

BILANCIO ANNUALE ECONOMICO  
PREVENTIVO 2019 CON ALLEGATO  
DOCUMENTO DI BUDGET

*RELAZIONE ILLUSTRATIVA*



---

## Indice

Premessa	Pag. 4
A: Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare	Pag. 5
B: Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del piano	Pag. 8
C: Priorità di intervento anche attraverso l'individuazione di appositi progetti	Pag. 19
D: Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio	Pag. 20
E: Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse	Pag. 21
F: Indicatori e parametri per la verifica	Pag. 22
G: Programma degli investimenti	Pag. 24
H: Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio	Pag. 26

---

## **Premessa**

La previsione per l'anno 2019 viene elaborata in corso d'anno.

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

## A: CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

Il complesso dei servizi gestiti da ASP REGGIO Emilia Città delle persone è definito dai contratti di servizio approvati nel corso del 2016 e aggiornati ogni anno per i servizi accreditati di Casa Residenza Anziani, Centro Diurno Anziani, Centro Socio Riabilitativo Residenziale e Centro Socio Riabilitativo Diurno e dal contratto di servizio 2017-2019 sottoscritto con il Comune di Reggio Emilia e l'Azienda FCR per il conferimento della gestione di servizi socio assistenziali, socio-sanitari (ambiti anziani, disabili e minorenni soli e con famiglie) e socio educativi, non oggetto di accreditamento). A ciò si aggiungono specifiche Convenzioni con AUSL o accordi con altri enti per la gestione di particolari servizi e attività.

- Assistenza residenziale ad anziani non autosufficienti, autosufficienti e dimessi da strutture psichiatriche: questa attività è svolta in n. 8 strutture, autorizzate al funzionamento in base alla D.G.R. 564/2000, norma regionale di riferimento che prevede caratteristiche e parametri strutturali e organizzativi. Di tali strutture, n. 7 sono accreditate ai sensi della D.G.R. 514/2009 e ss.mm.ii. e destinate a casa residenza: in esse è garantita l'assistenza ad anziani non autosufficienti, come definita nell'ambito della programmazione distrettuale ed oggetto di specifici Contratti di Servizio che determinano nel dettaglio i livelli di assistenza alla persona, l'assistenza sanitaria, riabilitativa, farmaceutica e medica da erogarsi agli utenti, in riferimento alle esigenze di cui sono portatori e alla gravità delle loro condizioni, aggiornate annualmente. Una struttura non accreditata ospita invece l'attuale casa di riposo, collocata nel centro storico cittadino, presso l'Omozzoli Parisetti. Per quanto attiene gli utenti dimessi da strutture psichiatriche e ospitati in casa residenza, il servizio fornito è definito da una specifica convenzione stipulata con l'Azienda USL. Infine, per le caratteristiche di dettaglio di ogni servizio, le scelte operative e gli standard di qualità, i riferimenti sono descritti nelle Carte dei Servizi dedicate.
- Assistenza residenziale ad anziani in Appartamento protetto: questa attività è svolta in n. 19 appartamenti, dei quali 15 collocati in uno stabile attiguo alla Casa Residenza Villa Le Mimose e 4 integrati nella struttura I Girasoli; il servizio fornito, ora ricompreso nel contratto dei servizi non accreditati, è definito per le caratteristiche di dettaglio, dalla relativa Carta dei Servizi.
- Assistenza semiresidenziale ad anziani non autosufficienti : questa attività è svolta in n.7 centri diurni, uno dei quali dedicato alle demenze; anche in questo caso si tratta di strutture autorizzate al funzionamento in base alla D.G.R. 564/2000 e accreditate ai sensi della D.G.R. 514/2009 e ss.mm.ii, oggetto di specifico Contratto di Servizio sulla base della programmazione distrettuale per la non autosufficienza e dotate di una specifica Carta dei Servizi, contenenti standard di qualità. Prosegue nel 2019 l'apertura al sabato del centro diurno

Ferretti, adiacente al centro diurno demenze già aperto al sabato, avviata sperimentalmente nel 2018 per rispondere alle esigenze delle famiglie di anziani frequentanti il servizio convenzionato negli altri Centri Diurni negli altri giorni della settimana.

Nell'ambito dell'assistenza agli anziani l'ASP assicura un progetto di Portierato sociale, disciplinato da specifico protocollo d'intesa con ACER e Comune, coordina lo Sportello distrettuale delle assistenti familiari, sulla base della programmazione definita in sede di Comitato di distretto e di quanto previsto nel contratto di servizio per i servizi non accreditati, sottoscritto con Comune e FCR, ed è attiva nell'ambito del progetto poli e tutoring domiciliare, previsti dal contratto di servizio.

