



PIANO PROGRAMMATICO 2019-2020-2021

Allegato A alla Deliberazione Consiglio di Amministrazione n.2019/36 del 09/07/2019

INDICE

<u>INTRODUZIONE: LE SCELTE STRATEGICHE</u>	3
<u>A. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE</u>	24
<u>B. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO</u>	49
<u>C. PRIORITÀ' DI INTERVENTO E INDIVIDUAZIONE DEI RELATIVI OBIETTIVI GESTIONALI</u>	53
<u>D. MODALITÀ' DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÀ' DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO</u>	54
<u>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.</u>	57
<u>F. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE</u>	59
<u>G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI</u>	60
<u>H. POLITICHE DEL PERSONALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA FORMAZIONE, ALLA PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE</u>	63
<u>I. MODALITÀ PER IL CONCORSO DEGLI UTENTI, DEL VOLONTARIATO E, PIÙ IN GENERALE, DELLA COLLETTIVITÀ ALLA MIGLIORE GESTIONE DEI SERVIZI</u>	65



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 2019, in quello pluriennale 2019/2021 e nel Piano Programmatico 2019, intende assolvere al proprio ruolo - come previsto dallo Statuto dell'ASP - operando in primo luogo per assicurare l'attuazione degli indirizzi dell'Assemblea dei Soci e delle proposte presentate con la Relazione del CdA all'Assemblea medesima, in particolare nella ultima seduta del 2018 che ha approvato il Piano di Rientro dal deficit per l'esercizio 2017, contenente il capitolo "LE AZIONI PER GARANTIRE L'EQUILIBRIO DI BILANCIO PER IL 2019 ed ANNI SUCCESSIVI" che qui si intende riconfermato e parte integrante del presente documento, salvo le opportune integrazioni che saranno descritte di seguito.

Il Presente documento individua gli obiettivi e le strategie generali, nel quarto anno di vita della nuova ASP "Reggio Emilia - Città delle Persone", avendo ben presente, e riconfermando, quanto già affermato nel Piano Programmatico 2018, laddove si evidenziava che in esso "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".

Per queste ragioni, senza volere o dovere ripercorrere in questo documento tutte le scelte già compiute, il presente Piano assume a riferimento e conferma – laddove non specificamente modificati - gli obiettivi contenuti nel medesimo capitolo iniziale "Le scelte strategiche" del Piano Programmatico 2018-2020.

Infine il Consiglio di Amministrazione, sottolinea che, nelle more dell'approvazione del presente Piano, con l'approvazione del Piano della Performance 2019, sono già stati approvati gran parte degli indirizzi strategici dell'anno in corso, in coerenza con il già citato "Piano di Rientro" e con gli Obiettivi concordati con il Comune – socio di maggioranza dell'ASP - e contenuti nel DUP del Comune di Reggio Emilia per il 2019.

1. COMPLETARE E GARANTIRE L'ATTUAZIONE DEGLI ATTI E DELLE SCELTE FONDAMENTALI DELL'ASP DELIBERATE NEL PRIMO TRIENNIO DI VITA E NEI PRIMI MESI DEL 2019

Come si potrà evincere dalla descrizione dei successivi paragrafi l'esigenza fondamentale è, prima di tutto, quella di operare per garantire l'attuazione degli Indirizzi Programmatici adottati in questi tre anni di vita ancora non completamente attuati.

- 1.1 Il rinnovo dell'accreditamento dei Servizi FRNA** in scadenza a fine 2019, sarà sicuramente una priorità per l'anno in corso e richiederà la piena realizzazione dello specifico obiettivo operativo indicato nel dettaglio nel Piano della Performance 2019, al quale si fa esplicito rimando, del quale è necessario garantire la piena attuazione, destinando a tale scopo anche una quota rilevante delle specifiche risorse ordinarie e stabili del Fondo della produttività 2019; **il rispetto degli standard previsti dalle normative sull'accreditamento** resta un obiettivo fondamentale. In tal senso il monitoraggio del controllo di gestione dovrà verificare e certificare tale risultato. Le possibili criticità potrebbero riguardare il reperimento delle figure professionali laddove non esistano graduatorie concorsuali attive dalle quali attingere in caso di turn over



(infermieri, educatori e animatori in primis) ed in tal senso si è fatto e si farà ricorso al lavoro interinale, in attesa del concorso che sarà bandito per gli infermieri e della preannunciata ma non ancora deliberata modifica della normativa regionale per consentire di utilizzare nel ruolo di animatori OSS inidonei o con significative prescrizioni ai quali garantire uno specifico percorso formativo. In ogni caso la dotazione di OSS ed infermieri è conforme a quanto richiesto dalla normativa regionale, a cui si aggiungono gli OSS addetti all'assistenza integrata, consentendo così di erogare minuti procapite e intensità assistenziale superiori alle norme, con un significativo miglioramento dell'assistenza fornita agli ospiti dei nostri servizi, sia in termini di presa in carico e di erogazione di prestazioni sociosanitarie, sia in termini di servizi alberghieri (a partire dal guardaroba). Tra i servizi aggiuntivi erogati va compreso anche quello che, in coerenza con la Carta dei servizi, garantisce l'accompagnamento alle visite sanitarie programmate, fornito direttamente da una equipe di OSS addetti all'assistenza integrata, coordinata da una RAAI dedicata, istituito a inizio del 2019, le cui prestazioni sono garantite gratuitamente agli ospiti privi di reti familiari o possono essere attivate a pagamento, con una tariffa in corso di definizione, per gli altri utenti.

Si è già proceduto nella prima parte dell'anno all'aggiornamento e alla revisione delle procedure interne e delle istruzioni operative precedenti, al fine di garantire, non solo il rispetto delle norme, ma soprattutto il recepimento dei progetti di miglioramento già attuati e sperimentati e il coinvolgimento delle diverse equipe e, in particolare dei nuovi assunti, anche attraverso una specifica formazione e audit interni, nella loro conoscenza e applicazione, sulla base della scelta aziendale di garantire pari opportunità agli utenti, a prescindere dalla struttura in cui sono ospitati, e standard omogenei in tutte le strutture, anche alla luce della revisione dei programmi di lavoro. Dal 21 maggio sono iniziati gli audit dell'OTAP, l'organismo tecnico provinciale appositamente costituito per la verifica dei servizi accreditati, con il compito di verificare, struttura per struttura, il possesso dei requisiti previsti: è evidente allora che l'esito positivo di questo processo, che l'ASP è in grado di conseguire, potrà garantire, più di ogni altro intervento, il futuro dell'ASP.

- 1.2** Rispetto alle politiche occupazionali, l'aggiornamento del piano dei fabbisogni e del Piano Occupazionale dovrà garantire, da un lato, l' attuazione delle procedure selettive e concorsuali (da realizzare anche d'intesa con altre ASP della Regione) già deliberate, per consentire, di stabilizzare una quota sempre maggiore di personale (in particolare per le figure di OSS ed infermieri) con significativa riduzione del ricorso al lavoro interinale; dall'altro lato, dovrà garantire l'attuazione dell'obiettivo già indicato nel 2018, di potenziare l'organico nei Servizi delle Aree e a supporto della Direzione, specie laddove risultino vacanti o coperte con personale non stabile, posizioni di responsabilità o laddove siano insufficienti le risorse dedicate, al fine di presidiare sia funzioni ritenute strategiche per migliorare sia l'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, sia il controllo di gestione. In questo quadro una particolare attenzione sarà rivolta all'ambito del recupero crediti, con una riorganizzazione delle attività che potrà essere meglio definita alla luce della verifica straordinaria che sarà condotta con il Comune di Reggio Emilia, come deliberato dal Consiglio di Amministrazione e ampiamente descritto nella Relazione di gestione al Bilancio 2018, per prevenire e contenere la crescita dei crediti verso gli utenti. 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 sia di superare gli ostacoli che l'ASP ha incontrato nel primo triennio per realizzare gli obiettivi del Piano (ne è testimonianza la parziale realizzazione del Piano degli Investimenti), sia di definire un piano di manutenzioni programmate per prevenire l'obsolescenza di impianti e fabbricati.

- 1.3** Si riconferma la necessità 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 le strategie e la 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. I nostri dipendenti operano 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 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. Ci sono quindi tutte le ragioni per 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. Si può quindi riconfermare nel medio periodo l'utilità di tenere distinte tra loro le politiche di gestione amministrativa del personale e quelle di valorizzazione delle risorse umane, già scorporate con la recente riorganizzazione dell'Area Risorse. 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 dell'Unità di Progetto “Ricerca e Sviluppo” in capo alla Direzione.
- 1.4** Dopo la riorganizzazione dei turni e dei programmi di lavoro dei Servizi accreditati, restano ancora ampi margini per attuare compiutamente gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione (approvati con deliberazione n.37 del 24/07/2017) in materia di politiche degli orari di lavoro e di servizio e in materia di flessibilità “al fine di coniugare gli elementi di flessibilità degli orari e dei turni con le esigenze di “conciliazione” dei lavoratori, come ribadito anche con l'approvazione del Piano Triennale delle Azioni positive approvato dal CdA (con delibera n. 2019/11 del 22/02/2019) dopo un positivo confronto con il CUG aziendale. Si riconferma a tale proposito che il CUG può essere un importante strumento per aiutare l'Azienda, anche nel 2019, a comprendere, migliorare e monitorare il livello di benessere organizzativo dei propri dipendenti, sperimentare le misure di modifica dell'organizzazione del lavoro e di introduzione di azioni di welfare aziendale contenute nel Programma attuativo del Piano Triennale delle azioni positive.
- 1.5** Rispetto all'assetto organizzativo dell'ASP, va garantito il rispetto sostanziale del Regolamento di Organizzazione, approvato già nel mese di gennaio 2016, con particolare riferimento al ruolo, alle prerogative e al potere degli Organi, 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, all'istituzione di specifiche Unità di Progetto in staff alla Direzione e infine (con le modifiche apportate con atto deliberativo del Consiglio di Amministrazione



n. 35 del 24/07/2017) alla rivisitazione dei poteri del Direttore. Tutto ciò al fine di evitare che possano permanere forme di separatezza nelle singole Aree e tra le Aree e, all'interno di queste, tra Servizi di line o di staff, nonché tra le diverse sfere di intervento per target di utenza. 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, 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) in coerenza con gli indirizzi gestionali del CdA. Quest'ultima scelta, in particolare, dovrà essere praticata prioritariamente nel corso del 2019, come richiesta fondamentale del CdA, per tutto il processo che accompagnerà e dovrà sostenere la già formalizzata richiesta di rinnovo dell'accreditamento dei Servizi finanziati da FRNA, in scadenza a fine 2019, per l'attuazione delle decisioni assunte nella relazione al Bilancio Consuntivo del 2018, relative alla verifica straordinaria sullo Stato Patrimoniale dell'ASP e alla rivisitazione dei processi di monitoraggio, prevenzione e contrasto della morosità operando a supporto del Consiglio di Amministrazione nell'elaborazione di scelte e strategie da sottoporre all'Assemblea dei Soci, per l'indispensabile ulteriore miglioramento del controllo di gestione e, infine, per l'attuazione del Piano Triennale degli Investimenti, con particolare riferimento alla cantierizzazione o alla sollecita attuazione degli interventi già considerati strategici nel "Piano di Rientro" citato.

Inoltre si riconferma la validità di realizzare la strategia già indicata dal Piano Programmatico 2018/2020 laddove si prevedeva che: "Occorre anche adottare soluzioni di semplificazione e sburocrazia dei processi di lavoro, di comunicazione interna e di eliminazione di adempimenti non obbligatori...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".

Infine, dopo l'approvazione dell'Atto di Organizzazione dell'Area Risorse (con delibera n.2018/62 del 09/10/2018) - del quale si riconferma in questa sede la validità delle considerazioni svolte nel 2018 (si rimanda al Piano Programmatico 2018-2020 in proposito) relativamente al ruolo dell'Area, alla necessità di indicare nuove priorità (tra le quali sicuramente l'equilibrio di bilancio, il supporto al monitoraggio del controllo di gestione, il recupero crediti, l'incremento della rendita da patrimonio e la realizzazione del piano di investimenti) e agli stili di lavoro nei vari servizi - è necessario e urgente completare l'attribuzione delle responsabilità dei Servizi dell'Area stessa, in parte assunte ad interim dalla Dirigente d'Area.

- 1.6** Dare attuazione alle strategie già individuate e adottare soluzioni operative nella gestione del Patrimonio disponibile, che consentano di incrementare la rendita, mantenere un buon stato di conservazione degli immobili affittati, progettare e realizzare interventi per la locazione di immobili oggi sfitti. Gli obiettivi operativi sono contenuti nel Piano della Performance 2019 e riguardano in particolare: la stipula di una convenzione con l'Agenzia per l'Affitto gestita da ACER, l'attivazione di azioni per locare i vari locali sfitti (con priorità per locali del Villaggio Dossetti e di via Mazzini, sia abitativi che del terziario, anche con nuove locazioni di locali alla Provincia, che degli altri spazi commerciali), le azioni per liberare progressivamente locali ora utilizzati per archivi aziendali, e l'impegno



a sottoscrivere un nuovo contratto di locazione con l' Agenzia delle Entrate. A fronte della positiva disponibilità, recentemente espressa, con comunicazione prot 4053 del 28/03/2019, dalla Prefettura di Bologna a stipulare finalmente un contratto di locazione che superi l' attuale occupazione sine titulo della Caserma di Anzola, si è in attesa dell'accettazione - da parte del Ministero - della richiesta dell'ASP di modificare la parte del contratto di locazione proposto, mettendo in capo alla Prefettura tutti gli oneri di manutenzione ordinaria. Nel corso dell'anno si dovranno anche adottare gli atti per portare a compimento il piano delle alienazioni già autorizzate, al fine di garantire le risorse necessarie a finanziare l'importante piano triennale di investimenti approvato. Nello specifico si tratterà di completare, con la sottoscrizione del rogito entro agosto, il percorso di alienazione del Fondo di Masone per un importo di € 2.565.000,00, dopo la stipula di un contratto preliminare (sottoscritto in sede notarile in data 29/11/2018) con la azienda agricola Gallo s.r.l e del parallelo atto di affitto e di pieno recupero delle somme dovute dall'occupazione sino titulo del Fondo per il periodo antecedente. Inoltre, come già anticipato nel Piano di rientro e nel Piano della Performance 2019, ma anche come già anticipato (come da testo di seguito virgolettato) nel Piano Programmatico dello scorso anno, si dovrà 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 dall'Assemblea dei Soci", all'alienazione di tre aree: il Podere Odoardina, il terreno agricolo in zona via Salimbene da Parma, adiacente al centro socio riabilitativo per disabili La Cava, e un'area fabbricabile, sempre in via Salimbene da Parma, la cui destinazione urbanistica è residenziale. Per un altro terreno di proprietà, sempre adiacente al centro La Cava, destinato a Servizi, non si prevede invece l'alienazione.

