condizioni di difficoltà, o famiglie fragili segnalate dai servizi Sociali Territoriali, comprese quelle ospitate in appartamenti messi a disposizione dall'ASP e coinvolte in percorsi di cohousing sociale. Tale collaborazione ha fatto sì che nel nuovo contratto sia stato previsto un servizio di educativa territoriale costituito complessivamente da n. 10 educatori, operanti presso i Poli, in stretta sinergia con il servizio sociale comunale e in raccordo con i diversi attori territoriali, dedicati al lavoro rivolto ai minorenni e alle loro famiglie e all'affiancamento educativo ad adulti e famiglie fragili per favorirne l'autonomizzazione e prevenirne l'ingresso in circuiti di cronicità assistenziale;
- lo sviluppo e la **qualificazione del progetto Tutoring domiciliare**, con una rivisitazione e un' implementazione del servizio, in particolare, per le situazioni di emergenza, con necessità di risposta entro le 48 ore anche con la possibilità di una tempestiva consulenza presso il domicilio; si è formalizzato l'intendimento di possibili attivazioni del servizio direttamente da parte del PUA ospedaliero in caso di dimissioni protette di cittadini anziani di Reggio Emilia, per fare in modo che il loro rientro al domicilio possa essere accompagnato e che, conseguentemente, il care giver possa avere dei punti di riferimento certi e rapidi. Il progetto ora prevede, oltre alla consulenza alle famiglie, già in precedenza svolta dalle Responsabili delle Attività Assistenziali Integrate (RAAI), anche un potenziamento dell'attività di supporto e di affiancamento operativo, da parte di figure di OSS e/o Infermiere/fisioterapista, da attivarsi in caso di necessità di affiancamento e di addestramento al care giver e/o a un'eventuale assistenza familiare privata presso il domicilio;
- la **riorganizzazione del sistema di accoglienza H 24** e del servizio di pronta accoglienza prevedendo la gestione diretta in capo ad ASP e, precisamente agli operatori che gestiscono il servizio OASI, del punto telefonico unitario distrettuale di emergenza h. 24, precedentemente gestito, a nome e per conto dell'Azienda, da CEIS, con una conseguente economia gestionale. Importante nel testo aggiornato del contratto è la possibilità prevista per ASP di avviare in forma sperimentale la gestione dell'accoglienza in emergenza anche per donne maltrattate, nella logica di garantire efficienza gestionale complessiva e collaborazione pubblico/privato;
- l'affidamento ad ASP, oltre che dell'attività di individuazione e formazione di cittadini disponibili a svolgere l'ufficio del **tutore volontario** e le attività che la Regione prevederà per la formazione di un albo regionale di tutori volontari per MSNA, della gestione di tutte **le funzioni correlate alle tutele dei minorenni in carico al Comune di Reggio Emilia**, intendendo con ciò sia le funzioni di segreteria amministrativa, tramite personale aziendale, che già a decorrere dall'ultimo trimestre del 2017 ha affiancato il preposto personale comunale per poi sostituirlo, sia la gestione delle funzioni di tutore ai sensi dell'art. 357 c.c., a decorrere dal 2018;

- la già citata sperimentazione di un **progetto di co-housing sociale** all'interno della struttura aziendale di via Pindemonte (ex comunità Itaca), con la finalità di accogliere nuclei con disagio abitativo al fine di costruire nuovi percorsi di reinserimento sociale/economico e lavorativo e di evitare l'ingresso in circuiti di cronicità assistenziale di famiglie che, a causa di eventi critici (es. perdita del lavoro, cassa integrazione, periodi di malattia, ecc) e di scarse reti di supporto familiare e amicale, si vengano a trovare in situazioni di precarietà abitativa. Il progetto si è attivato, a seguito della sistemazione dei locali e della definizione dei diversi aspetti progettuali e regolamentari, il 15 marzo 2018.

- g) Impegnare l'Asp a realizzare nel corso del 2017 misure e interventi finalizzati a completare la fase di costituzione aziendale. Dal punto di vista operativo l'Azienda si è attivata per migliorare la propria funzionalità. A tal fine è stato realizzato il collegamento di rete tra la sede amministrativa del Villaggio Dossetti e la sede centrale per l'accesso ai server aziendali, nonché il collegamento in rete della sede centrale con tutte le sedi decentrate per garantire un corretto e rapido flusso informativo e per superare differenze operative esistenti all'interno delle proprie strutture. Per consentire di poter estendere a tutte le strutture per anziani l'utilizzo della cartella utente informatizzata, ora utilizzata solo in tre Case Residenza, sono stati attivati i cablaggi nelle strutture mancanti (Villa Le Magnolie, Villa Le Mimose e Villa Erica). Attraverso la revisione e il potenziamento dei sistemi di collegamento di rete, che hanno portato anche alla scelta di aderire alla società a totale partecipazione pubblica LEPIDA S.p.a., si è lavorato per dare attuazione progressiva al processo di dematerializzazione di atti e documenti, avviando il processo di redazione informatica degli atti amministrativi e prevedendo interventi in termini di investimento e di organizzazione, funzionali ad applicare a tutte le componenti aziendali sistemi di controllo contabile e gestionale per poter riuscire a garantire, a decorrere dal 2018, una verifica più puntuale, a cadenze periodiche programmate. Entro il mese di dicembre 2017 si è avviata un'analisi di customer satisfaction relativa ai servizi per anziani, per potere disporre di un quadro unitario del grado di soddisfazione dell'utenza dei propri servizi. I risultati relativi sono stati rielaborati e fatti oggetto di restituzione ai comitati parenti e a rappresentanti dei lavoratori di ciascuna struttura in un incontro appositamente dedicato, tenutosi in data 28/04/2018. Per quanto concerne gli utenti dei centri diurni, la somministrazione del questionario della customer è stata accompagnata da una nota a firma congiunta del Vicesindaco del Comune di Reggio Emilia e del Presidente ASP, finalizzata a verificare il concreto interesse delle famiglie a fruire del servizio di centro diurno anche nella giornata di sabato, che ha poi portato a ritenere fattibile l'apertura del centro diurno Ferretti anche nella giornata di sabato. E' stato inoltre avviato per tutti i servizi un importante lavoro di revisione delle carte dei servizi, in modo da tener conto del nuovo assetto aziendale e da contemperare le specificità dei singoli servizi con l'unitarietà della visione aziendale. L'Azienda ha anche avviato nel corso del 2017 una mappatura delle autorizzazioni al funzionamento vigenti e delle eventuali esigenze di revisione e/o integrazione documentale, da realizzare nel 2018, anche in funzione della possibilità di richiedere un ampliamento di ricettività per alcune tipologie di servizi, come, ad esempio, le comunità educative residenziali per minorenni o come le Case Residenza per Anziani. Si è infine completato sia il rifacimento della segnaletica delle strutture e dei servizi aziendali, sia l'affidamento di un incarico finalizzato alla predisposizione di strumenti di comunicazione istituzionale, finalizzati al rafforzamento dell'identità aziendale attraverso la diffusione dell'immagine e dei valori di cui l'Azienda è portatrice. Oltre alla realizzazione di un format unitario di carta intestata, buste, biglietti da visita e di una veste grafica coordinata di bilancio sociale e Carte dei servizi, sono

stati progettati e realizzati un flyer istituzionale, una brochure riepilogativa dei servizi aziendali e un video istituzionale.

- h) definire indirizzi per lo sviluppo di nuove relazioni sindacali, anche a fronte della disdetta dei precedenti contratti decentrati delle due ASP unificate, con la definizione di linee di indirizzo, contenute nel documento del febbraio 2016 e successivamente implementate nei primi mesi del 2017, per la stipula di un nuovo contratto decentrato; l'accordo è stato raggiunto il 28 settembre 2017, dopo un lungo negoziato svoltosi in modo proficuo e in un clima positivo con le Organizzazioni Sindacali e le RSU consentendo in tal modo di avviare una nuova stagione di contrattazione che valorizza il confronto tra le parti, l'investimento dell'azienda sul capitale umano e individua le forme di regolamentazione dei vari istituti contrattuali e di tutela dei diritti e delle condizioni di lavoro e di rispetto delle regole e dei doveri dei dipendenti superando modalità operative e regolamentazioni diverse di medesimi istituti che le due precedenti Aziende avevano; si è così provveduto a ridefinire in modo unitario il sistema delle diverse indennità (disagio, rischio e particolari responsabilità), a definire una specifica regolamentazione per il riconoscimento della pronta reperibilità nelle comunità educative per minorenni e nel servizio h. 24, in attesa di rivedere le regolamentazioni in essere per gli altri ambiti aziendali di pronto intervento. In questo quadro sono in corso i negoziati per definire i criteri con i quali remunerare la produttività, destinando allo scopo le apposite risorse del Fondo;
- i) operare per concludere la questione della regolamentazione della presenza dell'ASP nella gestione della CRA "Le Mimose", in un confronto con il Comune di Reggio Emilia e l'azienda speciale F.C.R., proprietaria dell'immobile. Dopo aver riconosciuto come un primo importante risultato che fosse stata esclusa dal DUP 2017 - approvato dal Consiglio Comunale - l'ipotesi della vendita (ad altri soggetti) di tale struttura da parte di FCR, nel Piano Programmatico del 2017 era stata inserita la volontà del Consiglio di Amministrazione di stipulare con FCR un regolare contratto di locazione, di durata pluriennale (secondo le norme di legge) per un periodo di almeno 6 anni e comunque fino al mantenimento dell'accreditamento, la cui prima scadenza sarà nel 2019, e che l'ASP vorrebbe poter mantenere anche per gli anni successivi. Il mantenimento della gestione di Mimose resta, infatti, un obiettivo strategico non solo per garantire il posizionamento dell'ASP nel "mercato" dell'offerta di servizi ma anche per mantenere un'attività in essere al momento della costituzione della nuova ASP, salvaguardando l'importanza di quella esperienza, a tutela dell'occupazione, della continuità assistenziale e anche dell'equilibrio della gestione. Tale richiesta non ha avuto successo. Per questo il Consiglio di Amministrazione ritiene che sia opportuno che - con la regia del Comune - si individui la soluzione più adatta a contemperare le esigenze reciproche; in questo quadro l'ASP afferma, con il presente Piano, la disponibilità ad acquisire la proprietà dell'immobile, sulla base di una procedura concordata tra le parti e validata dall'Assemblea dei soci.
- j) definire strategie e possibili soluzioni operative nella gestione del Patrimonio disponibile, sia perseguendo una adeguata remunerazione della concessione di locali al Comune o ad altri Enti, sia operando per incrementare la rendita, in primo luogo progettando e realizzando interventi per la locazione di immobili oggi sfitti: in particolare si sono conclusi nel 2017 quelli relativi all'immobile di Via Mazzini destinato ad accogliere uffici comunali mentre per quanto riguarda l'altro immobile di proprietà aziendale, sito in Via San Pietro Martire, richiesto dal Comune per la collocazione degli uffici del Servizio sociale, dopo l'aggiudicazione della gara di appalto e la consegna del cantiere, avvenuta

nel mese di dicembre, si sono verificate alcune contestazioni da parte della ditta esecutrice che hanno comportato uno slittamento temporale rispetto al cronoprogramma inizialmente previsto, ma che non dovrebbe compromettere la consegna al Comune dei locali entro il primo semestre 2018; si è conclusa la realizzazione dei lavori di costruzione della scala di sicurezza presso l'edificio Boma Mantova, locato all' Agenzia delle Entrate; nel corso dell'anno, sia il Consiglio di Amministrazione che la struttura dell'Azienda, sono stati impegnati nel definire rispettivamente indirizzi ed atti per cercare di realizzare il piano delle alienazioni già autorizzate, al fine di reperire le risorse necessarie a finanziare l'importante piano triennale di investimenti approvato. Nello specifico, nell'anno 2017, in coerenza con gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione si sono realizzate le procedure per l'alienazione di n. 2 fondi agricoli (Aiola e Masone) e di n. 4 unità immobiliari (Via Wagner, via Corradini, Via Melato, Via Col di lana), già oggetto di precedenti esperimenti di vendita. La prima procedura è andata deserta. A seguito di acquisizione di nuove perizie di stima, è stata indetta una nuova asta che ha portato all'alienazione del Fondo agricolo di Aiola per un importo pari a € 1.455.700,00. In coerenza con le successive indicazioni fornite dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 2017/58 del 7.12.2017, è stata bandita in data 29.12.2017 un'ulteriore asta pubblica con ribasso del 10% per l'alienazione del Fondo di Masone anch'essa andata deserta, dopo di che è stata autorizzata la vendita dello stesso Fondo a trattativa privata diretta, con importo pari a quella a base d'asta, e sono in corso interlocuzioni che fanno ben sperare sulla positiva conclusione di tale alienazione; parallelamente è in corso una causa con il precedente affittuario per ottenere lo sgombero del Fondo e la relativa indennità per l'occupazione "sine titolo" dello stesso.

- k) definire le 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 anche il ricorso all'indebitamento finanziario a medio e lungo termine e l'accensione di appositi mutui bancari (uno strumento che potrà essere utilizzato anche per acquisizioni di nuovo patrimonio disponibile). Tutto ciò per consentire la realizzazione del consistente Piano Triennale degli investimenti 2017/ 2019 che viene in gran parte riproposto con ulteriori integrazioni per il periodo 2018/2020, per il quale 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 considerata in primo luogo l'eventualità, prima richiamata, di acquisire la proprietà dell'immobile che ospita la Casa Residenza "Le Mimose" e, in secondo luogo, 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 per poter eventualmente inserire tale previsione nell'aggiornamento 2019 del Programma Triennale degli Investimenti.

- l) approvare contestualmente al Piano Programmatico 2017, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, d'intesa e con il concorso dell'OIV (organismo Indipendente di Valutazione), che contiene gli strumenti per verificare l'attuazione del Piano della Performance dell'azienda e 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 e alla realizzazione delle innovazioni nelle politiche di sviluppo dell'ASP;
- m) approvare, con deliberazione del 22 marzo 2017, il Piano "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 ha previsto la collocazione nella sede ex Osea del Villaggio Dossetti di uffici amministrativi dell'Area Risorse, di alcuni responsabili dei Servizi dell'Area Servizi alla Persona anche con l'obiettivo di rivitalizzare tale sede, sulla base del quale tra fine 2017 e inizio 2018 sono stati effettuati i relativi traslochi; di adibire temporaneamente ad archivio unico aziendale l'immobile di proprietà, sito in Via Colletta, previa esecuzione di interventi di adeguamento, in attesa di poter attivare una convenzione con il Comune di Reggio Emilia per fruire dei servizi del Polo Archivistico, in corso di realizzazione presso la sede delle ex Reggiane. In occasione del trasferimento degli uffici sopra ricordato, parte della documentazione proveniente dagli stessi, da destinare all'archiviazione, è stata collocata in una porzione dei locali di Via Colletta, appositamente attrezzata. Esigenze che sono state successivamente rappresentate all'Azienda da parte di uffici comunali, potrebbero tuttavia comportare la necessità di rivedere la decisione assunta in merito a Via Colletta e di individuare altro idoneo contenitore ad uso temporaneo di archivio, sempre in attesa della fruizione dei servizi del Polo Archivistico.
- n) approvare il Piano triennale per la prevenzione della corruzione, il Piano Triennale per la trasparenza e integrità, il Codice di comportamento per i dipendenti dell'ASP ed i relativi aggiornamenti annuali;
- o) procedere al rinnovo del CUG sulla base di un avviso pubblico 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 di modifica dell'organizzazione del lavoro e di introduzione di azioni di welfare aziendale o di miglioramento delle condizioni e del benessere dei lavoratori.

Per ciascuno dei punti sopracitati (in particolare per quelli dal punto c al punto o) il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali e gli obiettivi da conseguire che saranno inseriti nel piano della performance dell'azienda.

2. IL COMPLETAMENTO DELLE SCELTE CONSEGUENTI ALLA FUSIONE E L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Nel Piano Programmatico del 2017 veniva affermato che il lavoro di implementazione del processo di fusione non poteva considerarsi ancora concluso, nonostante i risultati conseguiti nel 2016 potessero considerarsi ampiamente soddisfacenti, sia per i positivi risultati del Bilancio economico sia per la definizione degli ambiti di attività e per la riorganizzazione della struttura aziendale. Per questo il 2017 è stato un anno in cui sono state messe in campo azioni specifiche per consentire che il processo di unificazione potesse essere 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, superando culture di servizio e modelli organizzativi e comportamentali delle due precedenti Aziende tra loro separati, peraltro, spesso non omogenei neppure all'interno di ciascuna di queste. Si è quindi operato per fornire chiarezza organizzativa, identificare punti di riferimento precisi, assicurare coinvolgimento nei processi di riorganizzazione dei servizi di competenza e l'assunzione di una comune cultura di servizio e una chiarezza sulla mission e la cultura aziendale in cui rendere chiari i poteri, le regole, le funzioni attribuite, l'assetto organizzativo e i ruoli di presidio, ed infine per superare lo scollamento tra la sede centrale e i servizi periferici. 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 nel corso dei primi mesi del 2017 agire su alcuni aspetti :

- la messa a punto di procedure omogenee, sia nella gestione dei procedimenti amministrativi sia nella gestione del personale;
- 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. 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;

Sicuramente il lavoro già svolto di puntuale analisi delle diverse realtà e dei diversi servizi e attività svolte, ha consentito di valorizzare gli elementi distintivi, i punti di forza, le possibili sinergie ed economie di scala, le razionalizzazioni e le politiche di sviluppo da mettere in campo, di indagare sia sulla domanda insoddisfatta di servizi o interventi di welfare che possano essere assunti dall'ASP come terreni di esplorazione di nuove possibilità di espansione della propria offerta, sia sulla "cultura" che aveva 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. Anche nel 2018 proseguirà un lavoro di analisi sulla sostenibilità economica dei diversi servizi o interventi, e degli eventuali punti di debolezza, per delineare nuove strategie di intervento, o riorganizzazione degli stessi.

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 ad un continuo processo di umanizzazione.

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 stessi 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 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 tenere alta la guardia. 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 presa in cura delle persone basata sulla tutela della salute e del benessere dei nostri ospiti e sulla garanzia di un percorso educativo rispettoso delle potenzialità e delle fragilità dei nostri minori; 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 dei nostri ospiti.