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

Nel 2019 ASP è attiva anche sul Progetto ESCO e CRESCO, nell'ambito dei *"Percorsi educativi programmati e di supporto per la vita indipendente della persona disabile, in carico al Servizio Socio Sanitario Disabili Adulti del Distretto di Reggio Emilia"* un servizio che A.U.S.L. ha affidato ad ASP in Associazione Temporanea d'Impresa (A.T.I.) con il Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque e il Consorzio Oscar Romero.

- Assistenza ed educazione di persone minori: questa attività è svolta in n. 3 comunità educative residenziali gestite direttamente, una comunità familiare e un servizio diurno familiare, autorizzati al funzionamento in base alla D.G.R. n. 1904/2011, norma regionale di riferimento che prevede caratteristiche e parametri strutturali e organizzativi, oltre a un centro educativo pomeridiano. E' attivo anche un centro multi servizi diurno per minorenni con disabilità seguiti dai servizi Ausl di neuropsichiatria infantile e regolato da apposita convenzione. Per le caratteristiche di dettaglio, le scelte operative e gli standard di qualità i riferimenti sono contenuti nella Carta dei Servizi dedicata ai servizi per minorenni.

ASP cura il coordinamento del punto telefonico unico per il servizio di pronta accoglienza h 24, assicura il servizio educativo territoriale presso i poli del Comune di Reggio Emilia e l'Unione terre Matildiche; nel 2019 si amplia l'attività di educativa territoriale resa nell'ambito del contratto di servizio con il Comune di Reggio Emilia.

Sono attivi servizi rivolti a minorenni e neo maggiorenni (Progetto 18+), esperienze di supporto alla genitorialità (Famiglia Insieme), il progetto di accoglienza per minori stranieri non accompagnati (O.A.S.I.).

Prosegue nel 2019 il progetto di cohousing rivolto a famiglie in condizioni di fragilità individuate dal Comune e supportate da apposito personale educativo, collocato nei locali di una comunità educativa chiusa nel 2017, appositamente predisposti per l'accoglienza ad un numero massimo di 5 nuclei famigliari; attualmente ne ospita 4. ASP è attiva sul progetto dei tutori volontari e la gestione delle tutele per conto del Comune che ha previsto il graduale trasferimento all'Azienda della gestione di tutte le tutele dei minorenni in carico al Comune di Reggio Emilia, a partire dalla gestione amministrativa. Per ognuno dei servizi o progetti citati la quantità e qualità delle prestazioni da assicurare trova il proprio fondamento - come indicato in apertura - nei contratti di servizio, nelle convenzioni o nei protocolli d'intesa ove sono rinvenibili nel dettaglio le caratteristiche, già descritte nel Piano Programmatico approvato contestualmente al presente Bilancio Economico.

---

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

---

**A VALORE DELLA PRODUZIONE**

---

**A 1 Ricavi da attività per servizi alla persona**

---

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

- Le rette dei servizi residenziali per ospiti non autosufficienti definitivi compresi nel Contratto di Servizio sono state quantificate sulla base delle tariffe dell'accreditamento, ricalcolate sulla base del case mix 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 copertura del 5,00%.