1.7 Garantire la realizzazione del consistente Piano Triennale degli investimenti 2018/ 2020 che viene in gran parte riproposto con ulteriori integrazioni - per il periodo 2019/2021 - coerenti con le indicazioni contenute nel "Piano di Rientro" già citato (con particolare riferimento alla parziale riconversione dell'Omozzoli Parisetti). In particolare, per gli interventi già deliberati nel 2018, il Consiglio di Amministrazione ha definito le priorità tematiche e le tempistiche attese, come descritte nel Piano della Performance 2019, qui da intendersi esplicitamente richiamato.

In particolare sono state individuate come strategici: 1) l'adeguamento strutturale della CRA "I Tulipani" con sistemazione della copertura, interventi anti sismici e per l' ampliamento dei posti letto; 2) interventi per l'adeguamento alla normativa antincendio e per la revisione dell'autorizzazione al funzionamento della CRA "I Girasoli"; 3) l'installazione dei sollevatori a binario nelle CRA (primo stralcio); 4) i lavori di adeguamento strutturale della CRA "Le Magnolie" (cui si affiancano lavori di manutenzione e messa in sicurezza); 5) la sistemazione dei locali di via Colletta ad uso archivio aziendale; 6) la climatizzazione e l'adeguamento degli spazi a La Cava residenziale; 7) la messa in sicurezza delle aree cortilive dei CD "Il Melograno" e "La Coccinella".

A questi interventi si affianca l'impegno più volte ribadito (sia nel "Piano di Rientro" sia nel Piano della performance) di procedere al più presto all'affidamento della progettazione esecutiva dei lavori di riconversione e adeguamento della Casa di Riposo Omozzoli Parisetti, sulla base di quanto previsto nello studio di fattibilità e previa definizione dei relativi finanziamenti, per la realizzazione di un nucleo di casa residenza, il miglioramento degli impianti e delle condizioni di confort alberghiero per le stanze di Casa di Riposo e degli spazi comuni, compresi quelli destinati a un utilizzo congiunto o aperti alla



cittadinanza, con lo scopo ulteriore, una volta realizzato l'investimento, di incrementare i ricavi da servizi. La realizzazione del programma degli Investimenti consentirà a regime una diversa patrimonializzazione dell'ASP e renderà 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.

1.8 Nel quadro di queste operazioni non si rende più necessario acquisire la proprietà dell'immobile che ospita la Casa Residenza "Le Mimose", visto l'impegno del Comune di Reggio Emilia ad acquisirne la proprietà da FCR per poi stipulare apposito contratto di locazione con ASP e vista la prevista concessione d'uso dello stesso immobile da parte di FCR ad ASP per un anno con decorrenza 17/4/2019 – nelle more delle procedure di alienazione dell'immobile – la cui sottoscrizione da parte di ASP è stata autorizzata con delibera n. 2019/24 del 18 aprile 2019. Rispetto alla già prevista possibilità 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, si riconferma che ogni decisione è rimandata a un confronto specifico con la proprietà. Infatti, eventuali nuove possibili priorità della programmazione pubblica hanno indotto il Consiglio di Amministrazione a sospendere l'attuazione di tale scelta per farne oggetto di una più ampia verifica con i nuovi organi esecutivi del Comune, una volta insediatosi a seguito delle recenti elezioni amministrative. Sono state infatti avanzate, nella campagna elettorale, da varie forze politiche, ipotesi di ampliamento dei posti letto convenzionati e/o di realizzazione di nuove strutture residenziali, per ridurre le liste di attesa. Per questo stesso scopo, pur sapendo di dover continuare a rispondere anche a una domanda privata di ospitalità, l'ASP è interessata e favorevole all'espansione dei posti convenzionati con incremento di risorse del FRNA e ancor più alla realizzazione di nuove strutture e, al contempo, a fare concorrere la programmazione pubblica e la destinazione di altre risorse pubbliche, oltre alle proprie, e di donazioni private per la realizzazione della riorganizzazione dell'Omozzoli Parisetti. Andrà quindi concordata, se necessario, con il Comune, la gerarchia delle priorità e il concorso alla realizzazione dei diversi interventi, alla luce dei benefici specifici che ciascuno di essi può apportare al benessere della comunità locale.

1.9 Garantire l'attuazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione, del Piano Triennale per la trasparenza e integrità, del Codice di comportamento per i dipendenti dell'ASP sulla base degli obiettivi operativi indicati nel Piano della Performance 2019.

Sul fronte delle relazioni sindacali, dopo la stipula del nuovo contratto integrativo decentrato che ha inteso valorizzare il confronto tra le parti e l'investimento dell'azienda sul capitale umano, resta da completare la regolamentazione di alcuni istituti contrattuali; in particolare, nel corso del 2019 si dovrà provvedere alla revisione del medesimo CCDI a seguito dell'approvazione del nuovo CCNL Funzioni locali avvenuta nel corso del 2018. Oltre ad avere approvato in data 16/05/2019, a seguito di confronto sindacale, la nuova regolamentazione dell'Area delle Posizioni Organizzative, in coerenza con il nuovo CCNL, è stato svolto un lungo confronto, sulla base delle indicazioni fornite dal CDA, che ha portato a una nuova regolamentazione delle sostituzioni improvvise in caso di assenza del personale, a seguito della mutata organizzazione derivante dall'introduzione dei nuovi



turni di lavoro nei servizi residenziali per anziani. Dovranno inoltre essere definiti gli accordi per l'erogazione della produttività per gli anni 2018 e seguenti. Particolarmente importante è stata poi l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 2019/19 del 30/03/2019, a seguito di specifico confronto sindacale, di un **Piano di razionalizzazione** avente come finalità quella di conseguire e premiare obiettivi di aumento delle ore anue lavorate, con conseguente riduzione del tasso di assenza, obiettivi fondamentali per garantire la sostenibilità economica dell'ASP, di cui deve essere costantemente monitorata l'attuazione.

2. RAGGIUNGERE L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE.

Il Consiglio di Amministrazione intende operare anche nel prossimo triennio, per coniugare tra loro l'equilibrio economico della gestione, 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 come si è cercato di fare nel corso del primo triennio di vita della nuova ASP, contenere le ricadute negative sul bilancio di alcuni fenomeni in gran parte noti da anni che determinano uno svantaggio competitivo dei gestori pubblici nei confronti dei privati, come, ad esempio: il peso dell'IRAP, solo parzialmente attenuato con i provvedimenti della Regione di compensazione del carico fiscale con uno specifico incremento tariffario riconosciuto ai gestori pubblici, o la costante crescita di personale con inidoneità fisiche allo svolgimento delle mansioni, o l'elevato tasso di assenza del personale, ben superiore agli standard considerati dalla Regione come riferimento per remunerare i servizi (e che, oltretutto, nella nostra ASP ha registrato un'impennata nel corso del 2018 con una crescita media di circa 3 punti percentuali rispetto al 2017). Altrettanto pesanti sono gli effetti del perdurare di un blocco sostanziale delle tariffe e delle rette, di una dinamica sostanzialmente stabile nel tempo del valore del case mix annuale che definisce il livello di remunerazione dei servizi, nonostante l'aumento della gravità delle condizioni sanitarie degli ospiti e del carico assistenziale nei servizi per anziani e disabili. Ma nel corso del 2018 a tali fattori si sono aggiunti i maggiori oneri derivanti dal rinnovo del contratto per i dipendenti, solo parzialmente compensati da maggiori incrementi delle tariffe dei servizi, in particolare con un adeguamento della remunerazione dei servizi accreditati finanziati con risorse del FRNA, del tutto insufficiente a coprire i costi sostenuti a tale titolo.

L'intervento fondamentale per garantire l'equilibrio di Bilancio è stato il riconoscimento da parte del Comune di Reggio Emilia di un contributo in conto esercizio per l'anno 2018 pari a € 500.000, con il quale il Comune, accogliendo quasi integralmente la richiesta formulata dal Consiglio di Amministrazione, in sede di presentazione all'Assemblea dei Soci, in data 19/11/2018, del piano di rientro per l'anno 2017 e delle possibili azioni da mettere in campo per gli esercizi 2018 e 2019 (formalizzate con Relazione del Consiglio di Amministrazione del 31 ottobre 2018) per contenere eventuali perdite, si è fatto carico di gran parte del costo dei maggiori oneri contrattuali, compresi quelli riferiti ai servizi



accreditati, oltre a ulteriori € 35.000, riconosciuti a copertura di minori entrate da patrimonio.

Hanno anche contribuito al risultato le azioni messe in campo per contenere i costi di gestione, obiettivo inficiato dalla crescita dei costi del personale in misura superiore alle previsioni, o per incrementare i ricavi dai servizi, cresciuti rispetto al 2017, ma comunque in misura inferiore alle previsioni del 2018 per effetto, in particolare, delle performance inferiori alle attese dei servizi dedicati alla demenza (NSD e CDD) e dei Centri Diurni.

Il Bilancio Consuntivo 2018 ha in gran parte confermato le previsioni della relazione di accompagnamento al Piano di Rientro. Essa ha infatti attestato che “ nell’ambito dei servizi per anziani, hanno registrato le flessioni più significative le rette degli ospiti di Casa Residenza Anziani convenzionati (per una parte dovuto all’incremento delle giornate di ricovero ospedaliero a tariffa ridotta e, per l’altra parte, quasi interamente dovuto all’utilizzo, inferiore alle previsioni, dei posti per ricoveri temporanei, anche estivi, e di quelli del Nucleo Speciale Demenze, entrambi condizionati dagli invii da parte dei Servizi Territoriali) solo parzialmente compensato da un incremento rispetto alle previsioni dell’utilizzo dei posti privati; inoltre il calo dei ricavi per rette si registra anche per i Centri diurni (anche in questo caso largamente determinato da un utilizzo inferiore alle previsioni del Centro Diurno Demenza, anch’esso condizionato dall’invio dei Servizi territoriali e dalla classificazione della gravità degli utenti che viene effettuata a inizio anno e non aggiornata in corso d’anno per i nuovi ingressi ai quali si applica in tal modo la tariffa minima); inoltre sono diminuiti i ricavi per ospitalità diurna. Tali flessioni sono quasi completamente controbilanciate da incrementi dei ricavi per rette per minori e disabili superiori alla previsione. Mentre sono sostanzialmente in linea con le attese le rette degli ospiti autosufficienti e psichiatrici, invertendo, nel caso della Casa di Riposo, per la prima volta nella vita dell’ASP, un trend negativo registrato negli scorsi esercizi”.

La Relazione evidenziava inoltre due problematiche sopra le altre. “In primo luogo una insufficiente copertura dei costi degli incrementi contrattuali dei dipendenti nella misura attesa, in particolare da parte della Regione con fondi del FRNA in termini di rivalutazione delle tariffe per i servizi accreditati”. Il Bilancio Preventivo, infatti, aveva stimato che a fronte dei maggiori oneri, complessivamente stimati in circa € 850.000 per il solo 2018, venisse applicata una rivalutazione delle tariffe riconosciute dal Sistema regionale per la percentuale corrispondente a quella degli incrementi contrattuali (pari ad un incremento di € 1,90 per es. alle Case Residenze) a partire da gennaio per un importo previsto di maggiori ricavi per € 474.714. Viceversa con delibera n. 1516/2018 del 17/9/2018 la Regione ha rivalutato le tariffe in misura inferiore alle attese tanto che il provvedimento regionale ha finito per garantire maggiori ricavi in una misura di circa 220.000 €, poco meno del 50% rispetto alle previsioni (considerando anche la diversa decorrenza di tali aumenti) Il grado di copertura dei costi determinato dagli incrementi tariffari citati, crescerà al 70/75% nel 2019 quando tali aumenti tariffari saranno applicati per tutti i mesi dell’anno. Viceversa, di segno positivo, si è rivelato il concorso di Comune e FCR per riconoscere i maggiori oneri di competenza, riferiti ai servizi non accreditati regolati da specifico Contratto di Servizio che ha garantito il riconoscimento dei maggiori oneri. In secondo luogo si evidenziava a ottobre 2018 ed è stata confermata dal Bilancio Consuntivo, la crescita dei costi del personale superiore alle previsioni, determinata da una crescita, ben oltre quella preventivata, del tasso di assenza dei dipendenti ed in particolare delle figure professionali per le quali è obbligatorio provvedere alla sostituzione. Considerando le sole



assenze retribuite ed escludendo ferie e comandi, il tasso di assenza registrato nel 2018 di tali figure, raffrontato a quello dell'anno precedente, risulta essere il seguente

- OSS: 15,59 % nel 2018 – 14,02 % nel 2017;
- Infermieri: 8,98% nel 2018 – 5,85% nel 2017;
- Educatori, assistenti educatori: 12,78% nel 2018 - 9,39% nel 2017.