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 questi compiti l'ASP, e tutti coloro che in essa operano e lavorano, non devono essere lasciati soli. Ogni forma di apporto al nostro operare, nel rispetto dei ruoli professionali di chi lavora, da parte dei parenti, delle famiglie, del volontariato e dell'associazionismo arricchisce il nostro operare, 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, e contribuisce a far crescere la consapevolezza diffusa che l'ospitalità, la cura, il sostegno nella difficoltà umanizzano innanzitutto chi li esercita e fanno 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 e gli obiettivi da conseguire che saranno inseriti nel piano della performance dell'azienda.

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 CdA, che si avvale di propri Servizi di staff, e un'articolazione della macrostruttura 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", fino al 2017 diretta da un dirigente.

3.1 La scelta fondamentale attuata nel 2017 ha riguardato la rivisitazione dei poteri dirigenziali, in particolare del Direttore, e l'adozione delle soluzioni adeguate ad evitare che si creino nuove forme di separatezza tra le Aree e, all'interno di queste, tra servizi di linea o di staff, nonché tra le diverse sfere di intervento per target di utenza. La modifica, in tal senso, del Regolamento di Organizzazione deliberata nel 2017 ha inteso riconoscere al Direttore la responsabilità di definire, sulla base degli indirizzi gestionali definiti dal CdA, le priorità e gli obiettivi operativi aziendali, con la relativa allocazione delle risorse, nonché l'indicazione di criteri di funzionamento omogenei per tutta l'azienda a cui i Dirigenti debbano attenersi. Sono state, inoltre, affidate 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.

3.2 Per portare a regime il progetto di fusione è stato necessario 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 la cultura aziendale nella quale devono essere 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 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 i concetti fondamentali che hanno ispirato anche la riorganizzazione dei Servizi della Direzione e che dovranno caratterizzare la riorganizzazione dell'Area Risorse che entrerà in vigore nel 2018.

L'area Risorse e i Servizi in capo alla Direzione, si configurano come fornitori interni di risorse e di supporto tecnico amministrativo, con funzioni "serventi" verso l'Area "Servizi alla Persona" che resta 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 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.

Inoltre occorre superare un'organizzazione del lavoro, nelle varie Aree, nella quale continuano a permanere parcellizzazione delle competenze e frammentazione dei processi lavorativi che male si attagliano 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.

L'assetto della macrostruttura deve essere funzionale a valorizzare e promuovere ai livelli alti dell'organizzazione i compiti di controllo strategico, di pianificazione, di ricerca e sviluppo, di implementazione e codificazione del know how aziendale e l'individuazione di strategie generali

di economicità e miglioramento qualitativo dei servizi al cittadino, di monitoraggio quali – quantitativo, di verifica dei risultati, sviluppando insieme competenze manageriali e di leadership.

Contemporaneamente 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; dall'altro lato, deve responsabilizzare le figure apicali nonché i coordinatori e i responsabili delle strutture decentrate nel conseguimento di obiettivi e risultati; secondo una filosofia aziendale in cui i rapporti tra struttura centrale e unità complesse decentrate sono 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.

3.3 Occorre anche adottare soluzioni di semplificazione e sburocratizzazione dei processi di lavoro, di comunicazione interna e di eliminazione di adempimenti non obbligatori. Mentre vi deve essere un rigoroso adempimento e rispetto di tutte le normative e degli adempimenti obbligatori per legge o derivanti da normative specifiche regionali e nazionali. Prioritarie risultano a tal fine le azioni previste per il rispetto della normativa in materia di sicurezza e anticorruzione o per l'adeguamento o revisione necessaria delle autorizzazioni al funzionamento dei servizi in essere. Occorre quindi liberare tempi e risorse umane degli uffici centrali rispetto ad attività non necessarie o automatizzabili, per orientarle verso il conseguimento degli obiettivi strategici.

Anche l'adozione, da parte del Consiglio di Amministrazione nel 2017, dell'Atto di organizzazione in materia di orari di servizio e di lavoro e di flessibilità, mirava esplicitamente a ridurre e semplificare le attività di gestione amministrativa del personale liberandole da ridondanze e da una filosofia ispirata più a una continua implementazione di eccessivi controlli burocratici che alla valorizzazione del lavoro svolto nei diversi servizi. Lo spirito di collaborazione tra Aree e Servizi deve ridurre tutte le forme burocratiche di comunicazione interna e di appesantimento dei processi e allungamento dei tempi di realizzazione degli obiettivi. La stessa protocollazione degli atti può essere oggetto di una rivisitazione dei processi che eliminino attività superflue.

L'Azienda deve essere consapevole delle responsabilità che deve esercitare ai vari livelli ma deve liberarsi da una concezione per cui solo la moltiplicazione dei controlli interni può rassicurare dalla paura di sbagliare o dal timore di violazioni dei doveri di ciascuno.

Il controllo interno può essere altrettanto efficace se individua con chiarezza i luoghi, gli ambiti e i soggetti titolari delle responsabilità ma, al contempo, investe sulla fiducia verso i propri dipendenti e sulla valorizzazione delle risorse umane.

Una specifica esigenza di razionalizzazione dei processi dovrà riguardare una diversa attribuzione delle responsabilità di gara tra beni e servizi rispetto ai lavori, rispettivamente da porre in capo al Servizio Acquisti-Contratti e Patrimonio ed al Servizio tecnico che, come si richiamerà successivamente, è il Servizio per il quale, più di qualsiasi altro, è necessario prevedere un rafforzamento dell'organico rispetto all'attuale dotazione. In questo quadro il Consiglio di Amministrazione ritiene necessario esplorare le possibili forme di convenzionamento con la Provincia nel suo ruolo di stazione appaltante unica degli Enti Locali alla quale la stessa ASP potrebbe aderire.

3.4 Con apposito Atto di Organizzazione, si provvederà, in coerenza con quanto richiamato ai precedenti punti a una riorganizzazione dell'Area Risorse. L'innovazione più immediata per il 2018, riguarderà lo scorporo dell'attuale Servizio Amministrativo in due distinti Servizi: "Servizio

Risorse economiche e finanziarie” e “Servizio Gestione Amministrativa del personale”, ferme restando le altre articolazioni esistenti del “Servizio Tecnico” e del “Servizio Acquisti Contratti e Patrimonio” salvo quanto già richiamato in materia di gare.

Ma sin d’ora si ipotizza di dare coerenza organizzativa alle decisioni già assunte in materia di attribuzione dei poteri dirigenziali ed in particolare del Direttore, e di delineare un assetto della struttura organizzativa che possa assicurare la realizzazione degli obiettivi programmatici e le innovazioni che si intendono perseguire, avendo a riferimento la complessità dei compiti che l’ASP deve affrontare ed anche i carichi di lavoro in capo alle diverse aree.

L’Area Risorse, in particolare, si trova ad affrontare compiti molto impegnativi quali quelli delineati nei capitoli successivi del presente Piano. Sia in termini di gestione e realizzazione di procedure concorsuali, di reclutamento del personale e o di mobilità interna (in concorso con l’Area Servizi alla Persona) per consentire l’aggiornamento e la realizzazione del piano occupazionale, sia in termini di gestione delle politiche patrimoniali e di cantierizzazione e realizzazione del Piano degli investimenti. Inoltre la collaborazione con il Servizio che deve garantire un efficace controllo di gestione è fondamentale per assicurare un costante monitoraggio sullo stato di salute dell’ASP.

Le priorità che il Piano assegna a questi obiettivi, fondamentali per garantire non solo l’equilibrio economico della gestione ma anche il miglioramento della qualità dei servizi e delle condizioni di vita degli ospiti e dei lavoratori, impongono di assegnare a questa Area precise priorità per ciascun Servizio.

E’ necessario inoltre un adeguamento dell’organico, più volte auspicato, del Servizio Tecnico con figure professionali elevate, parallelamente alla consapevolezza che, specie per la realizzazione del piano degli investimenti, il Servizio Tecnico deve garantire la pianificazione e il controllo degli interventi ma deve necessariamente avvalersi di competenze esterne per le attività di progettazione e direzione lavori. Occorre creare le condizioni operative che ci permettano di superare gli ostacoli che l’ASP ha incontrato nel primo biennio per realizzare gli obiettivi del Piano.

E’ in gioco la credibilità dell’azienda, il rispetto dei patti con l’utenza e la committenza, l’impegno verso i lavoratori per migliorare le loro condizioni di lavoro e la stessa efficienza aziendale. Il triennio che abbiamo di fronte deve, da questo punto di vista, segnare una svolta radicale rispetto al biennio trascorso. Considerando che si sono ormai definiti con chiarezza i programmi e gli obiettivi con una visione di medio periodo e si stanno creando le condizioni di sostenibilità economica per la realizzazione degli investimenti, sarebbe paradossale che la struttura organizzativa interna dell’Area fosse un ostacolo alla realizzazione degli stessi.

Contemporaneamente l’ASP è chiamata ad affrontare l’esigenza di garantire un investimento strategico sulle risorse umane per valorizzarne l’apporto, il senso di appartenenza, la motivazione, la crescita professionale. Tutto ciò deve avvenire in maniera coerente con quanto sopra descritto in merito alle strategie e alla filosofia organizzativa che deve ispirare l’azienda. Serve un lavoro straordinario di presa in carico di chi opera sul campo, in servizi in cui ci si prende cura e si opera a contatto con fragilità crescenti degli utenti, in cui professionalità e umanità devono sempre viaggiare insieme, in cui i timori e le responsabilità sono crescenti; in un contesto in cui il benessere organizzativo, la formazione, il supporto professionale così come quello psicologico, la fiducia, la responsabilizzazione, il lavoro per obiettivi possono essere, per i dipendenti, le leve fondamentali su cui trovare ogni giorno conforto e motivazione per il loro operare quotidiano, che mai potrà diventare routinario o non rispettoso dei diritti degli utenti.

Sono cresciuti in questi anni, la sfiducia - per la mancata realizzazione di alcuni cambiamenti deliberati o per la lentezza con la quale si muove la macchina aziendale -, l’insoddisfazione e la demotivazione rispetto alla non adeguata valorizzazione dell’apporto individuale o alla

crescente burocratizzazione dei rapporti con gli uffici. Vi è anche il timore di operare – in tutte le Aree - in un contesto in cui prevalgono molto spesso la cultura gerarchica e gli ordini piovuti dall'alto, mentre le responsabilità individuali andrebbero supportate.

Occorre operare un cambiamento profondo del paradigma culturale che ispiri e orienti anche la gestione amministrativa del personale.

Ci sono quindi tutte le ragioni per affrontare di petto questi problemi e **tenere distinte tra loro le politiche di gestione amministrativa del personale e quelle di valorizzazione delle risorse umane.**

Queste ultime andranno quindi **scorporate dalle competenze dell'Area Risorse e attribuite all'Unità di Progetto Ricerca e Sviluppo.** La concreta realizzazione di questo nuovo assetto della macrostruttura sarà attuata nel corso del triennio individuando preventivamente le condizioni di sostenibilità economica della attribuzione di una specifica responsabilità dirigenziale o di alta professionalità di tale Unità Operativa in capo alla Direzione.

3.5 E' stata una scelta strategica e distintiva, nel ridisegno organizzativo, l'istituzione dell'Unità di Progetto "Ricerca e Sviluppo", cui all'origine erano stati affidati compiti di lettura dei bisogni e anticipazione delle richieste emergenti per individuare nuovi servizi e/o attività di welfare per sostenere persone e famiglie, 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, 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 aiutassero 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 fossero 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 che, nel primo biennio, si è rivelata adeguata a sostenere l'azienda nella ridefinizione della nuova mission. Ci sono oggi le condizioni per ritenere in gran parte realizzati questi scopi, grazie alla stipula dei Contratti di Servizio e all'allargamento di servizi e attività conferite ad ASP. Ed inoltre, dopo le prime fasi di progettazione e sperimentazione si sono create le condizioni, già formalizzate con apposito atto, per attribuire direttamente ai Servizi dell'Area Servizi alla Persona, la gestione di "servizi leggeri di welfare", promuovendo accordi o forme di collaborazione con altri soggetti.

Non viene meno la necessità di un'attività di Ricerca e Sviluppo, specie a supporto di progetti di miglioramento dei servizi, ma ci sono oggi le condizioni per ridisegnare i compiti e le attribuzioni di questa Unità di progetto. In particolare affidando ad essa il compito di studiare, promuovere e implementare un Piano Straordinario di investimento sulle risorse umane che si configuri come un progetto di realizzazione di **"una strategia per la buona occupazione"** per i dipendenti dell'ASP.

Già oggi l'Unità di progetto cura l'elaborazione e redazione, in accordo con i Dirigenti aziendali, del Piano formativo annuale, garantendone l'attuazione, verificandone l'efficacia e il gradimento essendo Responsabile per la Formazione aziendale; e già questo rappresenta un importante elemento di raccordo. Più in generale essa potrà diventare il supporto propositivo ed operativo alla Direzione per realizzare le scelte strategiche in materia di politiche per il personale, per il benessere organizzativo (anche presidiando il CUG), per l'implementazione di misure di welfare aziendale, supportando in tal senso la delegazione trattante nella specifica contrattazione decentrata, proponendo strategie per le politiche di conciliazione e flessibilità, adottando misure

e progetti di incentivazione al lavoro di equipe e alla responsabilizzazione, di supporto professionale e psicologico per i dipendenti, di promozione dei valori e della mission aziendale.

3.6 Le nuove assunzioni previste per i prossimi mesi ci offrono l'opportunità di procedere a nuove assegnazioni delle diverse figure professionali nei diversi servizi.

Nel corso dell'estate si avvierà una procedura propedeutica alla mobilità interna raccogliendo le richieste di tutti i lavoratori già in forza a tempo indeterminato, in modo da poter consentire di considerare insieme le loro esigenze, in quanto compatibili con le scelte organizzative, e la necessità di garantire una rotazione di una parte dei lavoratori, per favorire arricchimento delle esperienze e motivazione professionale, garantendo un equilibrio in ogni struttura tra personale con esperienza e di nuova assunzione e una equa distribuzione del personale stabile tra le diverse strutture.

3.7 In considerazione della dislocazione sul territorio delle tante strutture in cui si articolano i servizi alla persona, si è operato per realizzare, e deve essere completato, 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 alcune Case Residenzaper 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 potranno giovare degli investimenti e dei servizi della società regionale "Lepida", alla quale ASP ha aderito come socio.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali e gli obiettivi da conseguire che saranno inseriti nel piano della performance dell'azienda.

4. LE PRIORITA' STRATEGICHE DEL PROSSIMO TRIENNIO

Oltre a quanto contenuto nel precedente capitolo si enunciano di seguito gli altri obiettivi strategici

4.1 RAGGIUNGERE L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Il Consiglio di Amministrazione 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 l'area dei cittadini che potranno beneficiarne, considerando il calo complessivo delle risorse pubbliche afferenti le politiche sociali.

Per fare ciò è necessario un processo - avviato dall'Azienda già nel corso del primo biennio, 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 a valutare con 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 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. Infatti l'obiettivo che si intende confermare per gli anni futuri, è quello dell'equilibrio economico della gestione, anche agendo attraverso l'implementazione degli strumenti che consentano un efficace Controllo di Gestione e la analisi dell'equilibrio dei singoli Centri di Costo.

A fronte dei risultati negativi del Bilancio 2017, un'azione correttiva è già stata messa in atto per migliorare i ricavi dei servizi accreditati - in occasione della stipula dell'aggiornamento dei nuovi contratti di servizio per il 2018 con AUSL, Ufficio di Piano e Comune - che ha consentito di concordare un utilizzo più flessibile delle strutture, a differenza di quanto accaduto nel 2017. Questo consentirà di conseguire un maggior tasso di occupazione dei servizi convenzionati con il FRNA, pur considerando che tale possibilità è stata prevista a partire dal secondo trimestre dell'anno. Contemporaneamente, si stanno sollecitando i diversi soggetti istituzionali affinché nella remunerazione dei servizi (accreditati e non) vengano adeguatamente compensati i maggiori oneri per il CCNL dei dipendenti pubblici. Infatti la positiva conclusione, con la firma ufficiale, del rinnovo del CCNL, che riconosce un ben meritato incremento delle retribuzioni del personale dopo anni di blocco contrattuale, comporta per l'ASP maggiori oneri stimati in circa 850.000 euro annui. Il Bilancio Preventivo 2018 prevede che si ottenga un incremento delle tariffe dei servizi accreditati per anziani e disabili, secondo una stima che, in assenza di più precise indicazioni regionali, è stata formulata applicando l'incremento contrattuale alla sola componente della tariffa di servizio relativa al costo del personale, per un importo che, per le Case residenza per anziani, comporterebbe una rivalutazione dell'intera tariffa di € 1,90 circa al giorno per posto accreditato, il che comporterebbe per l'ASP una maggiore entrata di circa € 385.000 e, complessivamente, considerando tutti i servizi accreditati attualmente gestiti da ASP, un'entrata di € 474.714. In tal senso è stata avanzata formale richiesta alla Regione da CISPEL, associazione regionale delle ASP, cui anche la nostra azienda aderisce, affinché preveda il rimborso dei maggiori oneri contrattuali con l'incremento delle relative rette. Il sistema tariffario regionale dei servizi accreditati prevede infatti che, in presenza di un incremento dei costi dei diversi fattori produttivi che concorrono a determinare il costo del servizio, si provveda a determinare una rivalutazione delle rette e delle tariffe dei servizi. E' legittimo quindi attendersi che in presenza di un così rilevante incremento dei costi la Regione provveda alla necessaria rivalutazione degli importi a carico del FRNA. Se così non fosse, non vi sarebbero le condizioni minime per garantire l'equilibrio di Bilancio dell'ASP. Analogamente, sempre a copertura dei maggiori oneri del CCNL, si è stimato un incremento dei ricavi dal Contratto di Servizio con Comune e FCR per circa € 85.000. Resterebbe pertanto a totale carico dell'ASP, senza alcuna compensazione in termini di corrispondenti maggiori ricavi, un importo di circa € 288.000 di maggiori oneri contrattuali per il costo del personale; essi sono riferiti in particolare agli oneri del personale impegnato in servizi non accreditati o non conferiti nel contratto di Servizio, come per la casa di Riposo e gli appartamenti protetti, e a tutto il restante personale il cui onere ricade sui costi generali o a quei dipendenti per i quali l'azienda garantisce la presenza in misura superiore a quella richiesta dai parametri previsti dall'accreditamento (si tratta quindi del personale con prescrizioni o non idoneo al servizio, del personale impegnato a garantire le sostituzioni in misura superiore a quanto riconosciuto dalla tariffa regionale essendo il tasso di assenza in ASP superiore a quello stimato e riconosciuto dagli standard regionali, del personale impegnato nelle attività di supporto o alberghiere). Questa situazione rende quindi ancor più impegnativo garantire il raggiungimento del pareggio di Bilancio e degli obiettivi contenuti nel Bilancio Preventivo. Ecco perché, oltre alle azioni correttive già adottate, occorre realizzare interventi sempre più urgenti per ridare una maggiore sostenibilità ai diversi servizi e, in particolare, a quelli i cui relativi centri di costo presentano un deficit gestionale - con particolare

riferimento alla Casa di Riposo e ai Servizi per la disabilità: le strategie di valorizzazione patrimoniale con i maggiori ricavi derivanti, ad es., dagli uffici affittati al Comune, le scelte relative alle politiche del personale sin qui adottate (ricollocazione del personale con inidoneità parziale o prescrizioni, nuovi indirizzi in materia di orari e flessibilità e relativi provvedimenti attuativi) e quelle da adottare (per favorire una diminuzione del tasso di assenza e una riduzione delle idoneità), la realizzazione del piano degli investimenti, specie per l'installazione dei sollevatori a soffitto, il miglioramento delle condizioni di comfort, e un maggior recupero dei crediti, una minore necessità di accantonamenti ai fondi rischi. Queste possono essere le leve su cui creare una sostenibilità duratura dell'ASP, capace così di reggere anche alle oscillazioni temporali delle varie voci di entrata e uscita.