Tutto quanto sopra indicato è riportato in Tabella 1

RESIDENZIALE PREVENTIVO 2019											
TIPOLOGIE	NUMERO POSTI LETTO	GIORNATE DI DEGENZA TEORICHE	% SCOP. DEL POSTO LETTO	GIORNATE DI SCOPERT. POSTO LETTO	GIORNATE DI DEGENZA REALI PER RETTE (presenza effettiva+assenza per visita parenti+ospedale)	SUB TOTALE 1 RETTA ALBERGHIERO (teorica)	TOTALE ASSENZE GIUSTIFICATE	QUOTA ALIMENTARE DA TOGLIERE ALLA RETTA ALBERGHIERA PER RICOV. OSPEDALE	SUB TOTALE 2 RETTA CON RIDUZIONE PER RICOVERO OSPEDALE	SUB TOTALE 5 QUOTE FRNA (PRESENZA + ASSENZE GIUSTIFICATE)	TOTALE ENTRATE SUB TOT. 2 + SUB TOT. 5
N.A. CONV. DEF.	525	191.625	0,30%	575	191.050	€ 9.848.634	3.466	€ 98.270	€ 9.750.364	€ 8.454.729	€ 18.205.093
	0	-	0,30%	-	-	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -
RICOV. TEMP 1° MESE (33%)	20	2.420	0,30%	7	2.413	€ 63.938	85	€ 1.239	€ 62.699	€ 177.568	€ 240.266
RIC. TEMP. ALTRI MESI (67%)	20	4.880	0,30%	15	4.865	€ 250.809	170	€ 4.820	€ 245.989	€ 245.751	€ 491.740
NSD	8	2.920	0,30%	9	2.911	€ 150.074	55	€ 1.559	€ 148.515	€ 175.884	€ 324.399
GRACER	1	365	0,30%	1	364	€ 35.026	-	€ -	€ 35.026		€ 35.026
PRIVATI	19	6.935	0,30%	21	6.914	€ 639.563	159	€ 1.113	€ 638.450		€ 638.450
AUTOSUFFICIENTI IN CRA	1	365	0,30%	1	364	€ 21.834	-	€ -	€ 21.834		€ 21.834
POSTI AGGIUNTIVI ESTIVI	4	488	5,00%	24	464	€ 42.883	-	€ -	€ 42.883		€ 42.883
POSTI AGGIUNTIVI	8	2.920	5,00%	146	2.774	€ 256.595	-	€ -	€ 256.595		€ 256.595
AUTOSUFFICIENTI PARISSETTI	89	32.485	17,00%	5.522	26.963	€ 1.458.944	380	€ 2.660	€ 1.456.284		€ 1.456.284
EX 180 NON AUTO	7	2.555	0,30%	8	2.547	€ 278.118	40	€ 4.367	€ 273.751		€ 273.751
DISABILI	1	365	0,30%	1	364	€ 47.752	-	€ -	€ 47.752		€ 47.752
<b>TOTALE</b>	<b>679</b>	<b>248.323</b>		<b>6.330</b>	<b>241.993</b>	<b>€ 13.094.170</b>	<b>4.355</b>	<b>€ 114.028</b>	<b>€ 12.980.142</b>	<b>€ 9.053.932</b>	<b>€ 22.034.073</b>

- Fra le rette sono stati poi considerati anche i ricavi derivanti dai ricoveri diurni e flessibili anche nei fine settimana da parte di utenti privati presso il Centro Diurno Arcobaleno (Euro 18.680,50) e dai ricoveri diurni presso altre strutture (Euro 13.414), in linea con gli andamenti rilevati nel 2018.

I valori così ottenuti, in incremento rispetto al 2018, sono stati ripartiti nel Budget delle singole strutture sulla base della capienza di ciascuna di esse e della tipologia di utenti in ciascuna ospitati.

#### RETTE DEGLI APPARTAMENTI PROTETTI ANZIANI

Le rette relative agli appartamenti protetti sono state valorizzate sulla base dell'andamento rilevato nel corso dell'ultimo esercizio, anche se le tariffe hanno subito un incremento rispetto al 2018 di euro 5 al mese, tenendo conto della attuale situazione di utilizzo.

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

Il fatturato atteso dall'attività dei Centri Diurni anziani, 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.

2019				CONTRATTO DI SERVIZIO				SABATI			CONTRATTO DI SERVIZIO				CDS	PRIVATO	TOTALE	
	POSTI	UT CON DIST COMP	TOT GG APERTURA	TOTALE GIORNATE FATTURABILI	TARIFFA ACCREDITAMENTO 2019	TARIFFA DISTURBI DEL COMPORTAMENTO 2019	% PRESENZA EFFETTIVA CDS	GIORNATE presenza FATTURABILI	RETTA DIURNI DELIBERATA	GIORNATE PRESENZA PRIVATE	% PRESENZA PRIVATA	TARIFFA assenza 2019	TARIFFA DISTURBI DEL COMPORTAMENTO assenza	% ASSENZA GIUSTIFICATA	GIORNATE assenza FATTURABILI	FATTURATO CONTRATTO DI SERVIZIO	FATTURATO PRIVATO	FATTURATO TOTALE
Arcobaleno	12	15%	250	3.000	54,65	62,65	87,00%	2.610			0,00%	24,59	28,19	5,00%	150	149.538,06	-	149.538,06
Ferretti	25	1%	250	6.250	54,65	62,65	87,00%	5.438	54,65	1.275,00		24,59	28,19	5,00%	313	305.379,26	69.678,75	375.058,01
Coccinella	25	0%	250	6.250	54,65	62,65	87,00%	5.438			0,00%	24,59	28,19	5,00%	313	304.843,75	-	304.843,75
Melograno	25	0%	250	6.250	54,65	62,65	87,00%	5.438			0,00%	24,59	28,19	5,00%	313	304.843,75	-	304.843,75
Ferrari Taglia	25	0%	250	6.250	54,65	62,65	87,00%	5.438			0,00%	24,59	28,19	5,00%	313	304.843,75	-	304.843,75
Stella Polare	25	4%	250	6.250	54,65	62,65	87,00%	5.438			0,00%	24,59	28,19	5,00%	313	306.628,78	-	306.628,78
Demenza	15	0%	250	3.750	71,95		70,00%	2.625			0,00%	32,38			188	194.939,53	-	194.939,53
								-							-	-	-	-
Demenza	15		50	750	71,95		70,00%	525			0,00%	32,38			38	38.987,91	-	38.987,91
<b>TOTALE</b>	<b>152</b>			<b>38.750</b>				<b>32.948</b>		<b>1.275</b>					<b>1.938</b>	<b>1.910.004,78</b>	<b>69.678,75</b>	<b>1.979.683,53</b>