Se si considera che il Bilancio Preventivo ipotizzava un contenimento delle assenze rispetto a quelle registrate nell'anno precedente e che un punto percentuale di assenza comporta un maggior costo per l'Azienda di circa € 100.000 su base annua, è evidente l'impatto economico del combinato disposto dei due fattori (applicazione contratto e tasso di assenza).

A fronte del previsto incremento di circa € 573.000 della spesa complessiva di personale per l'anno 2018 rispetto al consuntivo 2017, l'incremento effettivamente registrato (sommando i costi per lavoro dipendente e interinale) è stato invece pari a € 1.036.760. Un incremento in gran parte imputabile proprio all'aumentato tasso di assenza registrato, che ha fatto sì che il Consiglio di Amministrazione abbia individuato, tra le possibili azioni da intraprendere per contenere il fenomeno, la stesura del sopra citato piano di razionalizzazione per il triennio 2019-2021, avente ad oggetto proprio la riduzione del tasso di assenza, con conseguente incremento delle ore lavorate.

Nella Parte II) della Relazione al Piano di Rientro "LE AZIONI PER GARANTIRE L'EQUILIBRIO DI BILANCIO PER IL 2019 ed ANNI SUCCESSIVI" venivano evidenziate le azioni con le quali poter raggiungere l'equilibrio della gestione per il Bilancio d'esercizio 2019 e per gli anni successivi ed in particolare si prevedeva di "agire prioritariamente con strategie ed azioni che comportino incrementi dei ricavi ben superiori ai corrispondenti incrementi dei costi, al fine di non intaccare gli standard e la qualità dei servizi agli utenti".

Riprendendo quindi tali indicazioni, poi declinate nel Piano della Performance 2019, anche alla luce dei risultati di gestione 2018, **si agirà pertanto sulle seguenti linee di azione:**

2.1 INCREMENTO DEI RICAVI DALLA GESTIONE DEI SERVIZI.

Premesso che:

- ci si attende un maggior ricavo per il 2019, rispetto al 2018, di € 120.000 circa per l'entrata a regime pieno dell'incremento delle tariffe dei servizi accreditati deliberato dalla Regione (delibera n. 1516/2018 del 17/9/2018);
- dal confronto con l'Azienda USL, ci si attende un incremento dei rimborsi a copertura dei maggiori costi sostenuti per le prestazioni infermieristiche e riabilitative;
- l'incremento delle rette a carico dell'utenza per la casa Residenza - pari a € 0,5 al giorno a decorrere dal 1 gennaio 2019 (mentre dalla stessa data sono diminuite le rette a carico dell'utenza per i Centri Diurni per circa 1,5 €/ giorno) - deliberato dalla Giunta Comunale di Reggio Emilia con delibera 210 del 14/12/2018 e recepita dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione 2018/90 del 28/12/2018, contribuirà a un ulteriore incremento dei ricavi per rette. Considerando anche l'incremento delle rette di € 1 al giorno per gli utenti della Casa di Riposo e di € 5 al mese per gli utenti degli appartamenti protetti, l'ulteriore incremento dei ricavi, rispetto al 2018, è stimato in circa € 130.000;



- si perseguirà anche nel 2019 una gestione del FRNA che consenta, nel rispetto dei vincoli definiti, la massima flessibilità possibile nell'utilizzo dei posti delle strutture anche compensando con ricoveri privati le scoperture dei posti letto destinati a ricoveri temporanei di sollievo o di NSD, qualora essi non fossero totalmente utilizzati, per accogliere utenti con ricovero definitivo (o per ricoveri temporanei privati) in misura tale da migliorare le performance nel tasso di occupazione dei posti letto e incrementare i ricavi corrispondenti.

si prevede inoltre di:

- a) migliorare le performance nel tasso di occupazione dei servizi, definendo (vedi Piano Performance 2019) obiettivi di miglioramento o mantenimento dei precedenti tassi di occupazione registrati: 99,7% per le CRA, 83% per la casa di Riposo; 82% per appartamenti protetti; 87% per i Centri Diurni; 70% per CDD; 87,5% per appartamenti disabili; + 2% dei ricavi per Cava residenziale; + 3% per Cava semiresidenziale; 97% comunità residenziali minori; 92% OASI, 80% servizi semiresidenziali minori; tali tassi possono essere ottenuti agendo in particolare per le CRA sull'utilizzo pieno dei posti convenzionati sia per i posti definitivi sia, soprattutto per ricoveri temporanei; per quanto riguarda il Nucleo Speciale Demenza, il perdurare di una situazione di non completo ed ottimale utilizzo di tale struttura, nonostante le sollecitazioni e i confronti avuti con l' Azienda USL per adottare le soluzioni che consentissero di invertire tale tendenza, ha portato alla decisione, recepita nell'aggiornamento annuale del contratto di servizio, di diminuire, almeno per il 2019, n. 2 posti convenzionati per questa tipologia di servizio, trasformandoli in posti di CRA privati;
- b) per le CRA, confermare la richiesta di attivazione di posti aggiuntivi temporanei estivi in numero di 12, con l'obiettivo di trasformare una parte di tali soluzioni temporanee, oltre ad altri interventi, in soluzioni definitive a regime, con modifica delle attuali autorizzazioni al funzionamento. Mentre è stata approvata la richiesta di attivazione di 8 posti aggiuntivi (4 presso la CRA "Le Magnolie" e 4 presso la CRA "I Girasoli") per la prima parte dell'anno, ne verrà chiesta la conferma temporanea anche per il periodo 7/10 – 31/12/2019, nell'attesa di poter avviare i lavori di adeguamento, in autunno 2019, della CRA I Tulipani per realizzare 10 posti aggiuntivi definitivi ulteriori da utilizzare per il 2020 e anni successivi;
- c) Casa di Riposo: il Piano Programmatico 2018/2020 aveva previsto la realizzazione di un Nucleo di Casa Residenza Anziani, destinato a incrementare i posti letto autorizzati, convenzionati o privati, con una diminuzione dei posti teorici destinati alla tipologia di accoglienza tradizionale di Casa di Riposo, con un significativo miglioramento del confort alberghiero. Tali migliorie, una volta realizzate, potranno consentire anche un incremento delle tariffe a carico degli utenti, oggi assolutamente insufficienti a coprire i costi di funzionamento, allineandole con quelle di altre strutture simili. Da qui la priorità che tale intervento assume nel Piano di Investimenti 2019/2021, alla luce delle soluzioni indicate dallo studio di fattibilità, che ha indicato le risorse necessarie a realizzare i due interventi al fine di adeguare le cifre aggiuntive da stanziare nel Piano stesso. In ogni caso gli interventi qui descritti non potranno realisticamente essere completati nel 2019 e quindi non potranno determinare un ulteriore incremento dei ricavi nell'esercizio, fatto salvo quello derivante dall'incremento tariffario già deliberato, ma sicuramente ciò potrà avvenire a regime negli anni successivi. La Relazione di Gestione del 2018 ha evidenziato il peso significativo del deficit di gestione di tale



centro di costo, assolutamente insostenibile senza l'adozione degli interventi strutturali sopradescritti. Pertanto, per il 2019 si prevede l'affidamento della progettazione esecutiva dell'intervento, il finanziamento, anche con indebitamento o con il concorso finanziario della proprietà, che sarà approfondito con i nuovi organi elettivi del Comune di Reggio Emilia;

- d) Centri Diurni Anziani: in coerenza con i risultati di gestione del Bilancio 2018, l'impegno prioritario del presente Piano programmatico consiste nell'adozione di misure correttive per la gestione (o la eventuale riorganizzazione) del CD Demenza e del CD Arcobaleno, oltre a richiedere a Comune e AUSL una modifica dell'attuale sistema di classificazione degli utenti e l'impegno per il miglioramento del tasso di copertura di questa tipologia di servizio e, al contempo, per la riduzione del tasso di assenza degli utenti. La Relazione di Gestione 2018 ha dimostrato, infatti, che "il processo di riorganizzazione attuato nel passato ha consentito di migliorare il grado di utilizzo di tale servizio rispetto al 2017 (vedi dati del Bilancio Sociale 2018). Tuttavia ciò non è avvenuto in modo omogeneo, visto che in alcune strutture si è conseguito un margine positivo mentre in altre il margine negativo è elevato. Si confermano quindi esistere sia problemi strutturali di questo particolare servizio, con particolare riferimento al sistema di remunerazione regionale dello stesso, sia problemi strutturali specifici. Tale dato soprattutto non ha migliorato il risultato della gestione finale in ulteriore incremento negativo rispetto al 2017". Si tenga conto al proposito che il deficit di gestione specifico del CDD è di circa 105.000 € e quello del CD Arcobaleno di circa 95.000 €; insieme i due CD rappresentano ben più del 50% del deficit di gestione specifico di tutti i Centri Diurni. "L'incidenza del costo del personale nei CD si attesta ad un valore pari all'83,53% dei ricavi" ma nei due CD considerati esso è largamente superiore ai relativi ricavi, precludendo in tal modo ogni possibile economicità di gestione. La soluzione dei problemi strutturali di queste strutture può aprire nuove prospettive di maggiore economicità per tutta l'offerta dei Centri Diurni.

Per il CDD, qualora il confronto con l'Azienda USL non dovesse produrre risultati significativi e stabili di miglioramento del tasso di occupazione, il Consiglio di Amministrazione si riserva di proporre, con un aggiornamento specifico del Contratto di Servizio, la possibilità di dismissione della gestione di tale servizio. Mentre per il CD Arcobaleno, se ne propone la chiusura presso l'attuale sede, con il trasferimento del servizio e degli utenti presso il CD Stella Polare che può tranquillamente ospitare il servizio stesso essendo autorizzato al funzionamento per 45 posti; tale soluzione era già stata ipotizzata nello studio di fattibilità per la riorganizzazione della casa di Riposo, ma se ne prevede la realizzazione, previa intesa con il Comune e l'aggiornamento specifico del Contratto di Servizio, per ottimizzare i servizi, contenere i costi e ridurre il rischio di un deficit di gestione. I locali del CD Arcobaleno potranno consentire l'incremento degli spazi comuni per la Casa di Riposo e per eventuali ulteriori servizi da definire con la proprietà a favore degli anziani del quartiere. In tal senso si procederà all'integrazione del Piano della Performance 2019 per questo specifico obiettivo aggiuntivo. In ogni caso, si intensificherà il monitoraggio periodico del tasso di occupazione, la promozione dell'attività – anche per utenza privata - e la relazione con i servizi sociali comunali per le azioni promozionali utili a perseguire un miglioramento delle performance aziendali. Dopo la positiva esperienza del 2018 si propone di confermare l'apertura al sabato del CD Ferretti per tutti i mesi del 2019;



e) Per quanto riguarda i servizi (residenziali e semiresidenziali) per i disabili e i minorenni, grazie alla realizzazione di un'analisi delle criticità, sono stati individuati gli interventi correttivi necessari per i servizi residenziali. Per confermare e, se possibile, migliorare il già positivo tasso di occupazione delle comunità, nel limite massimo delle autorizzazioni al funzionamento, si ribadisce l'importanza di continuare con un'azione informativa sui servizi offerti, sia verso i Poli sociali Territoriali, sia verso i Comuni della Provincia e di altre Province. Per quanto riguarda il servizio per minori stranieri non accompagnati OASI, che presenta una situazione economica in deficit, si deve tenere conto che, dal punto di vista economico, esso ha consentito di assorbire i costi di 2 dei 5 operatori addetti all'assistenza integrata inidonei alle mansioni nei servizi per anziani, impiegati in tale servizio, che altrimenti sarebbero gravati su altri servizi dell'ASP. Tuttavia, l'ipotesi di allargarne l'utenza, anche grazie a un progetto sperimentale da presentare alla Regione, appare, alla luce dei dati, urgente e indispensabile. Mentre per i servizi semiresidenziali (CEP, Il Portico) l'incidenza del costo del personale sui ricavi (98,12%), segnala un livello insostenibile della gestione caratteristica. Essa è meritevole di una riorganizzazione/ristrutturazione che appare non più rinviabile: in termini di giorni e orari di apertura più ampi e in generale di revisione nell'ambito del Contratto di servizio con Comune e FCR. Del resto il Consiglio di Amministrazione ha previsto un'interlocuzione con Comune e FCR, nell'ambito del Contratto di servizio per i servizi non accreditati, per incrementare le rette per i servizi per minorenni residenziali e semiresidenziali, per OASI e per gli appartamenti per disabili, oggetto questi ultimi di uno specifico contratto con l'Azienda FCR; tale incremento verrà perseguito, anche alla luce dei dati di gestione 2018, per centro di costo, specie per quei servizi che mostrano la maggiore criticità nel grado di remunerazione ottimale del servizio. Il Piano Programmatico prevede la necessità di una verifica straordinaria che indichi, per i servizi semiresidenziali per minorenni, se esistono margini ulteriori per garantire un riequilibrio strutturale tra ricavi e costi. Un' analoga azione di verifica riguarderà il Centro Residenziale "La Cava" anch'esso strutturalmente in deficit. Si tratta perciò di un obiettivo aggiuntivo a quelli fino ad ora indicati nel Piano della Performance, prevedendo una specifica integrazione dello stesso.