Le azioni principali previste saranno dunque prioritariamente quelle di seguito indicate:

4.1.1. Sul fronte della **organizzazione dei Servizi** offerti ai cittadini, al fine di **incrementare in primo luogo i ricavi e ridurre, ove possibile, i costi di gestione senza penalizzazioni per l'utenza**, gli obiettivi sono:

- Per quanto riguarda le Case Residenza Anziani, riportare nel triennio il tasso di utilizzo dei servizi ai livelli di performance più elevati conseguiti nel precedente biennio ed in particolare nel 2016, e migliorare nel 2018 il tasso di utilizzo rispetto al 2017. Prevedere un incremento del numero dei posti letto definitivi autorizzati, destinati a privati con costi a totale carico dell'utenza. Diventa quindi fondamentale concludere rapidamente, entro settembre 2018, i lavori già previsti e le procedure per l'autorizzazione al funzionamento definitiva per aumentare i posti letto nelle CRA I Girasoli e Le Magnolie e definire un progetto di ulteriore e più significativo ampliamento nelle CRA "I Tulipani" e "Villa Erica" o, in alternativa, la realizzazione di un nucleo di CRA all'interno dell'Omozzoli Parisetti, qualora – come più avanti richiamato – se ne verifichi la fattibilità. L'esperienza degli ultimi anni ha confermato che esiste una domanda e una disponibilità di cittadini ad usufruire di servizi a pagamento. La 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 qualificata assistenza e riabilitazione per gli anziani. Poi è cresciuta la domanda di ingresso stabile che l'ASP ha già saputo e saprebbe ulteriormente accogliere. Nonostante 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 relativa competitività della nostra azienda. Spesso dove le tariffe sono più basse di quelle della nostra ASP non vengono garantiti gli stessi servizi da noi forniti, se non con tariffe aggiuntive (in primo luogo guardaroba e lavanderia), o non sono assicurate attività (di animazione e fisioterapia) della stessa qualità di quella offerta dalla nostra ASP. La necessità di attivare azioni promozionali specifiche dovrà evidenziare tali elementi di comparazione economico – qualitativa.

Garantire l'ottimale utilizzo anche dei 12 posti temporanei autorizzati per il periodo estivo.

- Per quanto riguarda la Casa di Riposo, il risultato del 2017 ha confermato e peggiorato un trend pluriennale di preoccupante diminuzione del tasso di occupazione del servizio. 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 si conferma ormai come 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 e dai vincoli architettonici dello storico edificio, nonostante la pregevole collocazione in centro storico. Proprio per questo il Piano Programmatico ripropone la necessità (non realizzata lo scorso anno) di elaborare entro il secondo quadrimestre del 2018 un'ipotesi di riorganizzazione di tale servizio, considerato che la Casa di Riposo presenta un divario negativo significativo tra costi e ricavi (come certificato dalla relazione di Gestione 2017) sulla base di orientamenti già in gran parte anticipati nel passato. Si tratta quindi di prevedere una riconversione parziale dei posti letto, anche attraverso la riduzione del numero attuale, per creare nuovi e più funzionali spazi comuni, superando progressivamente l'attuale differenziazione del target di utenti, tra loro spesso incompatibili (in particolare bloccando nuovi ingressi di utenti provenienti dal Servizio Psichiatrico). Tutto ciò dovrà essere sostenuto da interventi strutturali sull'edificio, utilizzando a tale scopo tutta la parte residua della eredità ricevuta dalle sorelle Suzzari, con specifica destinazione, come espressamente previsto dal Piano degli investimenti. Si tratta insomma di elaborare una proposta strutturale che crei le condizioni per potere al più presto deliberare un incremento delle tariffe più significativo di quello che sin qui ogni anno si è deliberato (con un mero incremento medio di 1 € all'anno) ed in linea con altre strutture della stessa tipologia, una volta migliorato il confort e le opportunità per gli ospiti, che consenta una diminuzione dei costi, la riconversione di alcuni spazi e una maggiore attrattività dei servizi erogati. In ogni caso verrà esternalizzato il servizio alberghiero. Inoltre si procederà a valutare altre possibili forme di ospitalità, compatibili con l'autorizzazione al funzionamento della struttura e coerenti con la storia ultracentenaria di un edificio che nei secoli ha dato ospitalità a viandanti, pellegrini, ammalati, disabili e persone in stato di disagio o povertà. Infine, ma non certo per importanza, una volta verificato che le normative lo possano consentire, si procederà all'affidamento urgentissimo di un incarico di progettazione preliminare e poi esecutiva e definitiva per realizzare un nucleo di Casa Residenza per anziani non autosufficienti di almeno 25 posti, collocato in un piano dell'edificio reso autonomo dalla parte dedicata alla Casa di Riposo. Qualora, quindi, tale intervento risultasse realizzabile, non si darà luogo all'intervento di ampliamento ipotizzato ai Tulipani e a Villa Erica se non per posti temporanei estivi.
- Per quanto riguarda i Centri Diurni per anziani, dopo la positiva inversione di tendenza registrata nel 2017, resta comunque, come azione principale, da migliorare il grado di utilizzo e di saturazione del servizio, affrontando, come già richiamato, in particolare l'utilizzo del CD Demenza, assieme alla richiesta alla Regione di revisione del sistema di remunerazione, per mantenere in equilibrio la specifica gestione.
- Un analogo ragionamento, con ancora maggiore forza, vale per il Centro Diurno per disabili "La Cava", il cui grado di utilizzo e frequenza ha registrato un sottoutilizzo preoccupante. Nel corso del 2017 inoltre è stata prevista dall'azienda USL una diminuzione delle giornate di apertura del CD. In questo caso, però, a differenza dei Centri Diurni per anziani, dove non esiste alcuna lista di attesa, siamo in presenza di una domanda insoddisfatta che potrebbe consentire di utilizzare meglio il Centro. Nel

contratto di Servizio è stato possibile ottenere che l'ASP possa aprire il Centro Diurno anche a utenti privati. Il Piano Programmatico ripropone pertanto l'obiettivo di elaborare 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 contribuire all'equilibrio economico della gestione.

- 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, così come stabilito dall'AUSL.
- Per quanto riguarda i Servizi Residenziali e semiresidenziali per minorenni si conferma la necessità di realizzare un'analisi simile a quella attuata per gli altri servizi/Centri di costo che evidenzia quanto la remunerazione di ogni servizio sia adeguata a coprire i costi sostenuti. In ogni caso si richiederà l'autorizzazione per il numero di posti letto massimo che la normativa di riferimento consente in rapporto alle caratteristiche delle singole strutture, al fine di predisporre le condizioni per essere in grado di accogliere, in caso di necessità anche eventuali situazioni aggiuntive di ragazzi in difficoltà. In questo senso la relazione con gli educatori che gestiscono il servizio H 24 può consentire di allargare la platea dei potenziali utenti da accogliere in comunità o nei servizi pomeridiani. Non si esclude, infine, la possibilità di utilizzare altre figure professionali dell'ASP, che necessitano di ricollocazione, con competenze e per attività prevalentemente assistenziali o di animazione, per coprire il fabbisogno di personale, fermo restando che esso dovrà attestarsi entro il limite del 25% dell'organico, come previsto dalla normativa 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.

4.1.2 Aumentare i ricavi da patrimonio: Oltre alla conclusione dei cantieri - già realizzata per l'edificio di via Mazzini ed ormai imminente anche per il secondo edificio di via San Pietro Martire - sugli edifici dell'ASP destinati ad ospitare uffici comunali che produrranno già nel 2018 maggiori entrate da affitto che nel 2019 si attesteranno intorno ai 190.000 €, ci si propone di incrementare ulteriormente i ricavi da patrimonio.

In primo luogo, rispetto agli appartamenti oggi sfitti, per quelli già autorizzati alla vendita ma che non si è mai riusciti ad alienare, si intende verificare la possibilità di destinarne alcuni ad ospitare servizi flessibili dell'ASP (in particolare per i progetti "18+") ed altri ad affitto, sia proseguendo nella locazione a cooperative sociali che ospitano rifugiati e richiedenti asilo sia stipulando apposita convenzione con l'Agenzia per la Casa del Comune di Reggio Emilia. Tale convenzione dovrebbe inoltre essere estesa ad altri alloggi oggi sfitti e non destinati all'alienazione, in particolare in via Mazzini in città, per ricavarne una rendita e prevenire il degrado degli edifici. Si ricercheranno, inoltre, forme di coinvolgimento delle agenzie immobiliari, nei limiti della normativa di legge, per la collocazione sul mercato della locazione di immobili di valore, quale l'ex sede di un istituto bancario in via San Rocco o gli altri locali sfitti ad uso terziario di via Mazzini. Tutto ciò in quanto l'attività immobiliare non rientra tra quelle caratteristiche dell'ASP pur essendone ampiamente funzionale ed utile a garantire il raggiungimento dello scopo sociale ed, inoltre, in quanto il Servizio Contratti e Patrimonio risulta già operato di altri compiti altrettanto importanti. Per il complesso di via Kennedy si esploreranno tutte le strade per valorizzare tali locali ma si opererà per dare prioritaria

collocazione, in affitto, o a servizi comunali o a uffici e servizi di gestori di attività svolte in convenzione con l'azienda USL (anche di quelle oggi ospitate al Villaggio Dossetti), o svolte direttamente dall'azienda USL, vista la collocazione adiacente alla Casa della Salute con ingresso da via Brigata Reggio. All'interno del Villaggio Dossetti si prevede di estendere ad altri locali la locazione attualmente in essere di un servizio educativo per la prima infanzia, vista la richiesta in tal senso del soggetto gestore. Per l'edificio storico e vincolato di Palazzo Ancini, per la parte attualmente non occupata, si esploreranno le possibilità, anche di intesa con altre ASP della Regione, di conferimento a soggetti terzi - sia pubblici che privati - che operano per il recupero e la valorizzazione del patrimonio pubblico, anche in questo caso per ricavarne, nel medio periodo, una rendita adeguata e, nel breve, prevenire il degrado dell'edificio; tale conferimento potrebbe essere esteso anche ad altri immobili tra quelli prima richiamati.

4.1.3 Il contenimento e la riduzione degli oneri per accantonamenti, l'incremento dei ricavi per sopravvenienza, maggiori efficienze gestionali.

Tali obiettivi vengono perseguiti in primo luogo prevedendo una riduzione degli accantonamenti per ferie non godute per un importo di € 100.000, la non previsione di accantonamenti ulteriori a fondo rischi o svalutazioni su crediti, sulla base di una prevista azione costante di recupero crediti (per la quale vengono previste specifiche maggiori entrate) e di prevenzione della morosità, considerando inoltre le azioni giudiziarie intraprese e le positive soluzioni del contenzioso sia verso gli utenti dei servizi sia verso gli affittuari.

I margini di manovra, su questi due aspetti, sono ancora significativi e dovranno essere perseguiti per l'intero triennio proprio per consentire di compensare, i maggiori costi di gestione che si registrano su tutte le voci di spesa. Inoltre, confermando quanto già affermato nel 2017, si può dire che, dopo il potenziamento dell'organico della sede centrale, le razionalizzazioni e i risparmi attesi potranno ora più facilmente essere conseguiti con un apparato tecnico e amministrativo adeguato e in grado di produrre efficienza ed efficacia, razionalizzando i processi, evitando 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, agendo 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 e di manutenzione dei beni mobili e immobili. Del resto già era stato affermato nel Piano del 2017 che "..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 compensati da migliore efficienza gestionale, da riduzione di rischi e oneri per accantonamenti e dall'incremento della rendita patrimoniale"; occorre quindi che tutta la struttura centrale agisca con coerenza per rispettare questi impegni assunti congiuntamente dal Consiglio di Amministrazione e dai dirigenti.

4.1.4 Rispetto alla spesa per il personale, a fronte di un incremento dei costi per il rinnovo del contratto pari a circa € 850.000 (con un aumento rispetto al 2017 per questa voce di € 659.000 circa) l'incremento della spesa complessiva di personale nel 2018 rispetto al 2017 viene contenuto in un importo intorno € 573.000, in coerenza con una linea generale di contenimento della spesa, al netto dei maggiori oneri contrattuali. L'obiettivo principale, su questo versante di spesa, è il conseguimento di tale risultato e la riduzione degli accantonamenti per ferie non godute nelle quantità già indicate. Nel corso del triennio è prevista una significativa 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. Gli effetti saranno modesti nel 2018 visto che ad ogni dimissione, specie per gli infermieri, corrisponde un incremento del numero dei somministrati stante l'assenza o l'esaurimento delle diverse graduatorie di concorso e visto che la maggior parte delle nuove assunzioni stabili è prevista al termine del periodo delle ferie estive, per garantire maggiore stabilità alle équipes di lavoro, ma vedrà una netta inversione di tendenza negli anni successivi.

Restano prioritarie nel triennio, le azioni per: **a) la diminuzione del tasso di assenza del personale**; **b) ricollocare nei servizi e ridurre il numero di persone dichiarate non idonee, o parzialmente idonee al servizio**.

a) Rispetto al tasso di assenza, il Piano Programmatico ritiene necessario definire su questo aspetto un obiettivo performante di ulteriore contenimento delle assenze (con un rilievo specifico nel Piano della Performance), con il raggiungimento dei dati previsionali che sono stati costruiti con l'obiettivo di ridurre di un punto percentuale il tasso di assenza rispetto allo scorso anno. 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 e la naturale elevata percentuale di persone che usufruiscono delle tutele per la nascita e la cura dei figli e per la cura dei famigliari, in ragione dell'elevata percentuale di occupazione femminile ma sempre di più i permessi per la legge 104/92 in costante crescita. Da qui l'impegno per realizzare azioni positive che ne consentano ulteriori riduzioni (con proposte da concordare con il C.U.G.), agendo prioritariamente sulle politiche di conciliazione, anche con gli atti dirigenziali attuativi dell'Atto di organizzazione sulle politiche degli orari, sul piano della contrattazione sindacale, prevedendo tale indicatore nell'erogazione del salario variabile e, da ultimo, sul piano dei controlli.

b) Relativamente alle azioni per ridurre sensibilmente il numero degli inidonei o parzialmente idonei al servizio, va intanto precisato che in presenza di un trend crescente destinato ad incrementare tale gap, le possibilità di ricollocazione e di riconversione professionale non sono infinite.

Dopo la significativa decisione di ricollocazione degli OSS addetti a compiti di assistenza integrata, dando dignità professionale a queste figure che, pur dovendo operare con limitazioni, possono contribuire a erogare standard di assistenza superiori all'accreditamento, verranno adottate entro il primo semestre le attribuzioni ai vari servizi e strutture.

L'ASP ritiene condizione indispensabile che la attività di tale figura possa essere svolta anche con turni e orari di lavoro più flessibili, rispetto agli attuali regimi, proprio perché essa dovrà essere 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 nell'assistenza al pasto diurno e serale) o per specifici compiti loro assegnati all'interno delle équipes di lavoro.

Per la copertura di posti vacanti di animatore la selezione attuata nel 2017 non ha consentito il raggiungimento pieno dell'obiettivo e si è per ora proceduto con assegnazioni temporanee di OSS o educatori, temporaneamente inidonei allo svolgimento di tali attività. Le ASP dell'Emilia Romagna, tramite CISPEL, hanno già presentato formale richiesta alla Regione affinché venga prorogata la norma del regime transitorio dell'accreditamento, riconoscendo anche per il futuro

la possibilità di coprire tale figura professionale con la riconversione di OSS inidonei che abbiano il titolo e svolgano per un congruo periodo tale mansione.

In questo quadro è assolutamente prioritaria l'introduzione dei nuovi ausili dei sollevatori a soffitto, previsti nel Piano degli Investimenti la cui gara è ritenuta prioritaria. Con tale scelta l'ASP realizzerà un intervento destinato a migliorare significativamente le condizioni di lavoro dei lavoratori, oltre che la qualità assistenziale per gli ospiti, riducendo in maniera significativa le attività manuali che comportano rischi o prescrizioni per il sollevamento e la movimentazione di pesi e carichi. A seguito di ciò si chiederà al medico competente una rivisitazione straordinaria delle prescrizioni, 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 e di prevenirne la crescita per il futuro.

In generale, si ritiene che possa agevolare la definizione delle scelte aziendali di ricollocazione lavorativa dei propri dipendenti con limitazioni o prescrizioni, l'individuazione da parte del medico competente non tanto di precise collocazioni lavorative, la cui scelta compete alla dirigenza, ma di precise indicazioni relativi alle mansioni effettuabili in rapporto alle condizioni psico-fisiche di ciascun lavoratore.

4.1.5 Ulteriori interventi per garantire l'equilibrio economico della gestione dovranno riguardare il contenimento della spesa, specie nell'acquisto di beni e servizi, anche grazie al ricorso crescente alle gare centralizzate della P.A. (Intercenter, Consip).