E' stata previsto un tasso di presenza pari all'87% per i centri ordinari, e del 70% per il centro demenza.

E' stata inoltre prevista la remunerazione relativa all'apertura del centro diurno Ferretti al sabato.

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

- A1a Rette: Euro 933.898
- A1b Oneri: Euro 738.642
- A1c Concorsi rimborsi e recuperi: Euro 307.143

#### RETTE SERVIZI EDUCATIVI E MINORI DISABILI

La previsione 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 state inoltre previsti i ricavi derivanti dal Servizio residenziale di accoglienza a minori stranieri non accompagnati OASI, dal centro Multiservizi Vasconi come riportato in tabella:

ACCOGLIENZA MINORENNI 2019								
TIPOLOGIE	GIORNI APERTURA	NUMERO POSTI	GIORNATE DI ACCOGLIENZA TEORICHE	% PRESENZA	GIORNATE DI PERMANENZA REALI PER RETTE	RETTE/COMPARTICIPAZIONI	CONTRIBUTO FISSO	TOTALE
COMUNITA' (2° TEMPO)	31	8	248	93,75%	233	33.713		€ 33.713
COMUNITA' (2° TEMPO)	334	8	2.672	93,75%	2.505	374.172		€ 374.172
COMUNITA' (IL TIGLIO)	31	8	248	93,75%	233	34.875		€ 34.875
COMUNITA' (IL TIGLIO)	334	8	2.672	93,75%	2.505	387.073		€ 387.073
COMUNITA' (LA QUERCIA)	31	8	248	93,75%	233	33.713		€ 33.713
COMUNITA' (LA QUERCIA)	334	8	2.672	93,75%	2.505	374.172		€ 374.172
OASI	31	6	186	91,67%	171	10.230		€ 10.230
OASI	334	6	2.004	91,67%	1.837	113.935		€ 113.935
OASI	120	1	120	100,00%	120	10.200		€ 10.200
OASI	151	1	151	100,00%	151	18.667		€ 18.667
COMUNITA' SAN MARTINO	31	4	124	87,50%	109	12.478		€ 12.478
COMUNITA' SAN MARTINO	334	3	1.002	100,00%	1.002	118.707		€ 118.707
COMUNITA' SAN MARTINO	62	1	62	100,00%	62	7.664		€ 7.664
COMUNITA' SAN MARTINO	101	1	101	100,00%	101	6.060		€ 6.060
CMS VASCONI	230	7	1.610	85,71%	1.380	9.660	186.351	€ 196.011
CENTRO EDUCATIVO POMERIDIANO		15					110.000	€ 110.000
IL PORTICO	22	10	220	80,00%	176	12.281		€ 12.281
IL PORTICO	231	10	2.310	80,00%	1.848	132.629		€ 132.629
<b>TOTALE</b>		<b>103</b>	<b>16650</b>		<b>15.169</b>	<b>1.690.226,85</b>		<b>€ 1.986.577,85</b>

In aggiunta sono stati previsti i ricavi del progetto 18+ e dei servizi sperimentali di supporto alla genitorialità, Famiglia Insieme, progetto Esco Cresco.