2.2 INCREMENTO DEI RICAVI DA RENDITA PATRIMONIALE

A tale obiettivo concorreranno sicuramente i maggiori ricavi derivanti dalla stipula del contratto di locazione con il Comune per i locali di via San Pietro Martire destinati ad uffici dell'Amministrazione, sul quale hanno inciso, nel 2018, i ritardi del cantiere, tanto che si è prevista la locazione a carico del Comune solo dal 1 novembre e non dal 1/7/2018 come si era ipotizzato nel Preventivo. Va considerato, inoltre, che con la prossima alienazione del Fondo Agricolo di Masone (per un importo di circa € 2 milioni e mezzo) cesseranno nel 2019 i relativi ricavi da locazione. Verranno infine realizzate le azioni per convenzionarsi con l'Agenzia dell'Affitto per la gestione degli appartamenti ora sfitti di proprietà dell'ASP e quelle per la locazione di spazi commerciali o di locali destinati a uffici o servizi. In questo quadro il Piano Performance 2019 ha già individuato una concreta opportunità di incrementare la locazione alla Provincia di ampi spazi di via Mazzini, di migliorare i ricavi dall' Agenzia delle Entrate di Mantova, mentre la Relazione di Gestione 2018 ha indicato la necessità di incrementare le locazioni di immobili presso il Villaggio Dossetti.



2.3 LE AZIONI PER CONTENERE I COSTI

Dal punto di vista dei costi, il loro contenimento resta strategico: rispetto all'incremento dei costi derivanti dal rinnovo del CCNL dei dipendenti pubblici, il Consiglio di amministrazione continuerà a sollecitare la Regione, tramite CISPEL (l'associazione regionale alla quale aderiscono le principali ASP dell'Emilia Romagna) a deliberare un incremento ulteriore delle tariffe del FRNA per i servizi accreditati che la stessa delibera regionale n. 1516 del 17.09.2018 non esclude teoricamente, per arrivare alla completa copertura dei maggiori oneri a carico dei soggetti gestori. Al Comune e alla Provincia di Reggio Emilia, fermo restando quanto già richiamato in materia di rette e tariffe per i servizi non accreditati, saranno sollecitate azioni di sensibilizzazione nei confronti della Regione e sarà individuata congiuntamente la necessità di contribuire al risultato atteso dalla Gestione 2019 dell'ASP con un contributo in conto gestione per il 2019 stimato in un milione di euro.

Per i maggiori oneri derivanti dall'incremento dell'organico dei Servizi delle sedi centrali e delle diverse aree, è richiesta l'adozione di ulteriori interventi di **efficientamento della struttura**, di **riduzione** della necessità di operare **accantonamenti ai fondi rischi o ai fondi per svalutazioni dei crediti**, di **un maggiore recupero dei crediti pregressi**, di **un più efficace controllo di gestione** da perseguire con maggiore efficacia nel 2019 e anni successivi. Ciò anche attraverso una semplificazione dei procedimenti e degli adempimenti sia, per quanto possibile, per quelli crescenti che vengono richiesti all'ASP da enti o strutture esterne (puntando a ottenere semplificazioni per quelli previsti dalla Regione e dalla gestione del FRNA), sia per quelli che attengono alle procedure interne, specie in materia di gestione amministrativa del personale. La azione di recupero crediti e di prevenzione della morosità, le azioni giudiziarie da intraprendere a supporto della risoluzione del contenzioso sia verso gli utenti dei servizi sia verso gli affittuari, saranno oggetto di una specifica successiva integrazione del Piano Performance 2019 da adottare al termine della verifica straordinaria con il Comune, già richiamata. 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

In questo quadro viene riproposta, nel Bilancio 2019, una ulteriore azione di riduzione degli accantonamenti per ferie e festività non godute e una riduzione degli accantonamenti per lavoro straordinario non recuperato. Mentre per quanto riguarda i **tassi di assenza del personale** si adotteranno principalmente azioni di sensibilizzazione e incentivanti, a partire dalla realizzazione del Piano di Razionalizzazione già indicato e dalla destinazione a questo di una quota aggiuntiva di risorse per la produttività del personale, pari al 50% del risparmio effettivamente conseguito, a fronte del raggiungimento dei risultati attesi.

3. AZIONI PER GARANTIRE LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Dare **piena attuazione ai Contratti di Servizio aggiornati per il 2019**, approvati dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 2019/27 del 30/04/2019 per la Casa

Residenza Anziani, con delibera n. 2019/28 del 30/04/2019 per i Centri Diurni per Anziani e con delibera n. 2019/29 del 30/04/2019 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", mentre per la gestione di utenti disabili adulti in CRA provenienti dal disciolto San Lazzaro (ex 180) si è convenuto di procedere a una revisione della relativa convenzione nel corso del 2020. Relativamente alla riorganizzazione dei Centri Diurni Anziani, è stata confermata, 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", al servizio di tutti gli utenti della città, garantendo loro in tal modo un ampliamento dell'offerta. La revisione dei contratti di servizio per anziani e disabili ha riguardato in particolare la remunerazione delle prestazioni sanitarie (infermieristiche e fisioterapiche) per potere assorbire gli incrementi derivanti dai rinnovi contrattuali e le diverse voci di costo sostenute, con l'importante risultato conseguito, formalizzato nel testo del contratto di servizio relativo alle Case residenza per anziani, dove si riporta: "in considerazione dei rinnovi contrattuali del personale, nel corso dell'anno 2019, l'Azienda USL procederà alla ricostruzione del costo medio del proprio personale per rideterminare, nel caso, il tetto massimo di spesa rimborsabile per unità di personale a tempo pieno. Tale importo potrà essere riconosciuto per l'anno 2018 (da maggio data di applicazione degli aumenti contrattuali) e per l'anno 2019. La revisione del tetto massimo di spesa rimborsabile da parte dell'AUSL per il personale infermieristico e fisioterapico sarà applicata anche alle prestazioni erogate dal personale in servizio nei centri diurni anziani di Reggio Emilia, in quanto, come definito nel contratto di servizio, il personale è da intendersi in gestione congiunta ed integrata".

In tal senso è stata attivata una verifica congiunta relativamente al 2018 per determinare il corrispettivo conguaglio e per definire nuovi criteri con i quali procedere al calcolo per gli anni successivi. Inoltre, si è riconfermata la validità dell'affidamento progressivo delle prestazioni mediche di diagnosi e cura e di coordinamento all'interno delle case residenza per anziani, a medici libero professionisti, direttamente contrattualizzati da ASP nel numero di 3. L'intendimento condiviso con l'Azienda USL è di rappresentare congiuntamente alla Regione, l'opportunità di consentire che le attività mediche 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 sociosanitaria. Una proposta in tal senso è stata comunque avanzata alla Regione sia dalle ASP dell'Emilia Romagna, sia da varie aziende USL nel corso del confronto avuto nel 2018 per la revisione delle norme sull'accreditamento.

- 3.1. Rispetto alla qualità delle prestazioni sanitarie**, il confronto avviato con l'Azienda USL in questi mesi ha consentito di condividere un impegno a verificare la possibilità di prevedere una diversa dotazione e organizzazione delle prestazioni infermieristiche e mediche nelle Case Residenza Anziani, in considerazione delle mutate caratteristiche degli ospiti che presentano, in numero crescente, pluripatologie sanitarie, affiancate alle problematiche assistenziali, anche in seguito all'innalzamento dell'età media. Il miglioramento delle prestazioni sanitarie e della qualità del servizio è stato sin dal primo anno di vita dell'ASP un obiettivo strategico sia confermando l'importanza di un coordinamento infermieristico interno a tempo pieno (che si intende richiedere in comando dall'Azienda USL almeno fino alla fine del 2020), che accompagni e sovrintenda al consolidamento professionale del servizio interno, sia rivendicando l'urgenza che le prestazioni sanitarie siano meglio regolate dalle norme



sull'accreditamento, così come avviene per le attività e le dotazioni umane in campo socio assistenziale. In particolare, si evidenzia la necessità di un ampliamento delle ore di presenza medica 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, in particolare con gli infermieri, e le relazioni con i familiari, o la necessità che siano assicurate competenze diverse, oltre a quelle dei medici di medicina generale, garantendo anche la presenza di geriatri o specialisti nei disturbi del comportamento. 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, le azioni per una più efficace comprensione dei bisogni dell'utente afflitto da demenza i nuovi prodotti per migliorare l'alimentazione, sia in termini di gusto che di apporto calorico, degli anziani disfagici, la formazione costante a tutte le equipe di lavoro sulla corretta movimentazione degli ospiti sia manuale, sia con ausili elettromedicali. Il confronto avviato con l'Azienda USL, rispetto alla proposta iniziale condivisa di sottoporre alla Regione l'esigenza di valutare i costi/benefici di una estensione della presenza infermieristica di giorno (a garanzia di un maggiore presidio e di una maggiore continuità assistenziale) e di notte (oggi consentita solo per i nuclei ad alta valenza sanitaria) e, contemporaneamente, di prevedere una guardia infermieristica/medica notturna e festiva dedicata per tutta l'Azienda, potrebbe consentire di formulare un'altra proposta che preveda la presenza notturna di un infermiere in sostituzione di uno degli OSS in turno. Tale proposta, che richiederebbe una modifica delle norme sull'accreditamento, potrebbe essere adottata, con analoghe soluzioni, anche nei giorni (in particolare quelli festivi e prefestivi) nei quali la presenza infermieristica è oggi ridotta, garantendo un'omogeneità della presenza infermieristica in tutti i giorni della settimana. Per questo, in via prioritaria rispetto alle problematiche sanitarie, l'ASP si rende disponibile alla collaborazione con l'Azienda USL per arrivare al più presto, alla stesura di una proposta di sperimentazione in tal senso da sottoporre alla Regione per ottenerne la conseguente autorizzazione, nella consapevolezza che essa potrebbe consentire di contenere i ricoveri ospedalieri e gli accessi al pronto Soccorso – riducendo i disturbi e i disagi provocati agli anziani dai lunghi tempi di attesa o dalle rapide dimissioni senza particolari interventi, ma con scompensi sulla loro serenità - e ridurrebbe i costi sanitari ed ospedalieri.

- 3.2.** La riorganizzazione dei piani di lavoro e dei turni di tutti i servizi residenziali per anziani avviata nel 2018 dovrà essere oggetto di piena attuazione e costante verifica, mantenendone saldi i principi ispiratori:
- la centralità delle esigenze degli anziani assistiti con nuovi orari dei pasti e nuova articolazione dei piani di lavoro nel corso della giornata mirata a garantire una migliore assistenza e supporto alle attività e ai bisogni degli ospiti (anche in termini di animazione, intrattenimento, sorveglianza e fisioterapia);
 - il rispetto delle normative e degli standard di riferimento;
 - l'equità di trattamento degli utenti, a prescindere dalla struttura in cui sono ospitati, e dei lavoratori;
 - l'omogeneità tra le strutture aziendali dei piani di lavoro e, conseguentemente, degli orari applicati;



- e) unico criterio di articolazione dei turni su 36 ore settimanali frontali per tutte le figure professionali e superamento della precedente regolamentazione della reperibilità degli OSS;
- f) centralità del lavoro di equipe;
- g) presidio il più possibile continuativo delle strutture da parte delle figure apicali (coordinatori e RAAI), con l'introduzione della turnazione delle figure di RAAI, almeno dal lunedì al sabato mattina e con l'attenzione a garantire un avvicendamento in servizio anche dei coordinatori che garantisca detto presidio;
- h) flessibilità degli orari per alcune figure (es. coordinatori e animatori) in considerazione della peculiarità della loro attività;
- i) definizione di nuove fasce orarie aziendali per l'erogazione dei pasti, con conseguente rimodulazione delle attività delle figure professionali che agiscono nei nuclei, ma anche degli addetti alle cucine;
- j) creazione di un pool di OSS addetti all'assistenza integrata, per l'effettuazione degli accompagnamenti programmati degli ospiti di tutte le CRA, unitamente all'assegnazione di unità dedicate a singole strutture o nuclei sulla base di specifiche esigenze.

Come già affermato nella relazione di Gestione 2018 "il processo di riorganizzazione ha trovato alcune difficoltà realizzative non previste, connesse soprattutto alla difficoltà a implementare il nuovo sistema con il quale garantire la reperibilità con un'equipe dedicata e alla difficoltà di reperimento delle figure professionali richieste all'Agenzia interinale che fornisce i lavoratori somministrati, specie a fronte di ulteriori dimissioni e all'andamento del turn over aziendale, ciò ha prodotto in una parte di lavoratori tensioni e malesseri che sono stati e dovranno essere affrontati con lo spirito di ascoltare, rassicurare e motivare il personale, anche continuando a coinvolgere RSU e sindacati".

3.3. Per quanto riguarda **lo sviluppo e il potenziamento dei servizi non accreditati FRNA**, il Contratto di Servizio con il Comune di Reggio Emilia e con Farmacie Comunali Riunite, ha attribuito in questi anni all'ASP nuove funzioni e compiti - delle quali va costantemente monitorata e garantita l'efficacia - quali:

- la gestione di progetti sperimentali e innovativi nell'accoglienza di minori stranieri non accompagnati (OASI) con l'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, con la nascita di un vero e proprio servizio di educativa territoriale, a oggi costituito complessivamente da n. 18 educatori, di cui 15 operanti in collaborazione con il Comune di Reggio Emilia e 3 nella zona dell'Unione Terre Matildiche.
- lo sviluppo e la qualificazione del progetto Tutoring domiciliare, con una 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 e l'attivazione del servizio direttamente da parte del PUA ospedaliero in caso di dimissioni protette;



- l'affidamento ad ASP, di tutte le funzioni correlate alla gestione delle tutele dei minorenni in carico al Comune di Reggio Emilia;
- la sperimentazione di un progetto di co-housing sociale all'interno della struttura aziendale di via Pindemonte per nuclei con disagio abitativo o in situazioni di precarietà.