Non sfugge al Consiglio di Amministrazione che il Bilancio 2018 prevede un incremento di tutte le grandi famiglie di spesa, fatta eccezione per le manutenzioni, non certo in questo caso perché siano diminuite le necessità, ma per sole ragioni di compatibilità economiche. Occorre quindi ricreare le condizioni che, senza costringere il CdA a una puntuale rinegoziazione di ogni singola previsione di Bilancio, consentano di conseguire effettivi risparmi di spesa, in considerazione del fatto che la remunerazione dei servizi non consente di assorbire tali aumenti. Si affida pertanto al Direttore il compito di individuare già dal Bilancio 2019 le opportune scelte in merito, prevedendo per il 2018 una specifica premialità per il conseguimento di risparmi specifici.

4.2 ULTERIORI AZIONI DI QUALIFICAZIONE DEI SERVIZI

Gli obiettivi principali in questo campo, oltre a quanto già descritto nel precedente paragrafo 4.1.1., sono:

- il completamento del percorso che consenta l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'aggiornamento delle Carte dei servizi 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, gli standard garantiti e saranno declinati i diritti/doveri reciproci, le forme di consultazione o partecipazione dei familiari e le modalità di svolgimento delle indagini di customer satisfaction. In esse troveranno una specifica declinazione, per ciascun servizio, le azioni che garantiscono la personalizzazione della presa in carico e degli interventi rivolti agli ospiti, l'integrazione operativa delle diverse figure professionali nel lavoro di squadra 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);
- per le case residenza Anziani è necessario completare il processo di informatizzazione della Cartella Utente adottandolo e implementandolo in tutte le strutture, prevedendo, per la realizzazione di tale obiettivo, una specifica premialità

individuale e collettiva nel Piano della performance. Per l'anno in corso è prevista infatti una specifica formazione estesa a tutte le figure professionali operanti nelle strutture per anziani e accompagnata da un periodo di sperimentazione operativa, al fine di essere in grado, entro la fine dell'anno, di superare lo strumento cartaceo e di utilizzare la sola cartella informatizzata.

- la revisione puntuale e la richiesta di aggiornamento delle autorizzazioni al funzionamento nei termini già precedentemente richiamati;
- la revisione dei Programmi di lavoro e la definizione dei nuovi turni per le Case Residenza Anziani, da approvare entro il primo semestre 2018 e da attuare progressivamente anche in coincidenza con l'assegnazione alle diverse strutture del personale nuovo assunto e dell'organico degli OSS addetti all'assistenza integrata. L'organico così delineato, in funzione del case mix ma in una dimensione superiore a quella degli standard regionali dell'accreditamento, potrà consentire una correzione della distribuzione dell'organico stesso rispetto allo specifico case mix e ai parametri assistenziali che ogni CRA deve assicurare, secondo principi di equità e di uniformità nella distribuzione dei carichi di lavoro anche tra i diversi turni. La revisione dei programmi di lavoro mira in particolare a un'organizzazione del servizio in funzione dei bisogni e dei diritti dell'anziano;
- la costante qualificazione del **servizio educativo e di comunità presso i Poli sociali**; che è strategico proprio perché consente una partecipazione diretta dell'ASP 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 previsto il rafforzamento della 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. Inoltre, strettamente collegata al progetto di cohousing sociale, l'integrazione al Contratto di Servizio ha previsto l'attivazione di una nuova linea di intervento, quella dell'accompagnamento socio educativo agli adulti in condizione di fragilità. Di fatto ciò ha comportato per l'ASP l'impegno a destinare, progressivamente 9 educatori a queste attività oltre a un altro educatore che collabora con l'equipe comunale per i minori stranieri non accompagnati. Per l'Azienda si è aperta, di fatto, una nuova linea di servizio, ormai significativa anche dal punto di vista numerico del personale impiegato, che ci restituisce la necessità di coinvolgere queste figure professionali per definire nuove opportunità progettuali e di accoglienza sia nelle strutture residenziali che in quelle semiresidenziali per minori e un impegno maggiore di questi servizi anche nelle progettualità verso le famiglie e sul territorio destinate a rappresentare sempre più la modalità prevalente di presa in carico di minori fragili rispetto a quella dell'inserimento in comunità. Passa quindi attraverso una maggiore integrazione e un dialogo tra le figure educative impegnate nei diversi servizi la possibilità di supportare gli organi e la dirigenza dell'ASP nel delineare un progressivo riposizionamento dei propri servizi e attività rivolte ai minorenni; si conferma il valore e l'importanza di una specifica funzione di coordinamento del servizio complessivo di educativa territoriale, che resta in capo all'ASP;

- piena realizzazione degli obiettivi del Contratto di Servizio per le attività del servizio h 24 (accoglienza in emergenza) e del progetto “Tutori Volontari” e Gestione delle Tutele;
- nei servizi semiresidenziali per minorenni, per valorizzare la funzione preventiva che essi hanno, occorre incrementare gli interventi educativi domiciliari, quando necessario e concordato con i Servizi sociali, coinvolgendo la famiglia al fine di ridurre in modo sempre più significativo i rischi di un intervento di tipo residenziale. 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;
- l'ampliamento e la qualificazione del progetto tutoring domiciliare, visti i nuovi spazi e opportunità definiti dal Contratto di servizio, con un incremento del numero delle famiglie coinvolte, degli interventi realizzati e la implementazione delle attività di consulenza e tutoring, accompagnamento, addestramento e sostegno emotivo del caregiver. Di particolare rilievo dovrà essere la implementazione delle attivazioni del servizio direttamente proposte da parte del PUA ospedaliero in caso di dimissioni protette di cittadini anziani di Reggio Emilia. A queste si affiancano le attività di monitoraggio nel tempo di situazioni fragili attraverso visite domiciliari o contatti telefonici. Per la realizzazione delle attività, opereranno le 4 RAAI dei Centri diurni cittadini, per quota parte del proprio tempo lavoro, che costituiscono le figure di riferimento per i rispettivi Poli territoriali e figure di OSS e/o Infermiere/fisioterapista, da attivare, in caso di necessità di affiancamento e di addestramento al caregiver e/o a un'eventuale assistenza familiare privata presso il domicilio. Il progetto è strategico per l'ASP anche e soprattutto perché consente 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 di prendersi cura a domicilio del proprio congiunto anziano. Assicurando loro quella consulenza, quell'orientamento ma anche un primo iniziale affiancamento operativo in grado di garantire che le risposte assistenziali siano appropriate e che le stesse famiglie non vengano lasciate sole a gestire una difficile e dolorosa fase di passaggio nella vita familiare. Anche in questo modo si può rafforzare un carattere universalistico del welfare comunitario;
- di fronte al costante calo nell'utilizzo del Centro Diurno Demenza, si conferma indispensabile una verifica congiunta con la committenza, non oltre rinviabile, al fine di concordare con l'AUSL e il SAA modalità di invio e soluzioni che consentano una maggiore copertura del servizio e verificare se vi sono le condizioni per utilizzare a pieno le potenzialità di tale servizio specialistico, considerando la crescita costante del fenomeno della demenza;
- procedere alla definizione di un percorso strutturato di passaggio dalla Casa di Riposo alla CRA in caso di sopravvenuta non autosufficienza, per evitare che si debba iniziare ex novo il percorso di presa in carico dell'anziano da parte dei Servizi;

- operare per prorogare l'apertura al sabato, per tutta la giornata, del centro Diurno "Ferretti" come luogo in cui far convergere, in quella giornata, gli utenti di tutti i CD della città, dopo la prima fase di sperimentazione per allargare la risposta agli utenti e rafforzare il consolidamento di tale linea di servizio;
- procedere all'affidamento con specifica gara ad evidenza pubblica dello Sportello assistenti familiari. Per l'ASP resta fondamentale valorizzare la funzione pubblica di tale servizio, così come sono importanti 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 mantenere un rapporto nel tempo col sistema famiglia, affinché la stessa possa avere un interlocutore conosciuto da attivare in caso di bisogno.

4.3 LE PRESTAZIONI SANITARIE

- I vari indicatori assistenziali (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; mentre 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 al consolidamento professionale del servizio interno, ma anche dalla necessità di garantire un qualificato servizio medico. In questo quadro si ribadisce l'urgenza 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 del 2017, a fronte della rinuncia all'incarico di alcuni dei Medici convenzionati e della difficoltà della stessa USL di reperire nuove disponibilità ad incarichi in CRA, si è convenuto che fosse la stessa ASP a attivare procedure di avviso di ricerca e di selezione di medici libero professionisti, da realizzare in stretta collaborazione con l'USL, in attesa di una soluzione a regime. Questa scelta, pur nata per ragioni contingenti, ha dato esiti positivi data la disponibilità e la motivazione mostrata dai nuovi medici, in prevalenza giovani che hanno sin qui saputo anche investire su un maggior coordinamento e scambio di esperienze reciproche. Ciò ha rafforzato la convinzione che le proposte avanzate dall'azienda gli anni scorsi ed ora anche da tutte le ASP dell'Emilia Romagna affinché fosse espressamente previsto dalle norme regionali la dipendenza dei medici dall'ASP fosse una scelta giusta. Una proposta in tal senso è stata avanzata alla regione sia dalle ASP che da varie aziende USL da ultimo nel confronto avuto a inizio maggio 2018 e promosso dalla Regione per la revisione delle norme sull'accreditamento. Vi sono quindi fondate possibilità di prevedere, già per l'anno 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 da noi assistiti e a garanzia di tempestività degli interventi. In tal senso insieme all'Azienda USL di Reggio Emilia, come previsto dal Contratto di Servizio, è stata elaborata una proposta congiunta sottoposta alla Regione per ottenerne l'autorizzazione. Ma anche dal punto di vista qualitativo sono state condivise altre considerazioni sottoposte all'attenzione della Regione quali la necessità di un ampliamento delle ore di presenza affinché l'attività in CRA non sia residuale rispetto a

quella privata ambulatoriale, e sia garantita la presenza in fasce orarie che permettano il rapporto con l'equipe, ed in particolare con gli infermieri, e le relazioni con i familiari. Così come è stata condivisa la necessità che siano assicurate competenze diverse, oltre a quella dei medici di medicina generale, specialisti nei disturbi del comportamento, geriatri, etc.

Occorre inoltre che i parametri qualitativi che le norme dell'accreditamento devono rivisitare e definire per queste attività, incentivino il lavoro per progetti di miglioramento della salute degli utenti.

- In tal senso alcuni progetti di miglioramento sono stati implementati dall'ASP in questi ultimi anni e il Piano Programmatico ne ripropone la validità e l'importanza. In particolare quelli per curare e prevenire le piaghe, l'adozione di terapie contro il dolore e le relative cure palliative, l'osservazione per una più efficace comprensione dei bisogni dell'utente afflitto da demenza, i nuovi prodotti per migliorare il gusto e l'alimentazione dei soggetti afflitti da disfagia, l'attività di formazione sulla movimentazione manuale degli ospiti rivolta a tutte le equipe di lavoro delle strutture residenziali per anziani.

Dopo l'esperienza vissuta nella gestione dell'episodio di allontanamento di un'anziana con comportamento wandering a Le Mimose, il piano degli investimenti destina risorse per l'adozione di strumenti idonei a prevenire tali rischi.

Alla Regione è stata proposta anche l'esigenza di valutare i costi/benefici di una estensione della presenza infermieristica di notte (oggi consentita solo per i nuclei ad alta valenza sanitaria) e, contemporaneamente, la possibile soluzione di prevedere una guardia infermieristica/medica notturna e festiva dedicata per tutta l'azienda, 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 nostre strutture, senza particolari interventi, ma con successivi scompensi sulla loro serenità. 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. Su entrambi questi aspetti si è convenuto con l'azienda USL sull'utilità di proseguire nel 2018 il confronto per verificare quali possibili soluzioni adottare.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi fondamentali e gli obiettivi da conseguire che saranno inseriti nel piano della performance dell'azienda. Il Piano della performance prevederà, inoltre, 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.

4.4 LA REALIZZAZIONE DL PIANO DEGLI INVESTIMENTI E DI ULTERIORI ALIENAZIONI

4.4.1 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 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 e consentire importanti interventi edilizi sul patrimonio indisponibile anche per la finalità di allargare le possibilità di accoglienza o modificarne radicalmente, come già richiamato per la Casa di riposo, il confort alberghiero. Nel 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 è aperta con la nascita della nuova ASP, approvare e realizzare un consistente Piano degli Investimenti che nel triennio si attesta su un importo di circa 5 milioni e novecentomila euro.

Una parte degli interventi prevede il finanziamento con mezzi propri, un'altra parte è finanziata con alienazioni; in particolare, con i fondi ricavati dall'alienazione del podere di Aiola: è previsto il finanziamento per la climatizzazione di Villa Erica, per le attrezzature e gli impianti elettromedicali e per il primo step di acquisto e installazione dei sollevatori a binario, per gli interventi per la messa a reddito di immobili del patrimonio disponibile (Via Mazzini e Via San Pietro Martire), per gli interventi previsti a I Girasoli e ai Tulipani per l'ampliamento dei posti letto e per il consolidamento antisismico e la sicurezza, per la messa in sicurezza dell'immobile di via Colletta e per l'investimento sul gruppo frigo alle Magnolie. Le donazioni e i contributi ottenuti consentono la realizzazione degli interventi già programmati nel 2017 per l'Omazzoli Parisetti, compresi il recupero delle parti storiche, della facciata e della cappella, e consentono di finanziare con un investimento di oltre 300.000 i lavori per la riorganizzazione e l'ampliamento delle stanze.

Per una parte degli interventi si prevede, allo stato, il finanziamento con mezzi propri o con alienazioni. A tal proposito occorre considerare che sembrano esserci le condizioni per conseguire un accordo per la alienazione del Fondo di Masone, per un importo di oltre 2 milioni e mezzo di €, il che potrebbe rendere possibile destinare il ricavato per realizzare gli altri interventi di climatizzazione delle strutture per minorenni e disabili e per Villa Margherita, altri interventi previsti per le CRA, le comunità educative e il Parisetti, per completare il programma di installazione di apparecchiature elettromedicali e dei sollevatori, o per l'acquisto di arredi e attrezzature per tutti i servizi.

La previsione di utilizzo dei mezzi propri, del ricavato da alienazioni e donazioni consente la realizzazione di gran parte del programma di acquisizioni e realizzazioni, ma in misura non sufficiente a coprire gli oneri di investimento relativi all'acquisto de Le Mimose: in questo caso si prevede la possibilità di accensione di un mutuo 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.

4.4.2 Ciò potrà consentire l'immediato reperimento delle necessarie risorse finanziarie, con l'intendimento che la realizzazione del programma di ulteriori 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. Il Piano programmatico indica in proposito di procedere celermente all'avvio delle procedure e all'adozione dei relativi atti per ottenere le autorizzazioni necessarie, a partire dalla CTSS (Conferenza territoriale Sociale e sanitaria) e dell'Assemblea dei Soci, all'alienazione di due terreni agricoli (Podere Odoardina, terreno in zona via Salimbene da Parma) e di un'area fabbricabile sempre in zona via Salimbene da Parma, la cui destinazione urbanistica è residenziale, adiacente a La Cava e ad un altro terreno di proprietà destinato a Servizi, del quale ultimo non si prevede la alienazione.

Anche per i temi contenuti in questo capitolo il Piano programmatico individua gli obiettivi di performance collegati allo stato di realizzazione del Piano degli Investimenti, all'attivazione delle

procedure per le alienazioni patrimoniali e alla realizzazione delle procedure per potenziare l'organico del servizio tecnico e ridefinire le competenze di gara che saranno successivamente declinati nel piano della performance annuale.

5. 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 sempre maggiore 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 in una funzione solo residuale del medesimo, 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.

Vista 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 nei confronti dei gestori pubblici. Abbiamo apprezzato la recente presa di posizione del Presidente della Regione Emilia Romagna che, al Convegno CISPEL si è detto disponibile a portare in quella sede la proposta di esentare le ASP dall'imposta sull'IRAP: infatti il provvedimento assunto dalla Regione Emilia Romagna nel 2016, riconoscendo ai gestori pubblici dei servizi accreditati tariffe più elevate, ha consentito di realizzare una neutralizzazione solo parziale dei diversi regimi fiscali tra ASP, soggetti gestori privati e privati no profit; purtroppo il provvedimento ha agito limitatamente ai servizi accreditati, mentre, paradossalmente, il differenziale è aumentato per i servizi non accreditati, in particolare per quelli sui quali si giocano le possibilità di sperimentare nuovi servizi, o innovare quelli esistenti.

Resta fondamentale individuare soluzioni per uniformare il trattamento previdenziale dei dipendenti fra i diversi soggetti gestori che si trovano ad operare fianco a fianco sul territorio (Asp, privati e Cooperazione Sociale), considerando che, nella riforma delle P.A. andrebbero introdotte specifiche normative che differenzino le aziende di produzione di servizi da altri Enti pubblici, considerata la natura imprenditoriale delle ASP.

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. In Emilia Romagna, in occasione dell'approvazione della L.R. 12/2013 e alla vigilia del rilascio dell'accREDITAMENTO definitivo, è stato necessario contrastare un'offensiva del privato sociale che affermava la volontà di escludere progressivamente le ASP dalla gestione dei servizi.

Di fronte al calo costante delle risorse pubbliche non manca la tendenza a considerare il ricorso al privato la soluzione più conveniente. Ma un approccio basato solo sul risparmio di costi non è lungimirante. Sia perché può aprire scenari inediti di concorrenza (anche da parte di soggetti profit), sia perché la competizione sui costi potrebbe 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.

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 fonde 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 ad anziani non autosufficienti, ad anziani parzialmente autosufficienti e ad anziani 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 dimissione 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";

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; tali condizioni vengono rilevate 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 2018.

Nell'anno 2018 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	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	564	18
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		1	

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 lavoratori somministrati qualificati.

Il Coordinamento delle attività infermieristiche e sanitarie è garantito da una figura di Responsabile di Servizio, 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. 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 a ospitare ospiti privati, mentre per i posti riservati alle demenze (Nucleo Speciale Demenza) è fissato uno specifico parametro, più elevato rispetto a quello dei nuclei ordinari di casa residenza, pari a n. 1 operatore ogni 2 anziani.

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.