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

Le rette dei servizi residenziali e semiresidenziali per disabili adulti sono state determinate per la parte prevalente, sulla base del Contratto di Servizio stipulato per il periodo di accreditamento definitivo, in analogia ai servizi anziani. 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.

#### CONCORSO SPESE PER ATTIVITA' DI ASSISTENZA IN CONVENZIONE

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

#### RIMBORSI PER ATTIVITA' SANITARIA IN CONVENZIONE

I Contratti di Servizio sottoscritti con Comune e AUSL per i servizi accreditati residenziali e semiresidenziali anziani e disabili adulti, prevedono che Asp fornisca anche le componenti sanitarie del servizio, fatto salvo il rimborso da parte di AUSL. Sono qui stati previsti i rimborsi riferiti all'attività riabilitativa, di riabilitazione cognitiva e all'attività infermieristica svolta da parte di fisioterapisti e infermieri contrattualizzati da ASP, i cui costi sono stati previsti fra quelli del personale dipendente e somministrato; il calcolo 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.

Sono inoltre stati previsti i rimborsi attesi per l'attività medica svolta dai medici liberi professionisti contrattualizzati da ASP i cui costi sono previsti fra le consulenze mediche. Complessivamente, a tale titolo, si attendono rimborsi per Euro 2.828.407.

#### RIMBORSI PER GESTIONE DI ATTIVITA' E FUNZIONI SOCIALI

Il punto A 1 c accoglie anche i rimborsi previsti in ambito distrettuale a carico del Distretto di Reggio Emilia per la gestione dello Sportello Assistenti Familiari, (Euro 100.000,00), nonché quelli previsti per l'attività di portierato attivata presso gli appartamenti per anziani di Ospizio (Euro 30.750), i rimborsi per il servizio di educativa territoriale svolto a favore del Comune di Reggio Emilia e dell'Unione Colline Matildiche (Euro 626.688) 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 ( 48.000 euro), per il coordinamento dei tutori volontari e la gestione delle tutele (Euro 45.000), per il progetto di cohousing sociale (Euro 24.000) ed infine per il tutoring domiciliare (circa Euro 35.000). 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.

---

#### **A 2 Costi capitalizzati**

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

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

---

#### **A 3 Variazioni delle rimanenze di attività in corso**

Non si ipotizzano variazioni di rimanenze

---

#### **A 4 Proventi e ricavi diversi**

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

I fitti da fabbricati urbani sono stati calcolati sulla base dei contratti di locazione attivi, 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 retribibile 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.

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

I valori inseriti sono stati calcolati in riferimento ai dati consuntivi 2018 e integrati sulla base delle ipotesi gestionali previste per il 2019; le voci più significative si riferiscono ai rimborsi di spese condominiali o da conduttori (Euro 145.000,00) e ai Rimborsi Inail attesi in relazione agli infortuni del personale dipendente (Euro 65.000).

- **A4d sopravvenienze attive e insussistenze del passivo:**  
L'importo inserito si riferisce alle poste già contabilizzate alla data di redazione del preventivo.
- **A4f Ricavi da attività commerciale:**  
Derivano in prevalenza dalla concessione per i distributori automatici di bevande e alimenti all'interno delle strutture (Euro 30.500), accolgono anche le sponsorizzazioni, in misura corrispondente agli accordi in corso (euro 2.500).

---

## **A 5 Contributi in conto esercizio**

E' stato previsto un contributo pari ad euro 1.000.000 da richiedere al socio di maggioranza, Comune di Reggio Emilia.

---

## **B COSTI DELLA PRODUZIONE**

---

### **B 6 Acquisti di beni**

Il fabbisogno di beni è stato determinato sulla base dei consumi registrati nel corso del passato esercizio, tenendo poi conto degli obiettivi di ulteriore efficientamento dei consumi.

La quantificazione ha poi tenuto conto dei costi di acquisto, costantemente oggetto di azioni di gare e procedure finalizzate alla ricerca delle migliori condizioni di acquisto tramite MEPA e altre procedure acquisitive.

I prezzi sono stati calcolati sulla base dei contratti in essere e/o dei listini, nonché delle condizioni migliorative di forniture aggiudicate.

- **A6a Acquisti di beni socio sanitari:**  
Prevalentemente utilizzati nelle strutture per anziani, le voci principali si riferiscono a Presidi per l'incontinenza (Euro 239.252), Prodotti per la pulizia e l'igiene della persona (Euro 92.000), prodotti sanitari monouso e guanti (100.000).
- **A6b Acquisti di beni tecnico economici:**  
Si tratta di beni di utilizzo trasversale a tutta l'Azienda, le voci più significative di spesa sono i generi alimentari (Euro 536.663), Materiale monouso per alimenti (Euro 60.000, Articoli per manutenzione (Euro 60.000), Materiale di guardaroba 8vestiario e telerie) Euro 58.000.