Nel corso del 2019 prioritarie saranno la formalizzazione alla Regione di una proposta di estensione della sperimentazione attualmente condotta presso OASI, l'individuazione di nuove opportunità residenziali per donne con bambini, nuove modalità di appalto di servizio per le attività dello Sportello Assistenti familiari.

3.4. Relativamente alla realizzazione di un nucleo di CRA all'interno dell'Omozzoli Parisetti, va considerato che esiste una domanda e una disponibilità di cittadini ad usufruire di tale servizio 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, anche in virtù della qualità del servizio offerto 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. Per quanto riguarda la Casa di Riposo, viceversa, la domanda sociale da anni in calo, può essere rivalizzata 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. 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, e di individuare un target di utenza più univocamente definito rispetto all'attuale, superando progressivamente l'attuale differenziazione di utenti spesso tra loro spesso incompatibili. 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, nonché mezzi propri dell'Azienda, anche attraverso l'attivazione di fonti di finanziamento appropriate e sostenibili oltre ad altri finanziamenti di terzi quali, ad esempio, contributi in conto capitale e raccolte fondi da privati.

3.5. A inizio 2019 si è concluso il lavoro di revisione che ha consentito l'approvazione delle Carte dei Servizi, con apposite delibere del Consiglio di Amministrazione, tenendo conto del nuovo assetto aziendale e contemperando le specificità dei singoli servizi con



l'unitarietà della visione aziendale. Ora, l'impegno per il 2019 è quello di darne attuazione in particolare realizzando e restituendo ai famigliari e alla comunità locale gli esiti delle indagini di customer satisfaction entro la fine di luglio, attivando il servizio di consulenza psicologica, confrontandosi in merito con i Comitati Parenti, monitorando il rispetto dei diritti e dei doveri degli utenti, in questo secondo caso con particolare riferimento alla prevenzione della morosità. Va inoltre completato il processo di integrazione documentale delle **autorizzazioni al funzionamento** vigenti e delle eventuali esigenze di revisione e/o integrazione anche in funzione della richiesta di 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.

4. I VALORI E IL RUOLO DELL'ASP

L'unificazione di due ASP, come RETE ed OSEA, 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.

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. 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.”

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.

5. IL CONCORSO DELL'ASP ALLE STRATEGIE DEL WELFARE LOCALE

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 comprese, 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 a tale proposito 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 incrementando le risorse del FRNA per coprire la domanda sociale crescente di interventi e servizi, dall'altro 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.

In ogni caso 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, 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 necessità di ridurre i costi a carico del bilancio pubblico (del Comune o di FCR) non comporti una compressione della qualità del servizio.

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 continuare a 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 o appartamenti, con soluzioni progettate ad hoc, d'intesa con la Fondazione "Durante e dopo di noi".

- 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 in passato con il Progetto Palestra di vita per l'autonomia e ora con il progetto ESCO CRESCO. 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.

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

Anche con questo Piano programmatico si intende ribadire il convincimento che il tema del rapporto pubblico - privato non può declinarsi, come invece sembra avvenire sempre più frequentemente, in termini di dismissione del pubblico dalla gestione e nemmeno in una funzione solo residuale del pubblico nella medesima, 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.

Il tema semmai è quello di garantire parità di condizioni tra pubblico e privato, superando lo svantaggio competitivo in cui le ASP si trovano attualmente a operare.

Occorre, ad esempio, prevedere che il trattamento fiscale (IRAP e IVA) sia uniforme tra i diversi soggetti gestori e non, come avviene attualmente, penalizzante i gestori pubblici. Abbiamo apprezzato la recente presa di posizione del Presidente della Regione Emilia Romagna che, a un Convegno organizzato da CISPEL, si è detto disponibile a portare in quella sede la proposta di esentare le ASP dall'imposta sull'IRAP. Il provvedimento assunto dalla Regione Emilia Romagna nel 2016, pure importante, 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; tale 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.

Inoltre è 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 particolare natura dei servizi offerti dalla ASP e la loro natura imprenditoriale.

Già solo queste due misure potrebbero consentire alla gestione pubblica di acquisire una rinnovata capacità concorrenziale, fornendo ai decisori politici, oggi spesso orientati a considerare il ricorso al privato la soluzione più conveniente, dal punto di vista economico, elementi importanti di riflessione.

Già oggi comunque riteniamo che un approccio basato solo sul risparmio di costi non appaia lungimirante sia perché può aprire scenari inediti di concorrenza (anche da parte di soggetti profit), o di progressiva diminuzione dei servizi e della loro congrua remunerazione, sia perché la competizione sui costi potrebbe ulteriormente indurre alla compressione di salari e diritti degli operatori, proprio in una fase in cui il lavoro di cura ha bisogno di un adeguato riconoscimento, non solo salariale, ma anche di valorizzazione sociale, di cui le donne in particolare possono riappropriarsi come valore aggiunto della propria competenza.

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 **561** accreditati e convenzionati. All'interno della CRA "Villa Erica" è attivo un nucleo speciale dedicato alle demenze, che ospita n. 8 utenti,



mentre all' interno delle CRA "Villa Primula" sono ospitati anche alcuni utenti provenienti dalla dismissione dell'ex Ospedale Psichiatrico San Lazzaro;

- **Casa di riposo**, destinata all'accoglienza di anziani autosufficienti, o parzialmente autosufficienti: n. 1 struttura, per un numero complessivo di **91** posti autorizzati e non convenzionati, di cui utilizzati al massimo **89**;
- **Alloggi Protetti**, destinati all'accoglienza di anziani con lievi problematiche di autonomia personale, cui viene offerto un servizio di tutela attivabile in caso di necessità: n. 28 posti disponibili, convenzionati con l'Azienda USL, collocati all'interno e/o in adiacenza a n. 2 case residenza aziendali: "I Girasoli" e "Villa Le Mimose";

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, sono state aggiornate all'inizio di quest'anno.

- Nell'anno 2019 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	561	21
Contratto di Servizio		553	
<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		8	
Conv. Ausl ex 180		7	
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.

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 che verrà presentata presumibilmente entro la fine del mese di luglio 2019, evidenziando 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
- 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).

Proseguirà l'esperienza del nucleo speciale demenze presso "Villa Erica", destinato all'accoglienza temporanea di anziani con diagnosi certificata di demenza, anche se verranno ridotti a 8 i posti dedicati a seguito di accordo con il SAA.

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



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

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

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.

Il Contratto di servizio ha indicato la necessità di studiare ed implementare un sistema di continuità nella presa in carico dell'utente nei passaggi fra i diversi servizi per anziani.

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 è stato affidato in appalto il servizio alberghiero presso la Casa di Riposo Omozzoli-Pariseti.

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, individua la necessità di una riflessione condivisa, da effettuarsi nel corso del 2019, su questa tipologia di servizio, in particolare, rispetto alle prestazioni assistenziali e infermieristiche rese dal personale 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.

Nel corso del 2019 è prevista l'attivazione del servizio di telesoccorso e geolocalizzazione per gli utenti del servizio allo scopo di migliorare la loro sicurezza.

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 2019:

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		12	5 giornate intere

CENTRI DIURNI	Posti autorizzati	Posti convenzionati con il FRNA	Posti richiesti dal Contratto di Servizio	Aperture
Ferretti	25	95	25	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, mentre il Centro Diurno Demenza e il Ferretti garantiscono l'apertura da lunedì a sabato a giornata intera.

Viene confermata per l'anno 2019, a seguito di sperimentazione avviata a marzo 2018, l'apertura al sabato per tutta la giornata del Centro Diurno Ferretti, allo scopo di venire incontro alle esigenze di flessibilità di utilizzo del servizio da parte degli anziani e delle famiglie.

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.

ULTERIORI SERVIZI RIVOLTI AGLI ANZIANI

ASP intende proseguire, anche per l'anno 2019, 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: Nel corso del 2019 si dovranno consolidare le 3 direttrici del progetto Tutoring Domiciliare, oggetto nel corso del 2018 di alcune integrazioni, 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 fronte della certezza delle risorse stanziare, ad effettuare una procedura ad evidenza 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' RESIDENZIALE	EDUCATIVA	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		Posti	note

SERVIZI MINORENNI E FAMIGLIE			
SERVIZI RESIDENZIALI			
COMUNITA' RESIDENZIALE	EDUCATIVA	Posti	note
RESIDENZIALE			
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 2019 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.

Sono confermate per l'anno 2019 sia la gestione diretta da parte di ASP del punto telefonico per la pronta accoglienza H24 per il distretto di Reggio Emilia sia la gestione di un servizio h24 di pronta accoglienza per minorenni in situazioni di emergenza" nell'ambito del "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. Nell'ambito di tale Protocollo si prevede 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 fino a 6 ragazzi (con eventuali deroghe per l'accoglienza del settimo), 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.

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 nel corso del 2018 di alcune minorenni ospiti in particolare nella Comunità Educativa "Secondo Tempo" le stesse sono state accolte presso uno degli appartamenti dell'Azienda e il loro progetto proseguirà anche nel corso del 2019.

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 2019 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 specifici 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

Proseguirà anche per l'anno 2019 il Servizio di Cohousing sociale presso l'immobile di Via Pindemonte, ex sede della Comunità per Minorenni "Itaca". 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.

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. 60/2018 del 02/10/2018 e valevole fino al 30/09/2020, si sono meglio specificati i contenuti del servizio, prendendo atto che tale servizio, rispetto ai suoi omologhi in territorio comunale, è aperto circa due mesi all'anno in più.

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.



Nel corso degli anni vi è stato 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 dai 4 del 2016 ai 15 del 2019 (cui si devono aggiungere altri 3 educatori per 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 del Servizio 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.

A seguito della legge regionale che ha inteso dare nuovo impulso alla promozione e formazione di tutori volontari e alla sottoscrizione del 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, nel corso del 2019 l'Azienda, in continuità con il 2018, ha 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 a seguito del 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).

Nel corso del 2019, con un importante investimento dell'azienda, verranno completati i lavori per la realizzazione della climatizzazione allo scopo di aumentare il confort di vita degli ospiti.

Progetto di residenzialità emancipata

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



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

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

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

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

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

Nello specifico il Progetto è declinato in 4 Servizi:

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

L'obiettivo fondante del "Portierato sociale" è sperimentare un'azione di microwelfare leggera, agile e innovativa, volta a fornire sostegno non professionale, ma di prossimità alle persone abitanti nei tre appartamenti di Largo Biagi di proprietà di ASP, al fine di rendere maggiormente sostenibili i progetti di residenzialità emancipata. Attraverso una "discreta" presenza di "buon vicinato", la cura della relazione e la disponibilità all'ascolto e



all'accudimento di piccole necessità quotidiane degli utenti, il "Portierato sociale" deve sostenere i singoli e i gruppi di convivenza nella vita di ogni giorno, fornendo un accompagnamento lieve, ma presente e affettivamente significativo.

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

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

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

Entro il mese di dicembre 2019 dovrà essere rivisto il contratto con l'Azienda FCR per la gestione dei suddetti servizi. Importante sarà la verifica dell'andamento del progetto complessivo. In occasione della sottoscrizione del nuovo contratto con l'Azienda FCR 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 nell'introduzione in ordine al raggiungimento dell'equilibrio economico della gestione, le risorse economiche individuate per l'anno 2019 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 relazione illustrativa del conto economico, si riassumono i principali elementi su cui è costruita la previsione economica dell'anno 2019 e del triennale 2019-20-21.

Per il 2019, per quanto attiene i servizi rivolti alla popolazione anziana:

- Le rette dei servizi residenziali per ospiti non autosufficienti definitivi compresi nel Contratto di Servizio sono state quantificate, come precedentemente richiamato al punto 2.1, sulla base delle tariffe dell'accreditamento, ricalcolate sulla base del case mix 2019 come da valutazione effettuata a fine 2018, prevedendo la quota utente a Euro 51,55 in incremento di euro 0,50 rispetto all'anno precedente;
- Le quote a carico del Fondo Regionale per la Non Autosufficienza, il cui ultimo aggiornamento si riferisce ad una quota aggiuntiva riconosciuta in applicazione della DGR 1516/2018 per l'incremento del costo del personale a seguito dell'applicazione del CCNL 21.05.2018, viene poi definita in capo ad ASP in base alla verifica degli elementi di flessibilità in aumento, al case mix e, per il 2019, si attesta su un valore unitario giornaliero di Euro 44,70 per i posti di Casa Residenza Anziani e di Euro 61,05 per il Nucleo Speciale Demenza;
- Ai ricoveri temporanei di sollievo compresi nel Contratto di Servizio sono state applicate le rette differenziate fra primo mese e periodi seguenti, in esso indicate;
- Le rette dei servizi per pazienti disabili psichici e dimessi da strutture ex manicomiali sono state quantificate sulla base di quelle attualmente in vigore;
- Le rette dei servizi residenziali per ospiti autosufficienti hanno tenuto conto dell'aumento di Euro 1,0 giornalieri deliberato dal consiglio di Amministrazione in relazione alla necessità di aumentare la copertura dei costi del servizio che non rientra fra quelli interessati da percorsi di accreditamento;
- Alle rette dei servizi residenziali per ospiti non autosufficienti privati è stato applicato un aumento di Euro 0,50 giornalieri, portandole ad Euro 92,50/gg.;
- Invariate le rette dei ricoveri diurni;
- L'occupazione del posto letto è stata definita tenendo conto della percentuale di utilizzo registrata nell'anno passato per i posti accreditati e della attesa evoluzione della medesima sulla base delle modalità di gestione concordate per gli ingressi. Per il nucleo speciale demenza è stata definita, nell'aggiornamento annuale del contratto di servizio, una riduzione di n. 2 posti convenzionati, compensabile con il corrispettivo incremento di posti privati, per massimizzarne la copertura complessiva. Sui posti per ospiti autosufficienti ed ex psichiatrici l'occupazione è



stata definita tenendo conto della situazione attuale e dell'evoluzione attesa in corso d'anno, coerentemente con quanto previsto nel piano della performance;

- Sono state considerate le disponibilità di posti aggiuntivi in numero di 8 per l'intero anno e di ulteriori 4 per ricoveri temporanei estivi di 488 giornate; su tali posti si è prevista una scopertura del 5,00%;

Fra le rette sono stati poi considerati anche i ricavi derivanti dai ricoveri diurni e flessibili anche nei fine settimana da parte di utenti privati presso il Centro Diurno Arcobaleno e dai ricoveri diurni presso altre strutture, in linea con gli andamenti rilevati nel 2018.