Così come previsto nel piano occupazionale 2017-2018, nel corso dell'anno, si procederà all'assunzione di n. 39 OSS vincitori del concorso, incrementabili del turn over registrato successivamente al periodo in cui il concorso fu bandito, organizzato congiuntamente ad altre ASP della Regione, che si è svolto tra novembre 2017 e maggio 2018, allo scopo di sostituire il personale socio assistenziale nei posti resisi vacanti per effetto del turn over degli anni scorsi;

nel corso dell'anno verranno avviate le procedure per espletare anche il concorso per infermieri, sempre congiuntamente ad altre ASP della Regione. Nel corso del 2018 sarà completata la ricollocazione del personale inidoneo alle mansioni di OSS a seguito delle procedure selettive interne che si sono concluse a novembre 2017; tra i profili professionali espressamente previsti in dotazione organica, sarà attuata, in particolare, la riorganizzazione delle figure di OSS addette all'assistenza integrata, attualmente previste in un numero massimo di 19 unità, che saranno 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, tra gli altri compiti, pur con la necessità di una revisione delle procedure, l'eventuale accompagnamento degli ospiti a visite/ricoveri in ospedale, riducendo così l'impatto di tale attività sull'ordinario funzionamento di reparto. Tale ridefinizione delle attività e della dislocazione del personale addetto all'assistenza integrata verrà inserita all'interno di una più generale revisione dei turni di tutto il personale assistenziale e sanitario, sia per quanto riguarda le Case Residenza Anziani, che per quanto riguarda la Casa di Riposo Omozzoli-Parisetti e i centri diurni, partendo dalla rivisitazione dei piani di lavoro, in modo da poter permettere il miglioramento della qualità dell'assistenza erogata e dell'organizzazione lavorativa aziendale.

Nel corso del primo semestre dell'anno l'Azienda ha anche previsto di concludere il processo di stabilizzazione dei propri dipendenti a tempo determinato, ai sensi di quanto previsto dal D.lgs. 75/2017 e dal successivo accordo aziendale sottoscritto con le organizzazioni sindacali.

E' inoltre volontà dell'Azienda continuare a 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, anche a seguito dell'analisi dei dati della *customer satisfaction*, realizzata a cavallo tra il 2017 e il 2018, che ha fatto emergere sia i punti di forza che le aree di miglioramento dei nostri servizi su cui focalizzare l'attenzione dell'azienda.

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 e stabilmente ricollocato nel profilo di guardarobiere a seguito della procedura realizzata nel 2017;
- 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: sono 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 restano a gestione diretta (Omozzoli-Parisetti, 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 2018 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 resisi 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	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.

Nel corso del 2018 si prevede di affidare in appalto il servizio alberghiero presso la Casa di Riposo Omozzoli-Parisetti poiché, a seguito dell'espletamento delle procedure di ricollocazione sopra citate, riservate al personale inidoneo alle mansioni di OSS, per la copertura di sei posti di Addetto al servizio alberghiero, sono state ricollocate solo due unità, una delle quali destinata ad altro servizio aziendale. Questa situazione, oltre ad essere stata uno degli elementi che ha portato alla revisione dei turni presso la Casa di Riposo, rende necessaria l'esternalizzazione del servizio che altrimenti comporterebbe l'utilizzo di OSS idonei alla mansione, sottraendoli ad attività più propriamente assistenziali.

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 ha effettuato, nel corso del 2017, un confronto con il Comune e l'Azienda USL, per le parti di rispettiva competenza, rispetto al target dell'utenza e a 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. Sia alla luce di questo confronto, che a seguito di una più generale strategia aziendale rispetto ai servizi da erogare in futuro, nel corso del 2018 si intende porre le basi per una rifinizione dei servizi da allocare presso l'edificio che ora ospita la Casa di Riposo Omozzoli-Parisetti e il Centro Diurno Arcobaleno in modo da poter pianificare un suo utilizzo coerente con le strategie aziendali e i bisogni del territorio.

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 2017, 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 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.

STRUTTURE SEMIRESIDENZIALI

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 2018:

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 fino al 10 marzo, in seguito 6 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.

Nel corso dei mesi di gennaio e febbraio 2018 si è realizzata, d'intesa con il Comune di Reggio Emilia, un'indagine conoscitiva dei bisogni delle famiglie degli anziani che già frequentano i Centri Diurni allo scopo di verificare se vi fosse interesse ad estendere l'apertura di uno di essi anche per la giornata intera del sabato, individuando a tale scopo il Centro Diurno "Carlo e Lorenzo Ferretti", adiacente al Centro Diurno Demenza, già aperto al sabato.

A seguito dei riscontri positivi dell'indagine conoscitiva, sabato 10 marzo 2018 è partito questo nuovo servizio il cui utilizzo verrà monitorato allo scopo di comprenderne sia il gradimento di anziani e famiglie sia la sostenibilità economica.

A qualificare ulteriormente l'offerta di semiresidenzialità 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”, realizzata nel 2016, e il lavoro svolto in sinergia con i servizi sociali del Comune hanno consentito di portare il tasso di occupazione dei centri diurni attorno al 90%, pur restando forti criticità rispetto all’occupazione del Centro Diurno Demenza per il quale si sono avviate interlocuzioni con l’AUSL allo scopo di dare risposte sempre più appropriate a un’utenza che sul territorio appare comunque in aumento.

ULTERIORI SERVIZI RIVOLTI AGLI ANZIANI

ASP intende proseguire, anche per l’anno 2018, 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 Poli e tutoring domiciliare: oltre all’ormai consolidato progetto Poli e Tutoring Domiciliare, i cui contenuti sono stati ridefiniti nel 2017 attraverso un lavoro congiunto tra l’Azienda e Servizi Sociali del Comune, che l’Azienda svolge con proprio personale, soprattutto RAAI, in collaborazione con i Poli sociali territoriali, attraverso un’azione di informazione, consulenza e affiancamento rivolta a famiglie con anziani con l’obiettivo di sostenerle nelle scelte e nei passaggi che devono compiere nei loro compiti di accadimento, sempre nel 2017 si sono poste le basi per lo sviluppo di tre ulteriori direttrici di tale progetto che nel corso del 2018 vedranno la luce, tutte in collaborazione diretta con l’AUSL, il PUA e il Servizio Sociale Ospedaliero, in particolare:

- situazioni conosciute dal PUA e/o dal Servizio Sociale Ospedaliero, per le quali la famiglia, valutata da tali servizi competente e in grado di garantire la necessaria tutela all’anziano, esplicita di volersi organizzare in modo autonomo. In questa situazione, la necessità è quella di supportare e affiancare famiglie che rappresentano ai servizi la loro competenza per i quali può essere utile un percorso “leggero” e improntato maggiormente sulla consulenza rispetto alla gestione dell’anziano a domicilio;
- situazioni segnalate dai reparti al PUA e/o al Servizio Sociale Ospedaliero di imminente dimissione per le quali non è stato possibile effettuare una valutazione della situazione dell’anziano e del suo contesto sociale, relazionale, domestico, ma comunque non si ravvisano segnali di rischio o fragilità nel nucleo/rete di sostegno per l’anziano. In questa situazione la necessità è quella di intervenire in modo tempestivo per evitare un rientro a domicilio che metta in difficoltà anziano e famiglia fornendo le prime indicazioni pratiche per la gestione dell’anziano e segnalare poi al Servizio Sociale Territoriale eventuali situazioni problematiche;
- Situazioni segnalate dal PUA come rientranti nella casistica di assistenza alla persona ex DPCM del 12 gennaio 2017 (art. 22 comma 4) per le quali oltre gli interventi qui descritti, il tutoring dovrà valutare la situazione familiare e procedere alla tempestiva attivazione, se pertinente ai bisogni familiari individuati, del servizio di assistenza domiciliare gratuito come da procedura definita a livello distrettuale. Il tutoring procederà ad una attivazione telefonica seguita da mail a Coopselios (e per conoscenza al Polo territoriale di riferimento, al SAA e al PUA) contenente una breve rilevazione di bisogni individuati e tutti i riferimenti del caso. Sarà cura dell’Ufficio di Piano tramite il SAA procedere alla

autorizzazione formale dell'intervento presso Coopselios mettendo in conoscenza il Distretto di Reggio Emilia.

Tale evoluzione del Progetto Poli e Tutoring domiciliare costituisce un importante riconoscimento del ruolo dell'Azienda all'interno della rete dei servizi cittadini e delle sua capacità di fare sistema con gli altri 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 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:

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.

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.

MINORENNI E FAMIGLIE

I servizi rivolti a minorenni in difficoltà e alle loro famiglie gestiti da ASP nel corso del 2018 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
TOTALE POSTI	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 – Lazzaretti"	3+1	L'ampliamento a 4 posti è consentita solo in caso di ingresso di fratelli
TOTALE POSTI	4	
SERVIZIO DI COHOUSING		
Struttura di Via Pindemonte (aperta a marzo 2018)	16	Il numero massimo di adulti è 12 più eventuali 4 bimbi piccoli

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 2018 ASP è impegnata a gestire direttamente, con personale proprio dipendente, o con personale somministrato, n. 3 comunità educative, ospitate in locali di proprietà per un numero massimo di 28 posti.

ASP continua anche a svolgere il coordinamento del Servizio H.24, attraverso la gestione del 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.

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.

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.

E' confermata per l'anno 2018 la gestione diretta da parte di ASP del punto telefonico per la pronta accoglienza H24 per il distretto di Reggio Emilia a seguito della cessazione della convenzione, avvenuta in data 30 giugno 2017, tra ASP e Ce. Is. che prevedeva la gestione del punto telefonico in capo al Ce.is. Tale modalità diretta di gestione ha costituito il presupposto che, a seguito delle opportune verifiche in ambito provinciale, ha portato nei primi mesi del 2018 a sottoscrivere anche il "Protocollo d'intesa tra l'ASP Reggio Emilia Città delle Persone e l'Unione montana dei Comuni dell'Appennino reggiano, l'Unione bassa reggiana, l'Unione pianura reggiana e l'Unione Tresinaro-Secchia per la realizzazione e gestione di un servizio h24 di pronta accoglienza per minorenni in situazioni di emergenza". A seguito della sottoscrizione di tale Protocollo, sono state sottoscritte singole convenzioni con le 4 Unioni allo scopo di regolamentare i rapporti contrattuali con l'Azienda, in particolare, per quanto riguarda l'organizzazione del punto telefonico per la pronta accoglienza H24 e per la messa a disposizione di un posto in pronta accoglienza per minorenni residenti nei territori delle 4 unioni, individuato in una comunità del territorio provinciale, dove i minori di tali territori potranno essere accompagnati in emergenza dagli operatori dell'Azienda, a seguito dell'attivazione del servizio H24, al fine di consentire la definizione di un successivo progetto di presa in carico dei minorenni interessati, da parte dei Servizi sociali competenti.

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.

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.

Nell'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 dei quali uno viene da un percorso di carattere sanitario e riabilitativo che ha comportato la definizione di un progetto individualizzato con la messa in campo di risorse aziendali ulteriori rispetto a quelle educative e di accudimento, quali la garanzia di interventi infermieristici e fisioterapici. L'invio all' Azienda di questo ragazzo, da parte dei servizi sociali, è stato facilitato dal presidio continuativo che il servizio OASI garantisce, a differenza di altri servizi che accolgono i minori stranieri non accompagnati sul territorio.

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. Dopo quasi un anno dall'apertura di tale servizio è possibile dare un giudizio più che positivo a un'esperienza che sta riuscendo a coniugare la forte valenza educativa con la sorveglianza e l'accudimento che può offrire un servizio con operatori presenti 24 ore su 24.

Il servizio O.A.S.I. ha trovato specifica regolamentazione nell'aggiornamento del contratto di servizio approvato a dicembre 2017.

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 del compimento della maggiore età di alcuni minorenni ospiti in particolare nella Comunità Educativa "Secondo Tempo" si è già avviato con i Servizi Sociali del Comune una ipotesi di percorso, presso un alloggio di proprietà aziendale, volto a garantire la prosecuzione dei progetti educativi attraverso il lavoro sia di educatori dell'Azienda che di educatori presenti presso i Poli Sociali Territoriali.

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 2018 sono stati attivi due progetti 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, delinea i percorsi, i tempi e i modi educativi di realizzazione e specificati 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. Nel corso del 2018 l'azienda continuerà a dialogare con i Servizi Sociali dando la disponibilità a progettare eventuali ulteriori percorsi qualora si ravvisino bisogni di questo tipo.

G) Cohousing sociale

A seguito della chiusura, nel maggio 2017, della Comunità Educativa "Itaca", l'Azienda ha immediatamente avviato interlocuzioni con il Comune di Reggio Emilia allo scopo di individuare un nuovo servizio da realizzare presso l'immobile, sito in una zona residenziale della città quale è via Pindemonte, stante anche il vincolo a cui è sottoposto e che prevede vi si debba svolgere un'attività di carattere sociale. Partendo dai bisogni emergenti rappresentati non solo dai servizi sociali del Comune ma anche dagli educatori di ASP che lavorano presso i Poli Sociali Territoriali e valutando sia la collocazione geografica dell'immobile che le sue caratteristiche (grande superficie con molte stanze e ampi spazi comuni) si è valutata la fattibilità di un progetto di cohousing sociale, sul modello di quello già realizzato dal Comune presso un appartamento di via Doberdò. E' stato quindi avviato un tavolo di lavoro a cui hanno partecipato la Responsabile del Servizio Minorenni, Disabili e Progetti di transizione verso l'autonomia di ASP, i Servizi Sociali e gli educatori dell'azienda che lavorano presso i Poli Sociali Territoriali che ha portato alla definizione delle finalità del servizio, della tipologia di utenza, delle sue

caratteristiche e della regolamentazione dei rapporti con le famiglie. Finalità del servizio è quella di accogliere nuclei con disagio abitativo al fine di costruire nuovi percorsi di reinserimento sociale, economico e lavorativo evitando l'ingresso in circuiti di cronicità assistenziale di famiglie che, a causa di eventi critici (es. perdita del lavoro, cassa integrazione, periodi di malattia, ecc) e di scarse reti di supporto familiare e amicale si vengono a trovare in situazioni di precarietà abitativa. Il progetto intende offrire a famiglie in temporanea difficoltà abitativa (massimo 5 nuclei in convivenza), opportunità che permettano l'acquisizione/riacquisizione di un livello di autonomia sufficiente a "risolvere" l'emergenza abitativa in corso nell'arco di un periodo relativamente breve (indicativamente 6 mesi). La Tipologia di utenza è focalizzata su famiglie individuate dai Servizi Sociali del Comune, prioritariamente con minori, in difficoltà abitativa, residenti nel Comune di Reggio Emilia e, se stranieri, in regola con il permesso di soggiorno; le famiglie dovranno essere caratterizzate da condizioni di vulnerabilità per perdita del lavoro di uno o più dei suoi componenti, in difficoltà a ricollocarsi nel mercato del lavoro, con rete parentale e amicale fragile o assente, che necessitino di accompagnamento nella ridefinizione del bilancio familiare, nella ricerca di una casa sul mercato privato o di edilizia residenziale pubblica, nell'acquisizione di nuove competenze a rafforzamento delle risorse personali. Un'equipe territoriale composta da operatori dei Servizi Sociali, da educatori territoriali dell'ASP, da operatori del privato sociale e da volontari, garantisce sia un accompagnamento alle singole famiglie che una progettazione più generale riferito alla vita nella struttura e alle relazioni con il territorio.

A differenza della collocazione abitativa temporanea in alberghi o altre strutture di emergenza cittadine, il progetto di Co-housing ha il vantaggio di consentire un intenso lavoro di equipe che vede il territorio come soggetto co-progettante fin dalla sua fase iniziale.

Il nuovo servizio di cohousing ha trovato specifica regolamentazione nell'aggiornamento del contratto di servizio approvato a dicembre 2017 e ha visto ufficialmente la luce con l'ingresso della prima famiglia a metà marzo 2018.

SERVIZI SEMIRESIDENZIALI

Si tratta, al momento, 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 in particolare ha portato a un significativo rafforzamento di questo servizio. Infatti, oltre al potenziamento, 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, l'Azienda ha svolto anche il servizio di educativa territoriale rivolto ad adulti in condizioni di fragilità.

Il numero complessivo di educatori territoriali dell'Azienda è passato quindi dai 4 del 2016 ai 9 del 2017 per arrivare a 10 dal mese di aprile 2018 (cui si deve aggiungere anche il medesimo servizio erogato per l'Unione Terre Matildiche).

Per l'Azienda si è aperta, di fatto, una vera e propria nuova linea di servizio, ormai significativa anche dal punto di vista numerico del personale impiegato, che ha portato alla definizione di uno specifico coordinamento tenuto dalla Responsabile dell'Area Minorenni, Disabili e Progetti di transizione verso l'autonomia e all'attivazione di azioni di formazione dedicata, di supporto e supervisione, alcune delle quali sono state realizzate insieme al Comune.

Il nuovo progetto di educativa territoriale si è andato intrecciando con il progetto di cohousing sociale sopra descritto, per supporto temporaneo a nuclei familiari in condizione di fragilità e bisognosi di supporto educativo.

Promozione e formazione Tutori volontari e Servizio tutele.

ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone", come già in precedenza ASP "OSEA", collabora da alcuni anni con il Comune per la **promozione e la formazione dei tutori volontari**, un progetto iniziato il 5 febbraio 2013 che 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. Nel corso del 2018, a seguito della legge regionale che ha inteso dare nuovo impulso alla promozione e formazione dei tutori volontari soprattutto per quanto riguarda i minori stranieri non accompagnati e in base a quanto contenuto nel contratto di servizio approvato a dicembre 2017, che prevede in capo all'azienda la funzione di "individuazione, formazione, accompagnamento e sostegno di cittadini disposti a svolgere l'ufficio del tutore, gestendo e monitorando un elenco di tutori volontari; collaborazione alla realizzazione delle azioni che gli

uffici regionali preposti individueranno per la formazione di un elenco di tutori volontari attivabili per MSNA e, in raccordo con la Regione, la formazione, l'accompagnamento e il sostegno dei medesimi tutori volontari, congiuntamente ai referenti del Comune”, l'Azienda ha sottoscritto un Protocollo d'intesa con la Garante Regionale per l'infanzia e il Comune di Reggio Emilia per l'organizzazione di un nuovo corso per tutori volontari, da svolgersi nel mese di giugno, allo scopo di poterne reperire, formare e sostenere di nuovi. L'Azienda ha anche pubblicato un bando per la ricerca di una figura professionale che avesse specifica competenza in questo ambito e, a seguito della procedura selettiva, ha individuato tale figura che avrà il compito di realizzare quanto previsto dal contratto di servizio nei termini appena sopra descritti. All'interno dello stesso bando l'azienda ha richiesto specifiche competenze anche in tema di tutele, dal momento che, sempre il contratto di servizio approvato nel dicembre 2017, ha previsto il graduale trasferimento all'Azienda della **gestione di tutte le tutele** in carico al Comune di Reggio Emilia, a partire dalla gestione amministrativa. ASP, nell'ambito del servizio tutele, intende impegnarsi a rafforzare ulteriormente anche il progetto dei tutori volontari attraverso la messa a disposizione di diverse competenze professionali: educative, giuridiche e di segreteria amministrativa.