---

### **B 7 Acquisti di servizi**

Il fabbisogno di servizi è stato determinato, a seconda della natura dei medesimi, in base ai canoni contrattualmente concordati, ai consumi storici, con proiezioni di diminuzione o crescita, all'assetto organizzativo attuale, al rafforzamento di programmi operativi.

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

Gli importi complessivi sono stati infine contenuti per non accrescere ulteriormente il fabbisogno di risorse economiche necessarie a garantire l'equilibrio di bilancio.

- **B7a Servizi per la gestione dell'attività sanitaria e socio assistenziale** comprendono:
  - Gestione di attività e funzioni sociali : accoglie i costi di gestione da sostenersi per il Coordinamento dello sportello Assistenti familiari (Euro 97.500)
  - Servizi di animazione e socializzazione acquisiti all'esterno a riguardo della loro specializzazione: si tratta prevalentemente di attività di musicoterapia e delle visite presso fattorie didattiche. Questi servizi costituiscono una integrazione dell'attività effettuata a favore degli anziani dagli Animatori dipendenti e garantiscono un livello di qualità più elevato rispetto a quello previsto dagli standard regionali. (Euro 30.000).
  - Vacanze e attività ricreative e sportive: costi per le attività collettive e/o individuali dedicate ai minorenni delle comunità educative e per disabili (Euro 15.000 e 15.000)
  - Servizi di podologia come previsti dalle disposizioni sull'accreditamento, all'interno del servizio fornito all'anziano (Euro 10.000).
- **B7b Fra i servizi esternalizzati si indicano i principali:**
  - Servizio di ristorazione che tiene conto delle cucine di 5 Case residenza a oggi esternalizzate (Euro 1.460.000) e il Servizio alberghiero previsto nelle case residenza e presso la casa di riposo in cui le cucine sono gestite direttamente (Euro 264.422).
  - Servizio di pulizia: affidato in base alla convenzione Consip, comprensivo di alcuni interventi straordinari e integrato da risorse per prestazioni aggiuntive rispetto a quelle previste dalla convenzione, sulla base di indicazioni ricevute da organi di vigilanza (Euro 1.250.406).
  - Servizi di lavanderia e lavanolo comprendono tutte le diverse esigenze dei servizi per anziani, minori e disabili e comprendono il lavaggio delle divise dei lavoratori (Euro 778.601).
  - Servizio di vigilanza per i centri diurni anziani e i servizi ex OSEA.
  - Disinfestazione e derattizzazione per Euro 18.589.
  - Servizio smaltimento rifiuti (Euro 10.000).
  - Sgombero neve: tiene conto del servizio di reperibilità nel periodo invernale e di un numero minimo di salature e spalature da effettuarsi nell'anno (Euro 48.000)
  - Servizi gestione aree verdi: previsione di Euro 55.000 comprensiva di interventi essenziali su tutte le strutture e le sedi aziendali.
- **B7c Trasporti** la somma preventivata comprende Euro 29.850,00 per il costo delle ambulanze, commisurato ai trasporti a carico di ASP, Euro 13.000 per i costi per i trasporti degli utenti, in particolare minorenni, quali abbonamenti autobus o altri mezzi di trasporto, e la parte residuale per i trasporti per gite degli anziani, vacanze dei minorenni, o per traslochi
- **B7d - e Consulenze**: le consulenze socio-sanitarie (Euro 49.050) attengono principalmente all'attività di supervisione sui servizi per minorenni e disabili e alle figure di psicologo dedicata ai servizi per anziani, nonché alle consulenze mediche legate al contratto di

servizio e rimborsate da Ausl (Euro 117.562); fra le altre consulenze sono stati previste: consulenze legali (Euro 7.688) commisurate ai contenziosi e alle pratiche in atto, consulenze tecniche per Euro 66.022, principalmente legate alle progettazioni, alle prestazioni energetiche, alla sicurezza degli edifici e a studi di fattibilità per adeguamenti e miglioramenti degli immobili, valutazione rischi, redazione piani di emergenza, gestione rischio legionella, consulenze fiscali ed amministrative (Euro 27.500), medico competente e medicina del lavoro (Euro 15.000).