Le rette relative agli appartamenti protetti sono state valorizzate sulla base dell'andamento rilevato nel corso dell'ultimo esercizio.

Il fatturato atteso dall'attività dei Centri Diurni anziani, calcolato in relazione al Contratto di Servizio in essere, tiene conto dei posti disponibili (137 ordinari oltre a 15 per le demenze), di tariffe che comprendono la remunerazione di tutti i fattori produttivi, del riconoscimento degli elementi di flessibilità in aumento e della quota aggiuntiva riconosciuta in applicazione della DGR 1516/2018 della Regione Emilia Romagna, a fronte dell'incremento del costo del personale a seguito dell'applicazione del CCNL 21.05.2018. Tiene anche conto di tariffe differenziate per utenti non autosufficienti di grado severo con disturbi del comportamento.

E' stata previsto un tasso di presenza pari all'87% per i centri ordinari, e del 70% per il centro demenza, ed è stata inoltre prevista la remunerazione relativa all'apertura del centro diurno Ferretti al sabato.

La previsione dei servizi per minorenni e disabili accoglie il fatturato atteso dall'attività delle comunità residenziali e semiresidenziali per minori, considerate con il tasso di occupazione indicato nella tabella sottostante e il livello attuale di tariffazione, che per l'anno in corso ha previsto incrementi decorrenti dal mese di febbraio per la comunità familiare e le comunità educative residenziali, sono stati inoltre previsti i ricavi derivanti dal Servizio residenziale di accoglienza a minori stranieri non accompagnati OASI, dal centro Multiservizi Vasconi, del progetto 18+ e dei servizi sperimentali di supporto alla genitorialità, Famiglia Insieme, progetto Esco Cresco.

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.

Per la parte residua la previsione si riferisce agli appartamenti dedicati ai disabili per la cui compartecipazione al costo non sono stati previsti incrementi.

Sono stati previsti gli attesi rimborsi da AUSL per attività sanitaria in convenzione prevista nei Contratti di Servizio sottoscritti con Comune e AUSL per i servizi accreditati



residenziali e semiresidenziali anziani e disabili adulti, la cui determinazione tiene conto delle richieste avanzate ad Azienda USL in ordine al ricalcolo delle soglie di rimborso, a riconoscimento dei costi incrementatisi dopo l'applicazione del CCNL 21.05.2018. Analogamente sono inoltre stati considerati i rimborsi attesi per l'attività medica svolta dai medici liberi professionisti contrattualizzati da ASP i cui costi sono previsti fra le consulenze mediche.

ASP potrà contare anche su rimborsi per gestione di attività e funzioni sociali a carico del Distretto di Reggio Emilia per la gestione dello Sportello Assistenti Familiari, nonché quelli previsti per l'attività di portierato attivata presso gli appartamenti per anziani di Ospizio, per il servizio di educativa territoriale svolto a favore del Comune di Reggio Emilia e dell'Unione Colline Matildiche e per i progetti di educativa familiare per minori, per la gestione del punto telefonico e per il coordinamento del servizio di accoglienza minori h.24 a favore del Comune di Reggio Emilia e di alcuni distretti della Provincia, per il coordinamento dei tutori volontari e la gestione delle tutele, per il progetto di cohousing sociale ed infine per il tutoring domiciliare. Sono stati inoltre previsti rimborsi per il Progetto ESCO, nell'ambito dei Percorsi educativi programmati e di supporto per la vita indipendente della persona disabile.

Fra le risorse a disposizione per la realizzazione del piano si considerano anche le quote per utilizzo contributi in conto capitale a sterilizzazione degli ammortamenti in relazione ai cespiti esistenti alla nascita dell'ASP e a quelli acquistati in virtù di finanziamenti e/o donazioni.

Sono poi da considerare i proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare. I fitti da fabbricati urbani sono stati calcolati sulla base dei contratti di locazione attivi, delle concessioni onerose di immobili, delle occupazioni senza titolo, per le quali sono in corso procedimenti amministrativi e legali per addivenire alla sottoscrizione di contratti di locazione e di ogni altro provento retraibile dall'utilizzo degli immobili stessi. Non sono stati previsti fitti da fondi e terreni in virtù degli atti sottoscritti per l'alienazione del fondo di Masone, da perfezionarsi in corso d'anno.

Infine sono stati valorizzati i Concorsi, rimborsi e recuperi per attività diverse, quali rimborsi di spese condominiali o da conduttori e ai Rimborsi Inail e Ricavi da attività commerciale per la concessione per i distributori automatici di bevande e alimenti all'interno delle strutture e le sponsorizzazioni e donazioni in conto gestione.

Le risorse economiche sopraindicate non sono sufficienti alla copertura dei costi di esercizio, pertanto è stato previsto un contributo pari ad euro 1.000.000 da richiedere al socio di maggioranza, Comune di Reggio Emilia che porta il bilancio preventivo 2019 a chiudere in utile per Euro 275,65 (arr 276).



Per il 2020 ed il 2021 sono state considerate le seguenti ipotesi gestionali e di scenario considerate.

- Stabili nel triennio i posti accreditati per anziani non autosufficienti e disabili, con previsione per il 2020 di un miglioramento dei tassi di copertura, confermato nel 2021.
- Sono stati ipotizzati minimi aumenti per i servizi non accreditati per anziani, sia nel 2019 che nel 2020, a progressivo adeguamento delle tariffe ai costi di gestione
- Per il 2020, è stata prevista la realizzazione presso la CRA I Tulipani di 10 posti letto privati, nell'ipotesi che siano autorizzati ed utilizzati a partire dal mese di settembre, con contemporanea diminuzione di 2 posti temporanei estivi; per il 2021 i 10 posti sono stati considerati utilizzati a regime.
- Non sono stati previsti e calcolati maggiori ricavi derivanti dalla realizzazione di un nucleo di CRA per non autosufficienti e dalla ristrutturazione/riorganizzazione di stanze, spazi comuni e impianti per migliorare il confort per gli ospiti della casa di riposo presso l' Omozzoli Parisetti, come indicato dal Piano Programmatico, e dalle quali l'ASP si attende un significativo incremento dei ricavi. La realizzazione dell'investimento, è infatti legata al reperimento delle risorse e alle tempistiche di affidamento e realizzazione degli stessi, nonché alle procedure per le necessarie autorizzazioni al funzionamento; tale previsione potrà essere rivista e quantificata in occasione dell'approvazione del Bilancio Preventivo Triennale dei prossimi esercizi.
- L'attività dei Centri Diurni anziani, è stata prevista in misura stabile, anche nell'ipotesi del consolidamento dell'apertura nel giorno di sabato.
- Stabile l'assetto dei servizi per minori e disabili, con adeguamento economico del corrispettivo per i servizi pomeridiani per i minorenni.
- Consolidato nel triennio il Servizio di educativa territoriale, cui è stato dato forte impulso nel 2019.
- 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 2019, mentre sono previsti in aumento i ricavi da locazione di immobili per l'andata a regime del nuovo contratto di locazione per gli uffici dell'Agenzia delle Entrate di Mantova nel 2020 e nuove locazioni nel 2021. Non sono qui considerati, per prudenza, possibili significativi incrementi delle locazioni per alloggi, spazi commerciali e terziario, che saranno perseguiti come obiettivo di performance in coerenza con le indicazioni strategiche del Piano Programmatico, non essendosi allo stato conclusi contratti o accordi in tal senso.
- Sono previste in aumento le quote di sterilizzazione degli ammortamenti che saranno riferite a investimenti finanziati con le alienazioni.
- Ipotizzati incrementi dei ricavi da attività commerciale, per la ricerca di sponsorizzazioni.



Per i due anni indicati, l'incremento dei costi è stato molto contenuto, tuttavia si è reso necessario prevedere anche per il 2020 ed il 2021 un contributo in conto gestione da parte del socio di maggioranza, Comune di Reggio Emilia. Rispettivamente

- di Euro 882.000,00 per il 2020;
- di Euro 602.000,00 per il 2021.

Anni per i quali i risultati di esercizio attesi sono i seguenti:

- Per il 2020 Utile per Euro 202;
- Per il 2021 Utile per Euro 1.739.

Per queste due annualità, nella previsione non sono stati inseriti ricavi derivanti dalla realizzazione, presso l'Omozzoli Parisetti, di un nucleo di casa residenza anziani per non autosufficienti e dalla ristrutturazione/riorganizzazione di stanze, spazi comuni e impianti per migliorare il confort per gli ospiti della casa di riposo, con relativo incremento delle rette, non essendo certa la data di avvio e conclusione dei lavori: dalla realizzazione di tale investimento si attendono ricavi che potrebbero, già dal 2021, abbattere il contributo in conto gestione richiesto al Comune. Analogamente tale contributo potrebbe ulteriormente diminuire nel 2020 e 2021, in relazione al richiamato proposito di incrementare i ricavi di patrimonio, come uno degli obiettivi strategici del presente Piano programmatico.

Le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione del piano attengono in particolare la necessità di reperire fonti di finanziamento per la realizzazione del Piano triennale degli investimenti 2019-2020-2021, attraverso alienazioni, conseguimento di finanziamenti e contributi in conto capitale dedicati, donazioni.

Tutte queste fonti di finanziamento apportano risorse finanziarie aggiuntive all'Azienda diminuendo il ricorso ai mezzi propri e migliorando le liquidità disponibili per gli investimenti.

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

Con propria deliberazione n. 2019/18 del 16/03/2019 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il piano della performance annuale, sulla base degli indirizzi già definiti in sede di Assemblea dei Soci in data 19/11/2018, con il recepimento del piano di rientro 2017 presentato dal Consiglio di Amministrazione, contenente le azioni per garantire l'equilibrio economico anche negli anni successivi e sulla base degli obiettivi deliberati dal Consiglio comunale di Reggio Emilia in sede di approvazione del Documento Unico di Programmazione. Inoltre, il piano ha recepito gli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza approvati con l'aggiornamento annuale del piano triennale anticorruzione e trasparenza, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2019/6 del 31/01/2019.

Questo l'elenco degli obiettivi del piano performance 2019, già approvato:

- Obiettivo 01.01.01: INCREMENTARE I RICAVI DERIVANTI DALLA GESTIONE DEI



SERVIZI;

- Obiettivo 01.01.02: CONTENERE I COSTI DI GESTIONE;
- Obiettivo 02.01.0: INCREMENTARE I RICAVI DA RENDITA PATRIMONIALE;
- Obiettivo 02.02.01: REALIZZARE IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI;
- Obiettivo 03.01.01: GARANTIRE IL RINNOVO DELL'ACCREDITAMENTO DEI SERVIZI;
- Obiettivo 03.01.02: GARANTIRE GLI STANDARD QUALITATIVI FISSATI DALLE CARTE DEI SERVIZI;
- Obiettivo 04.01.01: GARANTIRE GLI OBIETTIVI ANNUALI DEL PIANO ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA;
- Obiettivo 05.01.01: POTENZIARE LE MISURE DI SICUREZZA

A seguito dell'approvazione del presente Piano Programmatico si ritiene di integrare gli obiettivi dati con ulteriori tre obiettivi, che verranno approvati con specifico atto deliberativo:

- Obiettivo 01.01.03: DEFINIRE MISURE STRAORDINARIE PER IL RECUPERO MOROSITA';
- Obiettivo 03.01.03: DEFINIRE LE AZIONI PER LA CHIUSURA DEL CENTRO DIURNO ARCOBALENO
- Obiettivo 03.01.04: REDIGERE UN' ANALISI STRAORDINARIA PER INDIVIDUARE LE CONDIZIONI DI RIEQUILIBRIO STRUTTURALE RICAVI - COSTI DEI SERVIZI SEMIRESIDENZIALI PER MINORENNI.

Per il dettaglio degli obiettivi si rimanda agli atti deliberativi di approvazione.

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

L'Azienda ritiene strategico proseguire nella strada di collaborazione intrapresa sia a livello istituzionale, con il Comune, gli organismi distrettuali, l'AUSL, l'Azienda Speciale FCR, sia con il privato sociale e il mondo del volontariato.