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		6
Servizio per disabili adulti "Via Rossena"	13		13
TOTALE POSTI	37	16	21
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 9,5 educatori, 14 OSS (con una inidonea), un Coordinatore a tempo pieno, una cuoca e una atelierista a tempo parziale (condivise con il Centro semiresidenziale).

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:

- ✓ **Appartamento al piano rialzato di Via Rossena n.8:** costituisce una sorta di residenzialità emancipata per soggetti (in prevalenza) con disabilità sopraggiunta;
- ✓ **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;
- ✓ **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. 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.

- ✓ **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 2018 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 sta predisponendo, 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 abitative 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.

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:

- a) 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 definito dall'Azienda USL;
- b) interventi di sostegno presso il domicilio della famiglia;
- c) attività in ambienti di vita dei minori: scuola, campi gioco, aggregazioni per il tempo libero, lo sport e la socializzazione.

Anche per questo servizio, l'ASP si propone di aumentare i periodi di apertura anche nel periodo estivo.

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.

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. A peggiorare tale dato si è aggiunta anche, nel corso del 2018, la decisione del Comitato di Distretto di chiudere il centro, così come gli altri servizi semiresidenziali per disabili operanti sul territorio, per un numero aggiuntivo di 14 giornate annue, con ricadute negative, oltre che per le famiglie degli utenti coinvolti, anche per le entrate aziendali. Per questo è previsto uno specifico confronto con AUSL per verificare soluzioni di miglioramento.

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.

In coerenza con quanto esposto fra le priorità strategiche dell'azienda nel capitolo 4.1 dedicato al raggiungimento dell'equilibrio economico della gestione, le risorse economiche individuate per l'anno 2018 e per il triennio, sono rappresentative degli elementi gestionali per i quali si ritiene vi siano spazi di intervento ed azione.

Rimandando nel dettaglio a quanto indicato nella reazione illustrativa del conto economico, si riassumono i principali elementi su cui è costruita la previsione economica dell'anno 2018 e del triennale 2018-19-20.

Per quanto riguarda il 2018 i ricavi derivanti da rette, tariffe, oneri e rimborsi per i servizi alla persona, le previsioni sono state formulate sulla base dei seguenti elementi:

- 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 2018, prevedendo la quota utente a Euro 51,05 che nell'anno in corso non ha subito incrementi.
- Le quote a carico del Fondo Regionale per la Non Autosufficienza, comprensiva dell'ultimo aggiornamento per il costo del personale e l'IRAP del gestore pubblico, degli elementi di flessibilità in aumento, del case mix, è pari ad Euro 43,17 per i posti di Casa Residenza Anziani, ed Euro 59,75 il Nucleo Speciale Demenza.
- Ai ricoveri temporanei di sollievo compresi nel Contratto di Servizio sono state applicate le rette differenziate fra primo mese e periodi seguenti, in esso indicate
- Le rette dei servizi per pazienti disabili psichici e dimessi da strutture ex manicomiali sono state quantificate sulla base di quelle attualmente in vigore
- Le rette dei servizi residenziali per ospiti autosufficienti hanno tenuto conto dell' aumento di Euro 1,0 giornalieri deliberato a inizio anno, in relazione alla necessità di aumentare la copertura dei costi del servizio che non rientra fra quelli interessati da percorsi di accreditamento
- Le rette dei servizi residenziali per ospiti non autosufficienti privati, sono state quantificate sulla base di quelle attualmente in vigore, pari a Euro 92,00/gg, invariate rispetto all'anno precedente
- Le rette dei ricoveri diurni sono state conteggiate comprensive di un incremento di Euro 0,50 annui.
- L' occupazione del posto letto è stata definita tenendo conto della percentuale di utilizzo registrata negli anni passati per i posti accreditati e della possibile evoluzione della medesima sulla base delle modalità di gestione concordate per gli ingressi; sui posti per ospiti autosufficienti ed ex psichiatrici è stata definita tenendo conto della situazione attuale e della possibile evoluzione attesa in corso d'anno
- Sono state considerate le ulteriori disponibilità di posti per ricoveri temporanei estivi di 1.340 giornate, corrispondenti a 12 posti per 4 mesi, per garantire i ricoveri di "emergenza caldo" su tali posti si è prevista una copertura dell'8,5%
- E' stata ipotizzata una modalità di accoglienza sperimentale all'interno della casa di riposo
- 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 13.745) e

dai ricoveri diurni presso altre strutture (Euro 46.700), in linea con gli andamenti rilevati nel 2017 e, tenendo conto degli incrementi giornalieri deliberati per il 2018.

- Le rette mensili degli appartamenti protetti sono state valorizzate sulla base delle attuali tariffe, che hanno subito un incremento rispetto al 2017 di euro 5 al mese, e tenendo conto della attuale situazione di utilizzo.
- 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 oltre a 15 per le demenze) . La remunerazione di questo servizio ha tenuto conto delle attuali tariffe che comprendono la remunerazione di tutti i fattori produttivi, il riconoscimento degli elementi di flessibilità in aumento e delle quote per produttori pubblici e l'IRAP per la parte a carico del FRNA sulla base della 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.
- E' stata previsto un tasso di presenza pari all'87% per i centri ordinari, superiore a quello dell'anno precedente, e del 70% per il centro demenza.
- E' stata inoltre prevista la remunerazione relativa all'apertura sperimentale dei sabati attuata a partire dal mese di marzo.
- 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 con il tasso di occupazione che tiene conto di uscite dei ragazzi che raggiungono la maggiore età e livello attuale di tariffazione, che per l'anno in corso ha previsto solo un incremento per la comunità familiare ed eventuali nuovi ingressi.
- Sono state inoltre previsti i ricavi derivanti dal Servizio residenziale di accoglienza a minori stranieri non accompagnati OASI, dal centro Multiservizi Vasconi .
- In aggiunta sono stati previsti i ricavi del progetto 18+ e dei servizi sperimentali di supporto alla genitorialità, Famiglia Insieme.
- 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. Le tariffe definite in base alle quote approvate dalla Regione per la parte a carico del FRNA, sono poi 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.
- Sono state poi considerate le compartecipazioni degli utenti degli appartamenti dedicati ai disabili per cui 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, attività infermieristica, ed attività medica 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 del Comune di Reggio Emilia e dell'Unione Colline Matildiche e i progetti di educativa familiare per minori, la gestione del punto telefonico e coordinamento del servizio di accoglienza minori h.24 a favore del Comune di Reggio Emilia e dei distretti, il

coordinamento dei tutori volontari e la presa in carico diretta delle tutele , il progetto di cohousing sociale ed il tutoring domiciliare.

E' stata introdotta la previsione di un concorso per la copertura degli oneri contrattuali a fronte dell'incremento dei costi dei lavoratori dipendenti e somministrati che Asp impiega nella erogazione dei servizi derivante dalla sottoscrizione del CCNL Funzioni Locali

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, dei contratti di locazione che saranno attivati in relazione a locali in corso di ristrutturazione per i quali il Comune di Reggio Emilia ha indicato nel proprio piano logistico l'interesse alla collocazione di uffici e gli importi compatibili, alle concessioni onerose di immobili, alle occupazioni senza titolo per le quali sono in corso procedimenti amministrativi e legali per addivenire alla sottoscrizione di contratti di locazione e ad ogni altro provento retribibile dall'utilizzo degli immobili stessi.
- I fitti da fondi e terreni sono riferiti al Fondo di Via Salimbene, ed all'occupazione pro tempore del fondo di Masone, nella presunzione che esso possa essere alienato in corso d'anno

Sono stati ipotizzati rimborsi di spese condominiali e sopravvenienze derivanti dall'attività di recupero crediti

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 delle procedure di reclutamento in corso previste dal Piano occupazionale 2018. 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 non sono state previste risorse variabili, è stato finanziato Il Fondo per il lavoro straordinario in misura analoga al 2017, come per il fondo della dirigenza.

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 poi conto degli obiettivi di ulteriore efficientamento dei consumi.
- La quantificazione ha poi tenuto conto dei costi di acquisto, costantemente oggetto di azioni di gare e procedure finalizzate 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, all'assetto organizzativo attuale, 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: sono stati previsti i costi di una convenzione per la gestione del servizio di accoglienza H 24 riferito ai Distretti.
- Vacanze e attività ricreative e sportive: costi per le attività collettive e/o individuali dedicate ai minorenni delle comunità educative e per disabili
- 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 delle cucine di 5 Case residenza ad oggi esternalizzate
- il Servizio alberghiero previsto nelle case residenza nelle cucine gestite direttamente
- servizio di pulizia: affidato in base alla convenzione CONSIP per tutti i servizi aziendali; comprensivo di alcuni interventi straordinari per l'apertura del nuovo servizio di cohousing e per il completamento del piano logistico
- 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, per i centri diurni anziani e i servizi per minorenni
- 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 comprensiva di interventi su tutte le strutture e le sedi aziendali.

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;

Sono state previste consulenze socio-sanitarie, che attengono l'attività di supervisione sui servizi per minorenni e le figure di psicologo dedicate ai servizi anziani e disabili, nonché le consulenze mediche legate al contratto di servizio e rimborsate da Ausl, consulenze legali commisurate ai contenziosi ed alle pratiche in atto, consulenze tecniche per legate alle progettazioni, alle prestazioni energetiche, alla sicurezza degli edifici e studi di fattibilità per adeguamenti e miglioramenti degli immobili, consulenze fiscali ed amministrative per privacy e supporto al sistema sicurezza aziendale, medico competente e medicina del lavoro

Il lavoro somministrato rappresenta la modalità di approvvigionamento di personale alternativa alle assunzioni: i volumi di queste voci sono cresciuti in corrispondenza dei blocchi assunzionali legati al completo riassorbimento del personale in esubero delle province, a partire dalla fine del 2016, con l'approvazione dei Piani occupazionali 2016 e 2017-18 si prevede un 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 e fisioterapico per figure alberghiere, tecnico manutentive e amministrative. E' stato previsto anche un incremento dei costi del lavoro somministrato, derivante dall'applicazione dei nuovi valori stipendiali previsti dal CCNLI Funzioni Locali

Per quanto riguarda le utenze, la previsione di spesa è basata sui consumi rilevati per il 2017, con alcune previsioni di incrementi per le utenze telefoniche ed elettriche.

Le manutenzioni In considerazione sia del significativo Piano Investimenti, che prevede investimenti sulle strutture ed acquisti di nuovi cespiti, sia anche della dotazione del Fondo manutenzioni cicliche, le manutenzioni per rispondere se non a tutte almeno alle principali esigenze degli edifici e delle attrezzature, con priorità sugli immobili indisponibili e impianti ed attrezzature per la sicurezza

Per la previsione delle risorse economiche relative agli anni 2019 e 2020 sono stati considerati i principali effetti attesi dalle seguenti ipotesi gestionali e di scenario considerate.

- Stabili nel triennio i posti accreditati per anziani non autosufficienti e disabili, con previsione per il 2019 di un miglioramento dei tassi di copertura, confermato nel 2020.
- Minimi aumenti delle rette per i servizi non accreditati per anziani, sia nel 2018 che nel 2019, a progressivo adeguamento delle tariffe ai costi di gestione
- Per il 2019 è stata prevista la autorizzazione e copertura di 4 nuovi posti privati di casa residenza privata, e di 2 ulteriori per il 2020 Non sono stati previsti e calcolati maggiori ricavi derivanti dalla realizzazione di un nucleo di CRA presso la casa di riposo Omazzoli Parisetti, come indicato dal Piano Programmatico, e dalla quale l'ASP si attende un significativo incremento dei ricavi, in quanto si presume che nel 2020 non siano completati i lavori e le procedure per le necessarie autorizzazioni al funzionamento; tuttavia tale previsione potrà meglio essere rivista in occasione dell'approvazione del Bilancio Preventivo Triennale degli esercizi successivi".
- E' stato previsto un incremento dell'attività dei Centri Diurni Anziani, per il consolidamento dell'apertura nel giorno di sabato
- Stabile l'assetto dei servizi per minori e disabili

- Consolidato nel triennio il Servizio di educativa territoriale, cui è stato dato forte impulso nel 2018
- Confermato nel triennio il concorso alla copertura dei costi derivanti dal nuovo Contratto collettivo del personale dipendente
- I ricavi da locazione sono previsti in diminuzione sui fondi rustici, nell'ipotesi di alienazione del Fondo di Masone nel corso del 2018, mentre sono previsti in aumento i ricavi da locazione di immobile per l'andata a regime di contratti di locazione per gli uffici del Comune nel 2019 e nuove locazioni nel 2020
- Sono previste conseguentemente in aumento le quote di sterilizzazione degli ammortamenti che saranno riferite a investimenti finanziati con le alienazioni
- I costi di beni e servizi sono previsti in riduzione nel triennio per il costante ricorso al mercato acquisitivo della pubblica amministrazione, alle convenzioni ed ai confronti concorrenziali
- Diminuzione del ricorso al lavoro somministrato, e corrispondente incremento dei costi per il personale dipendente, in corrispondenza dell'attuazione del piano occupazionale 2018
- In coerenza con la realizzazione del piano occupazionale per il 2019 sono previsti in riduzione i costi di manutenzione delle reti informatiche
- Riduzione delle utenze in relazione al risparmio energetico atteso dall'intervento di riqualificazione previsto per Villa Erica
- Incremento dell'incidenza degli ammortamenti per la progressiva realizzazione del piano triennale degli investimenti
- Accantonamenti per i rinnovi contrattuali dei dipendenti con previsione di ulteriore incremento per il 2019 per la nuova tornata contrattuale
- Gli oneri finanziari sono ridotti in corrispondenza del termine del mutuo ex Parisetti, del minore aggravio del piano di ammortamento del mutuo ex OSEA , e sono incrementati nell'ipotesi di utilizzo dell'anticipazione di cassa.
- IRAP sostanzialmente stabile.

La previsione economica triennale, per il cui dettaglio si rimanda allo specifico documento, prevede per l'esercizio 2018 Utile per Euro 703 , per l'esercizio 2019 Utile per Euro 2.073 e per l'esercizio 2020 utile per Euro 6.656.

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 2018, le seguenti priorità:

- **Equilibrio economico della gestione:**
 - Raggiungimento dei tassi di occupazione dei servizi previsti per il 2018 attraverso la ridefinizione dei contratti di servizio e delle convenzioni in essere e il costante monitoraggio della loro attuazione;
 - realizzazione degli obiettivi previsti di copertura dei servizi residenziali per minorenni e ridefinizione delle convenzioni in essere per i servizi semiresidenziali, al fine di ampliarne la fruizione;
 - accoglienza in alloggi aziendali disponibili di giovani maggiorenni in uscita dalle

- comunità educative residenziali;
 - promozione dei servizi aziendali a domanda privata o non riservati contrattualmente al Comune di Reggio Emilia e/o al distretto, per favorirne la piena occupazione;
 - ampliamento della dotazione di posti letto nelle strutture residenziali per anziani sia per accoglienze temporanee estive, sia per accoglienze definitive, anche attraverso la realizzazione di interventi di adeguamento strutturale;
 - realizzazione di un piano straordinario di smaltimento ferie del personale con particolare riferimento alle figure con il maggior numero di ferie arretrate e a quelle che non richiedano necessità di sostituzione;
 - definizione di obiettivi di performance connessi all'abbattimento del tasso di assenza del personale di un punto percentuale rispetto a quello registrato nel 2017;
 - attivazione procedure strutturate di recupero crediti per ridurre la necessità di nuovi accantonamenti relativi alla svalutazione crediti e/o per ridurre accantonamenti già effettuati;
 - aumento dei ricavi da patrimonio, attraverso la stipula di nuovi contratti di locazione, anche attraverso apposita convenzione con Agenzia per la casa per gli alloggi e/o l'attivazione di forme di coinvolgimento delle agenzie immobiliari, nei limiti della normativa di legge, per la locazione di immobili di valore, quali, l'ex sede di un istituto bancario in via San Rocco o altri locali sfitti ad uso terziario di via Mazzini;
 - monitoraggio costante dei dati da parte del controllo di gestione;
- **Completamento della messa a regime della struttura organizzativa:**
 - approvazione atto di organizzazione dell'Area Risorse e potenziamento dell'organico, con particolare riguardo al Servizio tecnico;
 - ricognizione ed individuazione modalità di collaborazione con altri enti e stazioni appaltanti finalizzate a potenziare la capacità di effettuazione e la riduzione dei tempi per le gare per lavori e beni e servizi.
 - implementazione dell' informatizzazione dei processi amministrativi;
 - implementazione della trasparenza amministrativa nel rispetto di quanto previsto dal Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della trasparenza;
 - rivisitazione procedure e modalità operative aziendali in attuazione di quanto previsto dal nuovo regolamento europeo sulla privacy.
- **Valorizzazione delle risorse umane:**
 - stabilizzazione dell'organico, attraverso:
 - assunzione di 39 OSS, oltre il turn over selezionati attraverso il concorso effettuato in collaborazione con altre ASP del territorio regionale;
 - realizzazione, entro il primo semestre dell'anno, sulla base dell'accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali in data 28/02/2018, della procedura di stabilizzazione, ai sensi del D. lgs 75/2017, del personale aziendale a tempo determinato operante nell'ambito dei profili professionali di fisioterapista, educatore, atelierista/animatore, Assistente educatore, operatore socio sanitario, per un numero complessivo di 20 stabilizzazioni previste;
 - avvio, sempre in collaborazione con le altre ASP del territorio regionale, delle procedure per la realizzazione del concorso per infermieri;
 - prima attuazione dell'atto di organizzazione sulle politiche degli orari di lavoro e delle flessibilità, adottato dal Consiglio di Amministrazione, attraverso:

- revisione dei piani di lavoro, a partire dalle figure professionali operanti presso le strutture residenziali per anziani, al fine di ottenere maggiore omogeneità tra i servizi, di adeguare maggiormente al benessere dell'utenza l'organizzazione e le risorse disponibili e di definire con maggiore chiarezza i compiti;
 - conseguente ridefinizione dei turni di lavoro, per ottenere maggiore funzionalità lavorativa e migliorare le possibilità di conciliazione tra esigenze personali dei lavoratori ed esigenze di servizio;
 - definizione di nuova organizzazione dei servizi garantiti dalle figure con inidoneità lavorativa alla mansione di OSS, ricollocate, tramite le procedure svolte nel corso del 2017, negli specifici profili professionali indicati nella dotazione organica: servizio guardaroba, servizio alberghiero, servizio OSS assistenza integrata, al fine di garantire una maggiore efficacia degli interventi, la sostenibilità economica e di migliorarne la pianificazione in relazione alle esigenze delle strutture assistenziali, nella logica di un lavoro integrato tra le diverse professionalità con pari livello di dignità operativa per il raggiungimento di obiettivi comuni;
 - attuazione di una procedura di mobilità interna, rivolta alle figure di OSS, preliminare all'inserimento dei nuovi assunti, funzionale a contemperare le esigenze organizzative aziendali con quelle dei singoli lavoratori/lavoratrici e a garantire un maggior equilibrio interno a ciascuna struttura tra lavoratori dipendenti e lavoratori somministrati e tra lavoratori con più lunga esperienza lavorativa e altri di recente assunzione;
 - adozione di regimi di orari e forme di lavoro flessibili;
 - predisposizione del piano formativo aziendale;
 - piena applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale, al fine di rendere chiara a tutti i dipendenti la connessione tra raggiungimento degli obiettivi, comportamenti individuali e organizzativi e valutazione;
 - supporto psicologico e supervisione a favore delle equipe dell'area servizi alla persona.
- **Promozione di processi di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati:**
 - completamento e approvazione nuove carte dei servizi;
 - adozione in tutte le strutture residenziali per anziani della cartella informatizzata, previa formazione a tutto il personale interessato;
 - adozione nelle diverse strutture per anziani di strumenti idonei a prevenire i rischi di allontanamento di ospiti con problematiche di wandering;
 - elaborazione con AUSL di progetti innovativi di assistenza sanitaria in coerenza con quanto indicato nel Cap . 4.3
 - **Innovazione e sviluppo di nuovi servizi:**
 - Avvio e sperimentazione nuovo servizio di cohousing in Via Pindemonte;
 - Avvio e sperimentazione progetto tutele, in coerenza con quanto previsto dal contratto di servizio con il Comune di Reggio Emilia e Azienda FCR;
 - sperimentazione innovazioni progetto tutoring;
 - sperimentazione apertura nella giornata di sabato di un servizio di centro diurno per anziani;
 - elaborazione di un progetto di riorganizzazione complessiva (socio assistenziale e strutturale) dei servizi offerti presso la struttura Omozzoli Parisetti, al fine di rendere maggiormente coerente l'offerta di servizio alla domanda sociale e di favorire la sostenibilità economica della gestione;
 - definizione da parte del Servizio minorenni e disabili di proposte progettuali relative a

- nuovi servizi o all'innovazione di servizi esistenti, sulla base della lettura della domanda sociale evidenziata dagli educatori territoriali dell'Azienda;
 - avvio confronto con l'Azienda USL per la rivalutazione dei servizi sulle demenze e per i servizi semiresidenziali per disabili e per la loro innovazione;
 - revisione autorizzazioni al funzionamento

- **Valorizzazione del patrimonio e realizzazione piano degli investimenti:**
 - alienazione, a trattativa privata, a seguito dei realizzati esperimenti di gara, del fondo agricolo di Masone e avvio delle procedure per ottenere le autorizzazioni necessarie all'alienazione di due ulteriori terreni agricoli di proprietà aziendale (Podere Odoardina e terreno in zona via Salimbene da Parma), oltre che di un'area fabbricabile situata anch' essa in zona via Salimbene da Parma;
 - procedure di affidamento e realizzazione lavori per la riqualificazione energetica e la climatizzazione presso la Casa Residenza per anziani Villa Erica;
 - realizzazione intervento di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale presso la Casa di Riposo Omozzoli Parisetti e avvio della progettazione per la riorganizzazione degli spazi della struttura;
 - realizzazione interventi di adeguamento strutturale, in attuazione delle diverse normative di riferimento (sicurezza, autorizzazione al funzionamento, antisismica, prevenzione incendi), di necessità sopraggiunte e delle scelte di potenziamento dei posti letto;
 - definizione con l'Azienda FCR delle possibili modalità di acquisizione di Villa Le Mimose, e delle relative modalità di finanziamento, al fine di sottoporre la relativa proposta all'Assemblea dei Soci per l'approvazione
 - 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

- **Promozione della sicurezza:**
 - realizzazione, da parte di un gruppo di formatori interni (fisioterapisti e infermieri), della formazione sulla corretta movimentazione manuale degli ospiti a tutto il personale assistenziale delle strutture residenziali per anziani
 - aggiornamento periodico DVR aziendale, con particolare riferimento alle valutazioni di alcuni rischi specifici, in particolare:
 - DVR stress lavoro correlato;
 - DVR legionella delle strutture, a partire da Villa Le Mimose, Villaggio Dossetti, Villa Primula, Parisetti, I Tulipani, Villa Erica;
 - DVR chimico, rumore, movimentazione manuale dei carichi;
 - Revisione PEI centri diurni;
 - realizzazione intervento straordinario di formazione obbligatoria generale e specifica.

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 2018, ASP può estendere il proprio ambito di intervento anche in nuovi servizi e in progetti di promozione delle politiche di welfare locale, implementando tutte le nuove attività conferite dal Contratto di Servizio con Comune e FCR, 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 dovere 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 o di affidamento di servizi, come è avvenuto per il conferimento a Lepida della funzione e del ruolo di DPO nell'ambito dell'applicazione del nuovo Regolamento europeo sulla privacy.

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.

Gli indicatori sotto riportati, definiti nel corso del 2017, consentono di effettuare un monitoraggio annuale, in fase di rendicontazione a consuntivo, della qualità e della performance aziendale, unitamente agli indicatori di benessere definiti dalla Regione Emilia Romagna la cui reportistica è oggetto di specifica rendicontazione nel bilancio sociale.

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
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 partecipazione	e 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.

INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO
Costo giornata assistenziale/educativa	Si assumono come valore di riferimento le tariffe di accreditamento (per i servizi accreditati) e le rette fissate (per i servizi non accreditati)
Costo giornata alimentare *	Si assumono come valore di riferimento le tariffe di accreditamento (per i servizi accreditati) e i costi dell'anno precedente per i restanti servizi
Situazione crediti	Si assume come valore di riferimento lo stock crediti in sofferenza, riferito alle varie tipologie di crediti, dell'esercizio precedente

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

L'Azienda realizzerà nel corso dell'anno la prevista estensione a tutte le strutture residenziali e semiresidenziali per anziani della cartella informatizzata, rimandando alle annualità successive lo studio di uno strumento informatizzato anche per i servizi per disabili e 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. Già dall'anno in corso l'Azienda sperimenterà comunque un sistema di visualizzazione e di rendicontazione informatizzata dei vari indicatori di benessere previsti dalla normativa regionale per i servizi accreditati per anziani.

Verrà costantemente monitorato il tasso di assenza del personale, al fine di monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati di riduzione per il conseguente raggiungimento degli equilibri economici di gestione e sarà comunque garantita dal controllo di gestione, a seguito dell'approvazione del bilancio di previsione, una reportistica a cadenza programmata per tenere costantemente monitorate le principali voci di entrata e di spesa.

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, verrà 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 si propone di realizzare

ASP dispone infatti di un patrimonio immobiliare consistente, proveniente, in prevalenza, da ex O.S.E.A., che tuttavia aveva subito, soprattutto nel corso degli ultimi anni precedenti alla fusione, 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 aveva 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 anche ricercando intese e/o forme di coinvolgimento con Agenzia per le Casa e agenzie immobiliari.

Fanno parte di tale piano di valorizzazione

- Il completamento della ristrutturazione dei locali di Via Mazzini e Via San Pietro Martire, concessi 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 e terziario e 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, i cui asset principali sono alcuni fondi agricoli, seguiti da unità immobiliari, e la predisposizione degli atti e delle procedure per l'alienazione di altri due poderi e di un'area edificabile come richiamato nell'Introduzione al paragrafo 4.4. 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 l'utilizzo di finanziamenti per la riqualificazione energetica degli edifici, come già avvenuto per Villa Erica.

Infatti le risorse dedicate alle manutenzioni, inserite nel Conto economico, 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.

G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

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;
- b) il condizionamento delle strutture;
- c) l'installazione di sistemi di sollevatori a soffitto, da realizzare in due steep successivi e con due distinte procedure di gara in circa 100 camere di CRA, per migliorare le condizioni di lavoro e quelle di sicurezza;
- d) interventi di manutenzione straordinaria per la sicurezza degli edifici e degli impianti e per l'abbattimento delle barriere 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 da realizzarsi su Villa Erica;
- 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;
- g) l'attuazione del Piano della Logistica, l'acquisto di software e hardware;
- h) l'acquisto di nuovi mezzi di trasporto;
- i) l'acquisto di attrezzature socio sanitarie e di mobili e arredi per le strutture;
- j) la valorizzazione del patrimonio artistico e storico, con l'intervento sulla Cappella dell'Omozzoli-Pariseti;
- k) l'ampliamento delle CRA I Girasoli e Tulipani;
- l) la riorganizzazione della Casa di Riposo;

Il Piano degli Investimenti, potrà essere integrato per l'inserimento dell'acquisto della Casa Residenza Anziani le Mimose, il quale potrà altresì richiedere l'accensione di eventuali mutui.

Il Piano investimenti, inoltre non accoglie, al momento, la previsione di importi per la realizzazione della nuova struttura di Villa Margherita, questione attualmente oggetto di confronto con la proprietà

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.

Il Piano Triennale prevede dunque investimenti per Euro 5.904.670 dei quali euro 3.950.570 nel 2018, euro 1.686.100 nel 2019 ed Euro 268.000 nel 2020.

Gli Investimenti sono in prevalenza con Alienazioni (54%), con contributi in conto capitale (20%), mezzi Propri (14%) e Donazioni (11%).

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

Politiche del personale

Le politiche del personale che l'Azienda intende adottare sono improntate alle scelte di fondo illustrate nella parte introduttiva del presente piano e trovano concretizzazione nella definizione degli obiettivi aziendali descritti nella precedente sezione C, riferiti alla valorizzazione delle risorse umane. Nella relazione illustrativa del bilancio economico annuale preventivo trova poi una più puntuale esplicitazione la programmazione dei fabbisogni e delle risorse umane per l'anno 2018.

Per l'anno in corso, in continuità con quanto avviato nel corso del 2017, si ritiene fondamentale proseguire nell'azione di consolidamento del comune senso di appartenenza aziendale e di definizione di regole comuni e condivise.

In tal senso si evidenzia la necessità di adottare un piano formativo aziendale, che integri le esigenze formative delle Aree e dei Servizi, in una logica unitaria e di dare applicazione al nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance, approvato nel corso del 2017, completandolo, per quanto ciascun profilo professionale, con la definizione dei comportamenti organizzativi ritenuti più importanti per favorire il miglioramento della performance aziendale, alla luce degli obiettivi strategici assegnati dal Consiglio e delle necessità di miglioramento evidenziate.

Nelle politiche che si intendono attuare, l'Azienda intende privilegiare quelle della stabilizzazione delle risorse umane, sia attraverso la realizzazione di procedure concorsuali, sia attraverso l'attuazione delle procedure previste dal recente D.lgs.75/2017, rispetto alle quali è stato siglato, nel febbraio 2018, uno specifico accordo sindacale. Dare stabilità al personale significa infatti per l'Azienda investire sul proprio capitale umano, garantendo maggiori diritti e tutele ai lavoratori e, nel contempo, promuovere una maggiore qualità dei propri servizi, favorendo una maggiore continuità operativa e una maggiore continuità delle figure di riferimento degli utenti dei servizi.

Nell'attenzione verso le proprie risorse umane l'Azienda intende intensificare ogni sforzo affinché tutte le figure e tutti i profili professionali si sentano parte integrante del progetto aziendale e siano integrati nelle diverse equipe lavorative, in una logica di multidisciplinarietà, multi professionalità e collaborazione operativa. In questa logica la promozione del lavoro di equipe e la chiara identificazione dei compiti per ciascun profilo lavorativo riveste una grande importanza. Così come sono importanti le scelte che l'Azienda ha compiuto di individuare una collocazione lavorativa utile anche per persone con sopraggiunte limitazioni e/o inidoneità allo svolgimento di alcune mansioni. L' avere individuato in dotazione organica specifici profili dedicati a tali lavoratori e avere effettuato nel corso del 2017 le necessarie procedure per la ricollocazione in tali profili di un numero significativo di lavoratori/lavoratrici, consente ora di pianificare la loro attività in modo diverso e più strutturato, strettamente correlato all'attività di altre figure professionali e al raggiungimento degli obiettivi gestionali dell'Azienda.

Particolare importanza si intende inoltre attribuire alla capacità innovativa espressa dalle professionalità operanti all'interno dell'Azienda, richiedendo loro di proporre misure e interventi per migliorare i servizi resi e/o nuove tipologie di servizio per riuscire a essere maggiormente al fianco degli utenti e, più in generale, dei cittadini.

Una particolare attenzione si ritiene debba essere prestata a sviluppare e promuovere, oltre alle competenze tecnico-professionali, anche quelle comunicativo-relazionali, sia nei confronti degli utenti dei servizi e degli interlocutori esterni, sia nei confronti dei colleghi, al fine di favorire una maggiore circolarità delle informazioni, una maggiore reciproca conoscenza e una maggiore capacità di collaborazione.

A tal fine, anche mobilità interne tra servizi e uffici andranno favorite per valorizzare le esperienze maturate e favorire gli scambi.

L'Azienda reputa particolarmente positivo il rapporto costruito con le Organizzazioni sindacali e il confronto che ha consentito, nel corso del 2017, di addivenire alla sottoscrizione del primo CCDI della nuova ASP e conferma il proprio impegno a ricercare nel confronto le soluzioni che meglio possano contemperare le esigenze dei lavoratori con quelle dei servizi e con le risorse disponibili, individuando nelle organizzazioni sindacali e nella RSU aziendale un partner fondamentale per l'affermazione del ruolo pubblico nella gestione dei servizi

Si intende inoltre valorizzare il ruolo del CUG aziendale per promuovere misure che consentano la promozione di un maggior benessere organizzativo.

Programmazione dei fabbisogni e delle risorse

L'individuazione e la programmazione dei fabbisogni di risorse umane effettuata dall'Azienda a partire dal 2016 e confluita prima nel Piano Occupazionale 2016 e successivamente nel Piano Occupazionale 2017-2018 ha consentito di attivare procedure di reclutamento mirate al consolidamento dell'organico stabile in particolare delle figure impegnate nei servizi alla persona, alla ricollocazione interna di personale con sopravvenuta inidoneità al profilo di appartenenza, al rafforzamento delle strutture di vertice e dei servizi amministrativi e tecnici.

Ogni fase decisionale ha tenuto conto delle novità via via introdotte dalla normativa di settore, cercando di cogliere le migliori opportunità per assicurare l'efficienza dei processi di reclutamento e la valorizzazione delle risorse umane e dell'esperienza lavorativa acquisita.

Vanno in questa direzione le procedure autorizzate con il Piano Occupazionale 2016 di assunzione di 25 Operatori Socio Sanitari (Cat. B3) e 5 Educatori (cat. C1) attraverso l'utilizzo di graduatorie in corso di validità, e con il Piano Occupazionale 2017-2018 di copertura del turn over di Educatori e di effettuazione di un concorso pubblico per l'assunzione di 39 OSS, in collaborazione con altre ASP della Regione.

Questa ultima procedura, che andrà a completarsi entro il primo semestre del 2018, costituirà da sola, da un punto di vista quantitativo, la principale fonte di reclutamento dall'esterno di personale a tempo indeterminato; per assicurare la migliore allocazione delle risorse all'interno dell'Azienda; essa sarà preceduta da una procedura interna di mobilità volta ad assicurare un riequilibrio quali/quantitativo del personale stabile assegnato alle varie strutture nonché di quello con la maggior esperienza nei vari servizi dell'Asp, e contemporaneamente volta a considerare, nel limite del possibile, le richieste dei lavoratori per esigenze di avvicinamento al luogo di residenza o di conciliazione, prima dell'ingresso dei nuovi assunti.

Una volta collocati i vincitori di concorso, si procederà alla copertura del turn over nel frattempo verificatosi, attraverso lo scorrimento della graduatoria.

In virtù delle selezioni interne realizzate nel 2017 per la ricollocazione di personale non idoneo, nel 2018 risultano stabilmente e proficuamente operanti nei profili di Guardarobiere, Esecutore alberghiero, Animatore, Operatore di assistenza integrata, Collaboratore Amministrativo informatico, 32 lavoratori; nei medesimi profili residuano ancora alcuni posti vacanti (7) che possono essere utilizzati in corso d'anno per personale con sopravvenute inidoneità di carattere temporaneo o, in assenza, possono consentire la riorganizzazione dei servizi mediante altre forme organizzative (è il caso del servizio alberghiero presso la casa di riposo, per il quale il Piano programmatico ha indicato di procedere quanto prima alla esternalizzazione).

A conferma degli intendimenti di valorizzare il lavoro alle dipendenze dell'ASP e l'esperienza professionale acquisita, a seguito dell'emanazione del D.Lsg. 75/2017 (c.d. decreto Madia) e delle relative Circolari applicative, l'Azienda ha approvato uno stralcio del Piano Occupazionale 2018 per stabilizzare entro il primo semestre dell'anno 20 figure che hanno lavorato e lavorano a tempo determinato in Azienda nei profili di Fisioterapista, Educatore, Assistente educatore, Animatore – atelierista, Operatore Socio Sanitario .

Delle altre figure il cui reclutamento era previsto per il 2018, è attualmente in corso il concorso pubblico per l'assunzione di 2 Operai ad Alta Specializzazione Tecnica.