- **B7f Lavoro interinale e altre forme di collaborazione:** Il lavoro somministrato rappresenta la modalità di approvvigionamento di personale alternativa alle assunzioni: i volumi di queste voci sono cresciuti in particolare per l'alto turn over di figure socioassistenziali ed infermieristiche, nonostante i programmi di assunzione attuati a partire dal 2018. Per il 2019, tenendo conto di ulteriori assunzioni di personale dipendente, da attuarsi sulla base dei Piani Occupazionali approvati, e dei tassi di assenza programmati, anche in relazione ai Piani di razionalizzazione approvati dal Consiglio, la voce comprende i costi per il personale somministrato operante in assistenza ad anziani e disabili e in ambito educativo minori (Euro 3.277.349), per infermieri e fisioterapisti (Euro 1.779.948), figure alberghiere, tecnico manutentive, (Euro 307.560) e amministrative (euro 96.971).
- **B7g Utenze:** la previsione di spesa è basata sui consumi rilevati per il 2018, con alcune previsioni di incrementi per le utenze elettriche, per il teleriscaldamento e l'acqua. Complessivamente assorbono Euro 1.440.000.
- **B7g Manutenzioni:** In considerazione sia del significativo Piano Investimenti, che prevede investimenti sulle strutture ed acquisti di nuovi cespiti, sia anche della dotazione del Fondo manutenzioni cicliche, le manutenzioni per rispondere, se non a tutte, almeno alle principali esigenze degli edifici e delle attrezzature, con priorità sugli immobili indisponibili e impianti ed attrezzature per la sicurezza, sono quantificate in: Euro 440.000 per le manutenzioni ai fabbricati, Euro 60.000 per quelle agli impianti, Euro 75.000 per quelle per le attrezzature socio sanitarie e dei servizi alla persona; sono previsti Euro 139.687 per le macchine d'ufficio, con previsione di un presidio stabile, Euro 20.000 per automezzi e, per i mobili e arredi, Euro 5.000.
- **B7k Altri servizi comprende**
  - **Costi per Organi Istituzionali:** accoglie le indennità per il Consiglio di Amministrazione, il compenso per l'organo di revisione contabile e per l'OIV.
  - **Le Assicurazioni:** i costi sono stati preventivati in misura dei premi delle attuali polizze, pari a Euro 362.080, in significativo incremento in considerazione delle coperture richieste dalle normative attuali.
  - Negli altri servizi sono compresi i costi per la formazione del personale dipendente per Euro 45.270 e per i buoni pasto Euro 79.500 e Oneri vitalizi e legati il cui valore comprende oneri gravanti su entrambe le aziende unificate
  - **Altri servizi** comprende inoltre i costi per la conservazione sostitutiva dei documenti (fatture elettroniche e ordinativi elettronici), l'attività relativa al riordino degli archivi aziendali in convenzione con Istoreco.

Comprende gli oneri per l'utilizzo oneroso della struttura Villa Le Mimose di proprietà di Azienda speciale F.C.R. (Euro130.000) e l'affitto del garage utilizzato come deposito presidi per l'incontinenza a Villa Margherita.

I noleggi, complessivamente quantificati in Euro 94.778, riguardano principalmente gli automezzi a disposizione delle comunità per minori e disabili, i materassini antidecubito, bombole e concentratori di ossigeno per le case Residenza Anziani, dispositivi per la prevenzione della legionella.

---

### **B 9 Costo del personale dipendente**

Il costo del personale è stato calcolato per il finanziamento di un assetto commisurato alle unità dipendenti che si prevede di avere in servizio in corso d'anno, diminuito dal rimborso previsto per le unità in comando esterno e dalla variazione ferie e ore, per le quali sono stati fissati obiettivi di smaltimento (- Euro 45.000 circa).

La previsione delle unità in ingresso è articolata sulle procedure e concorsi pubblici previsti dal Piano Occupazionale 2018-19-20. In particolare, dopo l'assunzione dei vincitori, è iniziato lo scorrimento della graduatoria del concorso OSS per i primi 45 idonei, a sostituzione del turn over nel frattempo verificatosi; è prevista entro la fine dell'anno l'uscita del concorso per infermieri con la copertura di 40 posti e il completamento di altre procedure.

La previsione delle unità in uscita ha considerato le cessazioni limitatamente a quelle note alla data di redazione.

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

Sono stati considerati i nuovi tassi INAIL comunicati dall'Istituto.