La scadenza a fine 2019 dei contratti di servizio sia per i servizi accreditati sia per quelli non accreditati, offrirà l'occasione per ridiscutere con la committenza elementi importanti per la qualità dei servizi da erogare. Per esempio, per i servizi accreditati per anziani, l'Azienda porrà formalmente i temi sopra ricordati del potenziamento delle prestazioni mediche e infermieristiche, dell'adeguamento della remunerazione delle attività infermieristiche e fisioterapiche e del riconoscimento di ore di coordinamento infermieristico per le singole case residenza, oltre che di una revisione dei servizi dedicati alla demenza, con particolare riferimento all'accesso a tali servizi. Per i servizi per disabili si porrà il tema di un migliore utilizzo delle risorse e delle strutture disponibili, con particolare riferimento all'utilizzo del servizio semi-residenziale. Si dovranno anche considerare, in sede di stesura dei nuovi contratti, gli elementi di maggiore flessibilità di applicazione della normativa sull'accREDITAMENTO che la Regione risulta in procinto di



approvare. ASP porrà inoltre all'attenzione del Comune, con riferimento agli aspetti di sua competenza, sia riflessioni in merito alla procedura di corresponsabilità, sulla base dell'esperienza derivante dalla sua concreta applicazione, sia in merito agli aspetti regolanti la concessione dei centri diurni anziani.

Per i servizi non accreditati, l'esperienza triennale del vigente contratto di servizio ha evidenziato la necessità di meglio precisare alcuni aspetti, quali: la definizione più nel dettaglio di competenze e compiti del personale aziendale operante nei servizi di educativa territoriale e nella gestione delle tutele, per una più chiara individuazione di competenze e responsabilità, la riconsiderazione dei servizi offerti presso la struttura Omozzoli Parisetti, - alla luce soprattutto della prevista attuazione dell'intervento di ristrutturazione - per definire con la committenza istituzionale l'eventuale contrattualizzazione di posti attraverso specifiche convenzioni e le modalità di presa in carico degli utenti in caso di sopraggiunta non autosufficienza; ed infine la definizione di diverse tempistiche per l'aggiornamento annuale del contratto, in modo da potere avere certezza dei servizi da rendere e dei relativi corrispettivi a inizio esercizio. E' auspicabile infatti che la formalizzazione dell'aggiornamento annuale del contratto sia anticipata alla fine dell'anno precedente per l'anno successivo, in modo da garantire ai diversi interlocutori la conoscenza delle risorse messe a disposizione e, conseguentemente, una maggiore tempestività nella definizione dei propri atti programmatici. Per ASP è anche particolarmente importante, per proseguire nel coordinamento delle attività dello sportello assistenti familiari, che le risorse messe a disposizione siano definite, sulla base della programmazione distrettuale, come corrispettivo nel contratto di servizio, in tempo utile per consentire l'attivazione di procedure di affidamento a evidenza pubblica. Resta fatta salva la disponibilità dell'Azienda a verificare con la committenza la prosecuzione di detto coordinamento. La revisione dei contratti di servizio, soprattutto di quello per i servizi non accreditati, potrebbe altresì offrire la possibilità di candidare l'Azienda allo svolgimento di nuovi e diversi servizi che dovessero rendersi necessari, sulla base dei bisogni sociali, educativi e assistenziali individuati dalla committenza, avendo particolare riguardo anche a richiedere alla committenza medesima che i servizi avviati in forma sperimentale (educativa territoriale, cohousing, servizio per minori stranieri non accompagnati...) possano assumere carattere definitivo, con ciò consentendo all'Azienda una migliore programmazione dei fabbisogni del proprio personale. ASP infatti, anche per il proprio ruolo di soggetto pubblico, intende mettere a disposizione della comunità locale il significativo patrimonio di competenze professionali, culturali e umane di cui dispone e può farlo meglio se, la programmazione dei servizi viene effettuata dalla committenza anche considerando i vincoli e le problematiche con cui l'Azienda si deve confrontare. Al riguardo, in sede di definizione dei nuovi contratti di servizio, si porrà il tema, già affrontato in forma sperimentale e circoscritto con il servizio OASI, della disponibilità di ASP a gestire servizi a valenza assistenziale leggera, che possano consentire all'Azienda di impiegare proprio personale idoneo o con prescrizioni, in considerazione dell'impossibilità di fare fronte con i servizi attuali a un'utile ricollocazione di tali lavoratori, pure a fronte delle significative misure già adottate.



Sempre a livello istituzionale, nel corso dell'esercizio, oltre a proseguire i rapporti con l'Università per lo svolgimento presso i servizi aziendali di percorsi di tirocinio formativo, l'Azienda sarà oggetto di uno specifico studio qualitativo sul benessere organizzativo nell'ambito di una tesi di laurea organizzata dall'Università di Parma.

Sono confermate le collaborazioni in essere anche con ACER, che dovranno essere implementate, come già ricordato, attraverso la stipula di una specifica convenzione per la gestione in locazione di immobili di proprietà di ASP.

Proseguono anche i rapporti di collaborazione con le altre ASP del territorio provinciale e regionale che nel corso dell'esercizio si tradurranno soprattutto nella gestione unitaria, con capofila l'ASP di Parma, del concorso per infermieri, e nella gestione unitaria, con capofila ASP Magiera Ansaloni, della gara per l'acquisizione del lavoro somministrato.

ASP si ripromette di implementare anche le collaborazioni con 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".

Oltre alla prosecuzione delle collaborazioni già in essere con enti di formazione, istituti scolastici, centri sociali, cooperative sociali e associazioni di volontariato e ai rapporti con i rappresentanti dei famigliari degli utenti e con i singoli famigliari che ne facciano richiesta, nel corso del 2019, si verificheranno le condizioni per la prosecuzione dei progetti ESCO e CRESCO, avviati tra la fine del 2018 e l'inizio dell'attuale esercizio, in ATI con il Consorzio Quarantacinque e il Consorzio Oscar Romero, su specifico bando dell'Azienda USL, rivolto alla promozione di percorsi di autonomia di ragazzi disabili. Si proseguirà inoltre nella gestione del servizio di cohousing di Via Pindemonte, in collaborazione con il Comune e le principali realtà associative del quartiere di riferimento e si collaborerà con il Comune, ACER e realtà del terzo settore cittadino per la realizzazione di nuovi progetti di portierato sociale, partecipando anche a uno specifico bando della Fondazione Manodori.

Proseguirà anche il progetto di tutoring domiciliare, che nel corso del 2018 è stato oggetto di una significativa rivisitazione.

Importante e innovativa sarà anche la collaborazione avviata con la Fondazione Palazzo Magnani che ha lo scopo di sviluppare attività continuative di collaborazione e coprogettazione, rivolte a utenti con fragilità e a operatori dei servizi aziendali, finalizzate ad ampliare la possibilità di fruizione e di accessibilità alle mostre e, in generale all'arte, a tutti gli utenti che usufruiscono dei servizi aziendali e di realizzare percorsi di formazione comuni per operatori di ASP (OSS, infermieri, animatori/atelieristi, educatori) e per gli operatori della Fondazione.



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.

Si confermano gli indicatori sotto riportati che 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 e a quelli definiti come ulteriori standard qualitativi, dalle carte dei servizi, approvate a inizio dell'esercizio, la cui reportistica costituisce 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	Si determinano al 31/12 di ogni anno i giorni di ferie goduti

INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO
dal personale dipendente	e residui del personale, suddiviso per destinazione lavorativa e si assumono come valori di riferimento i dati relativi all'esercizio precedente
Costo del personale	Determinazione dell'incidenza percentuale del costo del personale sui ricavi generati dall'attività istituzionale dell'Azienda e del costo del personale assistenziale, sanitario ed educativo sul totale del costo del personale. Si assumono come valore di riferimento i dati relativi all'anno precedente
N. reclami /encomi	Si assume come valore di riferimento il dato relativo agli anni precedenti per ogni servizio
Coinvolgimento e partecipazione	In ogni struttura residenziale per anziani e disabili almeno 1 assemblea familiari all'anno, promossa dal CdA e organizzata d'intesa con il Comitato parenti. Inoltre in ogni nucleo residenziale di CRA almeno 2 riunioni all'anno con il Comitato parenti di struttura. Indagini sulla soddisfazione dell'utenza con cadenza triennale.
Costo giornata assistenziale/educativa	Si assumono come valore di riferimento le tariffe di accreditamento (per i servizi accreditati) e le rette fissate (per i servizi non accreditati)
Costo giornata alimentare *	Si assumono come valore di riferimento le tariffe di accreditamento (per i servizi accreditati) e i costi dell'anno precedente per i restanti servizi
Situazione crediti	Si assume come valore di riferimento lo stock crediti in sofferenza, riferito alle varie tipologie di crediti, dell'esercizio precedente

Dopo avere avviato nel corso del 2018, a decorrere dal mese di ottobre, l'utilizzo della cartella informatizzata in tutte le proprie case residenza anziani, con particolare riferimento alle componente socio assistenziale, nel corso del 2019 si prevede il passaggio alla gestione informatizzata anche della componente sanitaria della cartella. Si prevede anche l'utilizzo della cartella informatizzata per la registrazione anagrafica e dei dati di presenza/assenza per i servizi per minorenni e disabili, rimandando alle annualità successive lo studio di uno strumento informatizzato anche per i servizi per disabili e minorenni. In corso d'anno è invece previsto lo studio per l'estensione della cartella informatizzata alla casa di riposo. E' prevista anche la realizzazione del collegamento di rete tra la sede amministrativa centrale e i servizi per minorenni e disabili collocati



all'interno del Villaggio Dossetti e a CAVA, con la separazione della rete aziendale da quella messa a disposizione delle comunità per minorenni per l'utilizzo privato degli utenti.

Verrà costantemente monitorato il tasso di assenza del personale, sulla base dei tassi definiti con il più volte ricordato Piano di razionalizzazione, 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, come ogni anno, verrà attribuita particolare importanza, in sede di consuntivo, 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

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

Su alcuni degli immobili aziendali sono stati effettuati significativi lavori di ristrutturazione che hanno già consentito di riportare a locazione uffici (negli immobili di Via Mazzini e via S. Pietro Martire), con contratti che andranno a pieno regime nel 2019.

Sono in corso le procedure di sottoscrizione di importanti contratti di locazione (Caserma di Anzola e Agenzia dell'Entrate di Mantova;) nel piano degli investimenti sono previsti interventi per mantenere in stato di efficienza e funzionamento stabili già locati, al fine di mantenere in essere i contratti che vi insistono.



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

Si rileva tuttavia la ridotta efficacia di tale canale che porta a ritenere strategica la stipula di una convenzione con l'Agazia per l'Affitto gestita da ACER, l'attivazione di azioni per locare i vari locali sfitti (con priorità per locali del Villaggio Dossetti e di via Mazzini, sia abitativi che del terziario, anche con nuove locazioni di locali alla Provincia, che degli altri spazi commerciali).

Si favoriranno utilizzi anche temporanei di immobili non locati, non solo con finalità commerciali, ma anche nell'ambito di contesti e manifestazioni culturali che possano rappresentare occasione di visione e valorizzazione di spazi ed ambienti da parte del maggior numero possibile di persone.

Le manutenzioni, ordinarie, straordinarie e cicliche e la ricerca di finanziamenti per la riqualificazione energetica degli edifici, e più in generale per la loro ristrutturazione e miglioramento, rappresentano percorsi di valorizzazione del patrimonio immobiliare, sia esso disponibile che indisponibile, e come tali vengono perseguite costantemente..

Volano del piano viene individuato nella realizzazione del programma di alienazioni, già precedentemente autorizzato, i cui asset principali sono due fondi agricoli, uno già venduto ed il secondo entro il corrente anno, 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. 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.

G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

Il programma articolato nel triennio, per il cui dettaglio si rinvia allo specifico atto di approvazione, comprende investimenti per complessivi Euro 10.416.698,66, concentrati prevalentemente nel 2019 con una previsione di Euro 5.750.699, mentre per il 2020 sono previsti Euro 4.398.000 ed infine per il 2021 euro 268.000, e conferma l'intendimento di affrontare in modo organico e risolutivo una serie di temi trasversali all'azienda e alle strutture coordinandoli con esigenze specifiche dei singoli immobili, volte al miglioramento delle condizioni degli utenti che vi sono accolti.

La strategia che unifica tutti gli interventi previsti per gli immobili destinati ai servizi istituzionali, è rappresentata dalla necessità di dotare tutte le strutture di livelli adeguati e comparabili di dotazioni tecnologiche e di confort nell'intendimento che la qualità della vita e del lavoro sia perseguita attestando tutte le strutture ai livelli più alti possibili di standard e gli ospiti possano godere di uguali diritti ed opportunità, ovunque essi siano ospitati.



Per questi immobili il Piano contiene la previsione di interventi, preceduti dalle relative progettazioni, finalizzati ad ampliare il numero dei posti letto di Casa Residenza Anziani, ad aumentare i livelli di sicurezza attraverso diagnosi e consolidamenti antisismici, a realizzare estendimenti degli impianti per elettromedicali e miglioramento dei sistemi di sicurezza, a migliorare le condizioni di vivibilità e fruizione da parte degli ospiti in particolare attraverso la climatizzazione degli spazi, a realizzare riqualificazioni energetiche e risolvere specifiche criticità.

Fra gli interventi più significativi:

- la climatizzazione e la riqualificazione energetica di Villa Erica;
- innovazioni strutturali finalizzate alla risoluzione delle criticità della copertura, al consolidamento sismico ed all'ampliamento di posti letto di casa residenza Anziani a I Tulipani;
- adeguamento impianti per l'antincendio e riordino dei locali per l'autorizzazione al funzionamento con i nuovi posti letto a I Girasoli;
- climatizzazione e la riorganizzazione degli spazi per la struttura residenziale per disabili di Cava;
- diversi interventi fra i quali il consolidamento sismico e la climatizzazione di Villa Margherita;
- In particolare la casa di riposo Omozzoli Parisetti, è interessata da interventi di consolidamento, risanamento e adeguamento normativo, alcuni dei quali in corso, oltre che dal più ampio progetto di ristrutturazione per la realizzazione di un nucleo di Casa residenza Anziani anziani, e dalla ristrutturazione/riorganizzazione di stanze, spazi comuni e impianti per migliorare il confort per gli ospiti della casa di riposo ed infine da un intervento di ristrutturazione della parte storica;
- le casette delle comunità residenziali per minorenni che saranno interessate da un progetto di riordino e climatizzazione.