Poiché nel corso del 2018, sulla base di quanto nuovamente previsto dalla normativa, è prevista una revisione dei fabbisogni e la programmazione per il triennio 2018-2020, verranno valutate in quella sede le ulteriori opportunità di valorizzazione dell'esperienza professionale, introducendo nelle procedure già previste le riserve a favore del personale a tempo determinato o del personale interno opportune riserve.

Alla luce di quanto sopra esposto nonché delle possibili collaborazioni con altre Aziende, saranno attivate le procedure di reclutamento delle restanti figure di Fisioterapista, Responsabili Attività Assistenziali e Infermieri.

Le procedure che non hanno dato esito nel corso del 2017 per il reclutamento delle figure di Istruttore tecnico e Istruttore Direttivo tecnico, potranno essere riprogrammate, valutando l'opportunità di procedere celermente con selezioni per assunzioni a tempo determinato, considerate le necessità dell'azienda e le priorità già indicate nel Piano Programmatico con particolare priorità per il Servizio tecnico.

Pur confermando, come evincibile da quanto già esposto, il consolidamento di un organico stabile, l'Azienda utilizzerà ogni utile strumento organizzativo per assicurare i servizi ed ottimizzare le risorse disponibili.

Ai programmi per la ricollocazione del personale in gravidanza che deve essere allontanato da mansioni a rischio, si potrà sommare l'affidamento di mansioni superiori, l'utilizzo dei comandi e del lavoro flessibile: strumenti previsti e finanziati, in coerenza con le procedure sopra indicate, come anche il lavoro somministrato che è utilizzato prevalentemente per necessità sostitutive.

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

Anche sulla base dei nuovi servizi che l'ASP ha attivato, 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

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 che, nel 2013, con una modifica statutaria a tale organismo, ha meglio disciplinato le funzioni di rappresentanza, legittimate dall'elezione dei rappresentati, del comitato stesso sia in azienda sia nelle diverse strutture, oltre a semplificare la vita e gli organi dello stesso Comitato. Per questo il Consiglio di Amministrazione aveva recepito lo Statuto e 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 la autonomia dell'ASP assicurando la presenza alle assemblee convocate dal Consiglio di Amministrazione e l'impegno a svolgere incontri periodici dei familiari e della loro rappresentanza concordati con il coordinatore di struttura.

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

L'ASP fa appello alla comunità locale per 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. L'ASP conferma la propria disponibilità a sostenere e incoraggiare tale progetto, avendo già provveduto a riconoscere formalmente tale Associazione come proprio interlocutore.

Continua a operare l'"Associazione Amici dell'Omozzoli Parisetti" con la finalità di sostenere e ampliare le attività a sostegno degli anziani della Casa di Riposo, specie nel campo dell'animazione e socializzazione e per valorizzare i beni artistici e culturali di pregio, a partire dall'Oratorio, promuovendo concerti e attività musicali e soprattutto promuovendo la raccolta di fondi destinati al restauro e alla conservazione del patrimonio storico, compresa la facciata dell'edificio.

In tale contesto, l'Azienda conferma la propria volontà di dialogo e interlocuzione con il contesto associativo e cittadino valorizzando l'attività delle tante persone a vario titolo impegnate e confermando il costante investimento nelle relazioni costruite negli anni passati con i diversi interlocutori che prevedono, oltre alle realtà sopra indicate:

- 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.

Si ricercheranno inoltre nuovi spazi di collaborazione con la comunità e con il volontariato, specie per aiuto in attività di animazione, guardaroba, oppure in attività di supporto, o di piccola manutenzione. Nel 2018 saranno presentati, in particolare, specifici progetti per promuovere l'accoglienza di nuovi volontari sia singoli che associati che possano allargare la nostra "comunità aziendale".

Una particolare attenzione dovrà essere rivolta all'accoglienza in progetti di volontariato e di utilità sociale di profughi e richiedenti asilo, per i quali le diverse strutture dell'ASP possono essere luoghi in cui collaborare a diverse attività (dai momenti di socialità, alla cura degli arredi, degli spazi e delle aree verdi, a quelle di guardaroba, logistica e piccola manutenzione) in cui 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, ed inoltre con il

Tribunale ed il Carcere, in analogia ad analoghe convenzioni stipulate dal Comune di Reggio E. per 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.

ALLEGATI

Allegato 1 IL CONCORSO DELL'ASP ALLE STRATEGIE DEL WELFARE LOCALE

- 1. Il documento sulle Linee programmatiche di mandato 2014-2019 del Comune di Reggio Emilia aveva 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; si deve 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 (o nel nostro caso 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 compresse, 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.

Andrebbe garantita la stabilità strutturale delle risorse del Fondo Regionale FRNA. 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 vengono 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 specifici 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 comportino una compressione della qualità del servizio.

- **2.** Ma un nuovo welfare ha bisogno anche di innovazione nei servizi e nelle politiche e non solo di maggiori risorse. Il CDA ritiene indispensabile procedere con azioni dedicate non solo a diffondere le buone pratiche, ma anche a sistematizzare e documentare le esperienze, i metodi di lavori, 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, 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, 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, il rispetto costante di protocolli e procedure e tutte quelle attività che fanno delle nostre strutture i luoghi in cui l'utente è sempre una persona e mai un numero.

Intendiamo inoltre sviluppare il concetto di familiarità anche nel modo di operare dei Servizi, tanto che siano abitati da persone che concepiscano la loro professionalità in una 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 ..., non sopra e, dunque, contro, 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.

3. Dall'altro lato, ASP è pronta a operare sia per riorientare la domanda di servizi, in caso di loro indisponibilità, 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 stato interpretato non solo come una scelta di mantenimento dell'anziano in famiglia, per ridurre la pressione sui servizi pubblici e privati accreditati, ma anche come ricerca dell'appropriatezza delle risposte sul piano professionale e della qualità di vita, affinché l'anziano, insieme a chi lo assiste, possa vivere in un contesto abitativo denso, il più possibile, di relazioni sociali e 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 a domicilio. Non ci può essere qualità se un anziano affetto da demenza è affidato ad 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 non autosufficiente nella 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, per i giovani, o ne mantengano le capacità residue, per gli anziani. Un'altra 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 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 od 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. Occorre 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 consentirà 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.

4. Il presente documento allegato, infine, si muove in coerenza con il Piano Sociale sanitario 2017/2019 ed in particolare con la Scheda 21 che di seguito si riporta.

IL PIANO SOCIALE E SANITARIO 2017-2019 | SCHEDE ATTUATIVE D'INTERVENTO

Scheda 21 – INNOVAZIONE DELLA RETE DEI SERVIZI PER ANZIANI NELL’AMBITO DEL FONDO REGIONALE PER LA NON AUTOSUFFICIENZA

Il Fondo regionale per la non autosufficienza nasce con la legge regionale 27 del 2004 con l’obiettivo di rispondere ai problemi della non autosufficienza, attraverso la creazione di una rete di servizi, in grado di garantire nel tempo, la presa in carico delle persone anziane o disabili. (Per quanto riguarda le persone disabili cfr scheda n.6).

Alla legge seguono, per la parte relativa agli anziani, le delibere attuative Dgr 509/07, Dgr 1206/07 e smi che costituiscono il riferimento del Fondo.

Il Fondo regionale si attiva nel 2007 è costituito da una quota di FSR e da una quota proveniente dall’addizionale regionale e ha natura strutturale; il Fondo regionale è integrato dal FNA.

L’istituzione del Fondo aveva come obiettivi:

- consolidare e qualificare i servizi storici esistenti;
- garantire e sviluppare l’ambito della domiciliarità;
- garantire l’equità di accesso ai cittadini;
- garantire equità rispetto al sistema di compartecipazione alla spesa dei servizi.

Il governo istituzionale del Fondo (la programmazione congiunta Regione\Enti Locali\ AAUUSSLL, la definizione dell’importante ruolo dei Comuni all’interno dei Distretti, la Programmazione Distrettuale finanziata dal riparto

distrettuale in base alla popolazione ultrasessantacinquenne) costituisce il processo virtuoso attraverso il quale si consolida l'integrazione socio-sanitaria, nasce e si afferma la programmazione e la gestione associata dei servizi sociosanitari, si arricchisce la gamma degli interventi secondo i fabbisogni territoriali.

Il processo di accreditamento di alcuni servizi determina un sistema di regole e requisiti organizzativi volti a dare trasparenza e omogeneità alla spesa, condizioni di qualità ai servizi, maggiore equità nel sistema di compartecipazione dei cittadini. La qualificazione dei profili professionali del lavoro di cura e le condizioni di accreditamento determinano un ambiente più stabile e più favorevole all'investimento professionale.

Dal 2007 ad oggi il sistema FRNA che possiamo considerare una politica integrata e matura della Regione ha subito le fasi alterne dei finanziamenti statali alle quali la Regione ha supplito con risorse proprie consentendo una sostanziale costanza di risorse che, stante la crisi e le varie spending, possiamo considerare un importante risultato. Ma non v'è dubbio che l'analisi che aveva determinato la nascita del FRNA non solo è tuttora valida, semmai si è decisamente confermata: tutti i dati demografici attuali ci disegnano una regione a forte invecchiamento e con una struttura familiare sempre più piccola e una forte fascia di popolazione anziana che vive sola. All'aumento del fabbisogno si renderà necessario un adeguamento del Fondo.

In questi anni la presenza del Fondo ha consentito di mettere in campo processi che hanno promosso lo sviluppo della rete dei servizi a livello regionale e di migliorare l'equità di accesso e di partecipazione al costo dei servizi per i cittadini, in un quadro di aumento della qualità dei servizi stessi e di espansione di nuove forme di servizio.

Nei prossimi anni è necessario prevedere una ulteriore qualificazione e consolidamento dei servizi e degli interventi, anche per raggiungere una maggiore omogeneità nell'erogazione dei servizi in tutto il territorio, anche attraverso proposte innovative che riguardano sia gli attuali servizi che nuove opportunità di tutela.

Il Fondo Regionale ha operato, in questi anni, in anticipazione rispetto ad una legge nazionale, che riteniamo necessaria, per rendere esigibili i diritti sociali attraverso la definizione dei LEPS, in tutto il Paese.

Descrizione:

Dal 2007 ad oggi sono intervenuti molti cambiamenti, ben descritti nello scenario socio-demografico ed economico alla base del nuovo PSSR; l'andamento demografico e l'invecchiamento della popolazione; la struttura della famiglia che si riduce; la fragilità delle famiglie e la povertà che cresce; il crescente disagio abitativo, le nuove cronicità.

Da qui la necessità, per evitare il rischio di non essere in grado di rispondere ai bisogni, di uno sforzo di riprogettazione del sistema di welfare, che, ferma restando l'esigenza di consolidare, estendere, integrare il sistema dei servizi, punti ad una profonda innovazione sociale, per mettere in campo nuove risorse e nuove modalità di presa in carico delle persone.

I principi ai quali ancorare l'innovazione: universalismo, governo del pubblico, valorizzazione del lavoro di cura, migliore integrazione socio-sanitaria, partecipazione attiva e diffusa di cittadini singoli o associati.

Azioni da sviluppare:

Promuovere la domiciliarità come elemento cardine del sistema: una domiciliarità aperta, che diventa il perno della rete dei servizi, nelle forme classiche e nelle forme più innovative, con servizi e supporti efficaci, che aumentano il grado di protezione al crescere della non autosufficienza, la personalizzazione degli interventi e le reti di supporto sono il perno intorno al quale si costruiscono i vincoli organizzativi, mantenendo la residenzialità come soluzione per rispondere ai casi non trattabili a domicilio.

Costruire sulla domiciliarità la Filiera dell'innovazione sociale: il supporto al caregiver, l'assistente familiare inserita nella rete dei servizi, l'abbattimento delle barriere architettoniche e la domotica, i contributi economici per il mantenimento a domicilio, i servizi semiresidenziali e di sollievo a supporto, nuove forme di domiciliarità protetta, rete di case della salute e osco a supporto, garanzia di percorsi di dimissione protetta, programmi di contrasto all'isolamento e costruzione di reti di solidarietà sociale.

Costruire un sistema di regolazione regionale, simile all'autorizzazione al funzionamento, delle Case Famiglia (white list), con un collegamento specifico alla rete dei servizi e aperte alla partecipazione del territorio.

Promuovere o sostenere azioni di contrasto alla violenza nelle relazioni di cura, anche con apposite campagne formative/informative.

Promuovere un'ulteriore qualificazione del lavoro di cura non intesa unicamente come prestazione ma come capacità di organizzare l'ambiente di cura, valorizzare le risorse presenti e personalizzare l'intervento.

Monitorare le domande di accesso alle strutture residenziali.

Promuovere un metodo di confronto permanente sull'utilizzo del FRNA: risorse, compartecipazione, strumenti di gestione.

Beneficiari:

Anziani, famiglie.

Elementi di trasversalità/integrazione:

Integrazione dei servizi sociali, sanitari, abitativi.

Riorganizzazione delle cure intermedie e degli ospedali di comunità nel distretto.

Ruolo centrale del distretto.

Indicatori:

1. N. progetti innovativi di rete domiciliare distinti per tipologia;
2. N. ricoveri di sollievo e dimissioni protette;
3. Approvazione di un regolamento regionale per le Case famiglia e linee guida per i regolamenti comunali; monitoraggio della compartecipazione alla spesa dei cittadini ai servizi socio sanitari.

Allegato 2 LE PROPOSTE PER ADEGUARE LE NORME REGIONALI SULL'ACCREDITAMENTO E L'AUTORIZZAZIONE AL FUNZIONAMENTO

Insieme alle altre ASP dell'Emilia Romagna – attraverso CISPEL (la nostra Associazione regionale) - sono state presentate proposte per l'aggiornamento della LR 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 l'INPS e/o la Conferenza Stato Regioni per 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 104/79). 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) e di prevederne la durata per tutto il periodo di vigenza dei Contratti di Servizio.

Per quanto riguarda le Comunità per minorenni, Il susseguirsi di normative regionali in materia, oltre ad evidenziare un'oggettiva difficoltà nel definire l'identità e il senso delle Comunità, 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 là dove 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 assicurarli il mantenimento, l’educazione, l’istruzione e le relazioni affettive di cui egli ha bisogno” (art.2.1). Anche indipendentemente dal numero di ragazzi accolti, è tuttavia possibile interpretare il precetto della legge come un’indicazione più ampia verso un impegno di Stato, Regioni e Comuni a garantire ai bambini e ragazzi in difficoltà un trattamento “di tipo familiare”, cioè personalizzato, affettivamente ricco, tutelante e, ove occorra, riparativo dei danni derivanti da esperienze traumatiche o deprivanti. In questo quadro è necessario esperire 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 modificare il par. 8.2.1. della Parte II della D.G.R. 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”, ridefinire, sulla base delle nuove norme statutarie dell’ASP l’ambito territoriale di provenienza dei possibili ospiti ed eventuali differenziazioni nella richiesta del contributo economico e sistematizzare quanto previsto dalla D.G.R, 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 D.G.R, 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”.

Il presente documento allegato, infine, si muove in coerenza con il Piano Sociale sanitario 2017/2019 ed in particolare con la Scheda 30 che di seguito si riporta.

IL PIANO SOCIALE E SANITARIO 2017-2019 | SCHEDE ATTUATIVE D’INTERVENTO

Scheda 30 - AGGIORNAMENTO DI STRUMENTI E PROCEDURE RELATIVE AI SERVIZI SOCIOSANITARI

L’attuale disciplina dei servizi socio-sanitari si è sviluppata a partire dalla Legge Regionale 34/1998, e successivamente dalla Legge Regionale 2/2003, attraverso l’adozione di diversi atti attuativi che hanno definito procedure e requisiti per l’autorizzazione al funzionamento e l’accreditamento. L’introduzione dell’accreditamento, in particolare, quale strumento regolatorio e operativo dei servizi socio-sanitari, ha permesso di creare maggiore omogeneità tra le diverse realtà e modalità di lavoro (DGR 514/2009).

Dall’esperienza fino ad ora maturata, e dal confronto con i diversi soggetti coinvolti – committenti, gestori, associazioni di utenti e caregiver, parti sociali – è emersa la necessità di aggiornare strumenti e procedure relative ai servizi socio-sanitari per favorire, da un lato, la semplificazione delle procedure e, dall’altro lato, l’implementazione di soluzioni innovative e flessibili nei servizi.

Descrizione:

L'aggiornamento riguarda diversi aspetti: semplificazione e coordinamento delle procedure relative all'autorizzazione e all'accreditamento, per facilitare committenti e gestori nell'esercizio delle loro funzioni; introduzione di elementi di innovazione e flessibilità nei servizi, per migliorare l'accesso e la presa in carico degli utenti; armonizzazione delle modalità di verifica e monitoraggio previste per autorizzazione, accreditamento, contratto di servizio, evitando sovrapposizioni e duplicazioni; ridefinizione dei compiti operativi di Comuni, Aziende USL e Regione, alla luce del nuovo assetto istituzionale (Legge Regionale 11/2016); regolamentazione delle residenze con capienza massima di 6 posti letto per migliorare il livello di vigilanza.

Azioni da sviluppare:

Con DGR 664/2017 sono state approvate le prime misure di aggiornamento di autorizzazione e accreditamento, frutto del gruppo di lavoro composto dai rappresentanti della Direzione Generale Cura della Persona, Salute e Welfare, dell'Agenzia Sanitaria e Sociale regionale, degli Enti Locali e delle Aziende USL. Il lavoro proseguirà con la predisposizione di nuove proposte finalizzate ad un aggiornamento complessivo della disciplina dei servizi socio-sanitari, anche finalizzata all'inserimento di soluzioni flessibili e personalizzate, e la regolamentazione dei servizi residenziali con capienza fino a 6 posti letto. Si intende approfondire e sviluppare il confronto istituzionale e con le parti sociali su risorse, azioni e strumenti relativi ai servizi socio-sanitari.

Beneficiari:

Cittadini adulti che necessitano di servizi socio-sanitari e socio-assistenziali e loro caregiver; committenti; gestori di servizi.

Elementi di trasversalità/integrazione:

L'armonizzazione di funzioni e strumenti riguardanti l'autorizzazione, l'accreditamento ed i contratti di servizio, costituisce un elemento facilitante la relazione tra i soggetti coinvolti a diverso titolo nel funzionamento dei servizi socio-sanitari (sanità, sociale, gestori pubblici e privati, utenti e familiari, associazioni).

Indicatori:

1. Predisposizione delle proposte tecniche e degli atti amministrativi previsti.