Per quanto riguarda gli immobili istituzionali, agli interventi sopra indicati, saranno coordinati altresì l'incremento quali/quantitativo delle dotazioni di attrezzature socio sanitarie, con particolare riguardo all'installazione di sistemi di sollevatori a soffitto per migliorare le condizioni di lavoro e quelle di sicurezza. Il Piano triennale comprende inoltre, in coerenza e continuità con il passato:

- il rinnovo degli arredi di uso comune;
- strumentazioni per migliorare l'efficienza operativa dei servizi di supporto alberghieri e tecnici;
- impianti, strumentazioni, licenze e formazione pluriennale per assicurare l'innovazione tecnologica ed informatica dell'Azienda, rendere efficienti i processi e determinare una più complessiva efficienza gestionale;



- il proseguimento del programma di rinnovo del parco auto aziendale per la mobilità di utenti e lavoratori.

Permane l'attenzione alla valorizzazione del patrimonio artistico e storico, *in primis* la Cappella dell'Omozzoli Parisetti con un intervento che è stato esteso anche alla facciata dell'edificio ed alle tele della Cappella

Per gli immobili del patrimonio disponibile sono pianificati sia importanti lavori di riqualificazione di edifici destinati a locazioni, completati ed in corso di collaudo o certificazione nel 2019, sia la quantificazione di interventi richiesti per adeguamenti strutturali o normativi di immobili locati.

Il Piano degli investimenti è finanziato in prevalenza con Alienazioni (43%) o con contributi in conto capitale (36%), in minor misura da mezzi propri (14%) e Donazioni (7%).

L'obiettivo, nel corso del triennio, resta quello di incrementare la quota di finanziamento da donazioni, contributi e alienazioni patrimoniali, diminuire i finanziamenti attraverso mezzi propri per garantire l'effettiva sostenibilità del piano stesso e la realizzazione degli interventi in esso contenuti.

L'incremento di donazioni e finanziamenti privati verranno perseguiti in particolare per il sostegno all'intervento di ristrutturazione dell'Omozzoli Parisetti anche con il fattivo concorso dell'Associazione "*Amici dell'Omozzoli Parisetti*".



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, già oggetto di approfondimento del precedente Piano programmatico 2018-2020, al cui il presente Piano fa espresso riferimento, come ampiamente indicato nella parte introduttiva. Nella relazione illustrativa del bilancio economico annuale preventivo trova una più puntuale esplicitazione la programmazione dei fabbisogni e delle risorse umane per l'anno 2019.

In termini generali, dopo l'adozione nel corso del 2018, di un primo piano formativo aziendale unitario, con la definizione di un format che si intende consolidare e implementare, nel corso del 2019, si prevede in materia di formazione, di valorizzare sia la formazione tecnico professionale delle diverse figure, sia soprattutto quella motivazionale e relazionale, al fine di proseguire nel consolidamento del comune senso di appartenenza aziendale e di definizione di regole comuni e condivise, a seguito dell'importante riorganizzazione operata nell'Area Servizi alla Persona nell'ambito dei servizi residenziali per anziani, con la revisione dei turni e dei piani di lavoro, e a seguito anche di un importante turnover che ha riguardato e sta riguardando l'Azienda in diversi profili professionali, a causa di percorsi di mobilità, concorsi, cessazioni dal servizio. E' necessario che alle nuove figure, così come a quelle da più lungo tempo inserite in Azienda vengano offerte occasioni di formazione e confronto sui temi del proprio agire quotidiano e del proprio essere attori del benessere delle persone dell'Azienda, siano esse gli utenti o i lavoratori.

Analogamente, viene previsto per l'esercizio in corso uno sforzo significativo anche per garantire la necessaria formazione e gli aggiornamenti in materia di sicurezza, di anticorruzione, trasparenza e privacy, con una particolare attenzione che si intende destinare alla formazione sul codice di comportamento aziendale, in quanto fondamento dell'agire del pubblico dipendente.

Oltre al confronto già concluso con le organizzazioni sindacali sul piano triennale di razionalizzazione e sul nuovo regolamento relativo all' Area delle Posizioni organizzative, cui deve essere data attuazione, è stato siglato l'accordo per l'erogazione produttività 2017 e sono in corso di definizione gli accordi relativi all'anno 2018 e 2019.

In corso d'anno è prevista anche la revisione dell'attuale CCDI, adottato nel corso del 2017, sulla base delle modifiche apportate dal nuovo CCNL Funzioni Locali.

E' stata altresì condotta in forma unitaria una prima verifica dell'andamento della riorganizzazione operata nei servizi residenziali per anziani, che proseguirà in corso



d'anno, e che ha altresì portato a una rivisitazione delle regole fissate per la copertura delle assenze non programmate del personale.

Programmazione dei fabbisogni e delle risorse

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale approvato nel corso del 2018 per il triennio 2018-2019-2020 e il conseguente Piano Occupazionale 2018-2019-2020, intervenuto dopo che l'Azienda aveva già completato procedure di ricollocazione interna di personale con sopravvenuta inidoneità al profilo di appartenenza e procedure di stabilizzazione di personale educativo, assistenziale, fisioterapico e di animazione, sono gli atti programmatici di riferimento, che saranno riletti ed aggiornati in ogni annualità del triennio.

Pur con difficoltà connesse alla cessazione dal servizio di alcune figure professionali operanti presso il Servizio Gestione amministrativa del personale, che hanno indebolito il Servizio e hanno reso necessario rivederne l'organizzazione complessiva e acquisire dall'esterno il servizio di gestione paghe, l'Azienda conferma come prioritaria la scelta della stabilizzazione delle risorse umane, rispetto alla quale intende dare attuazione alle diverse procedure di assunzione già previste nel piano occupazionale 2018-2020, tra le quali, il concorso per infermieri, che sarà realizzato in corso d'anno, unitamente ad altre ASP della Regione.

In relazione alle figure infermieristiche, nelle more del completamento delle procedure concorsuali, si sta richiedendo di assegnare in comando presso ASP, infermieri esperti, neo assunti dall'Ausl di Reggio Emilia, in modo da mantenere quanto più possibile la stabilità del servizio.

Nel corso del 2019, a seguito della copertura dei posti OSS previsti nel concorso coordinato dall'ASP di Bologna e conclusosi nel 2018, l'Azienda procederà alla già prevista copertura del turnover venutosi a realizzare al 31/12/2018 per un totale di 45 unità, di cui 20 attivabili dal 1 luglio e le restanti dal 1 ottobre. Nuove assunzioni, sulla base dell'aggiornamento del piano occupazionale, potranno essere effettuate dal mese di novembre, sulla base della capienza della graduatoria in essere.

Del Piano Occupazionale restano da attuare diverse procedure previste già per il 2018, fra le quali si segnalano quelle relative alle figure Tecniche, per la centralità che il Servizio tecnico riveste nella realizzazione dei piani di investimento e nella manutenzione del patrimonio immobiliare.

Nella gestione delle risorse umane si pone come tema prioritario da affrontare anche con la proprietà quello dell'impiego del personale con inidoneità e prescrizioni, il cui numero, a maggio 2019, supera di 8,5 unità il numero di 39 posti complessivamente individuato dall'Azienda - da ultimo nel 2017 - da destinare, su profili diversi, a tale tipologia di



lavoratori, a fine di garantire loro un utilizzo appropriato e un'utile collocazione lavorativa.

La persistenza del fenomeno e i numeri che lo caratterizzano fanno sì che si imponga la necessità di riverificare con la proprietà gli indirizzi da adottare e l'eventuale possibilità di gestire servizi a minore intensità assistenziale che possano garantire l'assorbimento di tali dipendenti senza compromettere l'equilibrio economico dell'Azienda.

Nel corso dell'esercizio 2019 è stato anche approvato il nuovo piano triennale di azioni positive aziendali, costruito con l'apporto del CUG, cui si intende dare seguito, per promuovere, anche attraverso le misure previste un sempre maggiore benessere organizzativo.

Al riguardo occorre ricordare che in ogni fase decisionale l'Azienda, nell'ambito della programmazione dei fabbisogni, ha tenuto conto delle novità via via introdotte dalla normativa di settore, cercando di cogliere le migliori opportunità per assicurare la valorizzazione delle risorse umane e dell'esperienza lavorativa acquisita. Inoltre prima di procedere al reclutamento dall'esterno vengono attivate procedure interne per assicurare la migliore allocazione delle risorse all'interno dell'Azienda, sia che si tratti di trasformazioni tempo pieno/tempo parziale, sia che si tratti di spostamenti fra le varie unità organizzative per assicurare un riequilibrio quali/quantitativo del personale stabile assegnato alle varie strutture, nonché di quello con maggiore esperienza nei vari servizi dell'Asp, e contemporaneamente volti a considerare, nel limite del possibile, le richieste dei lavoratori per esigenze di avvicinamento al luogo di residenza o di conciliazione.

Pur confermando il consolidamento di un organico stabile, l'Azienda utilizzerà ogni utile strumento organizzativo per assicurare i servizi ed ottimizzare le risorse disponibili, ivi compreso l'utilizzo del lavoro flessibile utilizzato prioritariamente per necessità sostitutive.

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

Si conferma la volontà aziendale di garantire la massima collaborazione con i Poli Sociali, in un'ottica di sempre maggiore conoscenza del rispettivo operato e nella ricerca di soluzioni operative che vadano a vantaggio finale dell'utenza, e di agire in raccordo con le diverse realtà pubbliche e private operanti sul territorio, 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 anche ad investire nel dialogo strutturato con i vari portatori di interesse (in primis le organizzazioni sindacali e i rappresentanti degli utenti) e a potenziare il ruolo della comunicazione istituzionale, al fine di promuovere in città e nei territori vicini, tra gli operatori e nei cittadini, la conoscenza dei servizi offerti e delle opportunità che l'Azienda è in grado di fornire.



In relazione infatti agli obiettivi delineati dal presente Piano Programmatico e a quanto richiesto nei contratti di servizio sottoscritti, il concorso degli utenti e dei diversi attori della comunità locale rappresenta un valore aggiunto e una condizione necessaria per l'attività dell'Azienda.

Proseguirà pertanto, come valorizzato anche nelle rinnovate carte dei servizi, il confronto con il Comitato Parenti, istituito presso le strutture residenziali per anziani e con i rappresentanti dei servizi per la disabilità.

Nel corso dell'anno sarà inoltre ulteriormente valorizzato il percorso di autorappresentanza promosso nel corso del 2018 nei servizi per disabili che ha come primario obiettivo quello di coinvolgere gli utenti nelle decisioni che riguardano il loro percorso socio riabilitativo e farli sentire protagonisti.

L'Azienda riceve ogni anno donazioni di diversa entità, tutte formalmente registrate e rendicontate, che, oltre a testimoniare la sensibilità dei cittadini reggiani, evidenziano la positività dei rapporti costruiti e la fiducia nell'operato dell'Azienda. Naturalmente i bisogni sono molteplici e le risorse economiche pubbliche sono insufficienti a far fronte alla molteplicità dei bisogni; per questo motivo è importante promuovere la diffusione di una cultura della sussidiarietà in cui pubblico e privato uniscano le forze per garantire il miglior servizio possibile. ASP rinnova dunque l'appello alla comunità locale per essere sostenuta, confermando l'impegno a indirizzare le risorse ottenute, a seconda delle indicazioni espresse dai donatori, al miglioramento delle dotazioni al servizio degli ospiti, all'acquisto di mobili, arredi e attrezzature, al finanziamento delle attività di animazione o socializzazione, o a specifici progetti di miglioramento delle condizioni degli utenti.

In questo periodo, grazie anche all'avvio dei lavori di sistemazione della cappella e della facciata, finanziati con la donazione delle sorelle Suzzari e, in vista dei previsti lavori di adeguamento interno della struttura, hanno assunto particolare intensità i rapporti con l'associazione "Amici dell'Omozzoli Parisetti". Questa da sempre ha la finalità di sostenere ed ampliare le attività a sostegno degli anziani della Casa di Riposo, specie nel campo dell'animazione e socializzazione e di valorizzare i beni artistici e culturali di pregio, a partire dall'Oratorio, promuovendo concerti e attività musicali e soprattutto promuovendo la raccolta di fondi destinati al restauro e alla conservazione del patrimonio storico, compresa la facciata dell'edificio. Si lavorerà per intensificare ulteriormente i rapporti e per promuovere, con la collaborazione dell'Associazione, momenti informativi dedicati al progetto di recupero della struttura e eventuali progetti di raccolta fondi.

Oltre a ciò si conferma il costante investimento nelle relazioni costruite negli anni passati con i diversi interlocutori: parrocchie, volontari singoli e associazioni di volontariato, centri sociali, scuole, Sindacati Pensionati e dei lavoratori, enti pubblici e privati del territorio, con



particolare riguardo agli enti che propongono tirocini formativi di persone disabili, o svantaggiate, o di figure professionali operanti presso l'Azienda.

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 l'Azienda, ma soprattutto importante per rafforzare lo spirito civico che da sempre caratterizza la comunità reggiana.

Il presente Piano programmatico rimanda a un successivo aggiornamento gli allegati del precedente Piano 2018-2020 relativi a :

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

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

Ciò in considerazione della approvazione in corso da parte del Comune di Reggio delle linee programmatiche di mandato 2019-2024 e del prossimo aggiornamento del Piano sociale e sanitario della Regione Emilia Romagna 2017-2019.