L'ammontare delle Risorse Decentrate calcolate sulla base del CCNL Funzioni Locali del 21.5.2018 Art. 67 commi 1 e 2 è pari a Euro 1.480.521,21. Tale valore corrisponde alle risorse stabili; non sono invece state finanziate risorse variabili: in particolare non è stata prevista l'integrazione di cui all'Art. 15, comma 2 CCNL 98-01. Parte delle risorse sopraindicate sono a utilizzo vincolato come Indennità di Comparto e Progressioni economiche Orizzontali e parte sono destinate alla remunerazione delle Indennità di turno e rischio ed agli altri istituti variabili previsti dalla contrattazione decentrata

E' stato finanziato il fondo destinato alla Posizioni Organizzative in misura di Euro 136.219,69; la somma delle risorse sopra indicate rispetta i limiti di spesa previsti dall'art. 23 comma 2 del D.lgs. 75/2017.

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

Analogamente si è proceduto per il fondo della dirigenza quantificato in Euro 127.875

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

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

---

## B 10 Ammortamenti e svalutazioni

Viene riportato il valore totale degli ammortamenti, il cui conteggio comprende gli ammortamenti dei beni acquistati fino al 2018 compreso e, in parte, nel 2019: infatti la scelta di inserire nella annualità 2019 del Piano triennale degli investimenti 2018-19-20 la maggior parte degli investimenti da realizzare e dei cespiti da acquistare è funzionale a consentire la programmazione e l'avvio delle procedure acquisitive, nella consapevolezza che solo la parte di queste che saranno concluse entro il 2019 determineranno la corrispondente quota di ammortamento.

Non è stata prevista la quota di ammortamento derivante dal passaggio della nuda proprietà di Villa Erica nell'ipotesi che la struttura sia utilizzata in base al diritto d'uso in essere, coerentemente alla corrispondente scelta effettuata negli anni precedenti.

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

---

## B 12 Accantonamenti ai fondi rischi

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

---

## B 13 Altri accantonamenti

E' stato qui appostato per Euro 6.060 l'incremento atteso derivante dal rinnovo contrattuale dei dirigenti, calcolato sulla base dell'Atto di indirizzo 28.01.19.

---

## B 14 Oneri diversi di gestione

- **B14a Costi amministrativi:** I costi amministrativi comprendono spese condominiali (Euro 92.500) spese postali, bollati, quote associative, pubblicazione bandi, abbonamenti a libri e riviste ad utilizzo degli uffici commissioni concorsi.
- **B14b Imposte non sul reddito:** la voce principale è quella dell'IMU (Euro 308.000), mentre fra le Tasse **B14c**, la principale è la Tassa smaltimento rifiuti (Euro 160.000).

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

---

## C Proventi e oneri finanziari

Sono stati quantificati gli Interessi passivi delle quote ammortamento del mutuo in essere (contratto da O.S.E.A), oltre gli interessi presunti derivanti dall'utilizzo temporaneo in aumento dell'anticipazione di cassa e oneri diversi.

---

### **E Proventi e oneri straordinari**

Previste donazioni per Euro 4.000.

---

### **I Imposte e tasse**

La voce più rilevante è l'IRAP, calcolata secondo il metodo retributivo, che ammonta a Euro 1.455.349, di cui euro 1.135.311 riferiti alle retribuzioni del personale dipendente.

Per le imposte sul reddito nel calcolo IRES è stato inserito il valore atteso pari a Euro 222.000.

---

### **U Utile/perdita d'esercizio**

Il bilancio è previsto in utile per Euro 275,65 (arr 276)

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

Le priorità di intervento e gli obiettivi gestionali per l'anno 2019, sono i seguenti, già inseriti nel Piano della Performance 2019:

- 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 Piano Programmatico si andranno ad integrare gli obiettivi con specifico atto deliberativo, come segue:

- 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.

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

Come evidenziato nel Piano programmatico, 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 e per verificare, anche a seguito del rinnovo della compagine amministrativa del Comune di Reggio Emilia, socio di maggioranza dell'Azienda, i nuovi indirizzi che saranno definiti per l'Azienda. Di particolare interesse sarà il confronto con il Comune sulla tipologia dei servizi da erogare in base alle mutate esigenze dei cittadini. In questo ambito, ad esempio, un'importanza prioritaria rivestirà sicuramente il confronto sul destino della struttura Omozzoli Parisetti, al fine di verificare la condivisione della proposta progettuale elaborata da Asp di conversione di un certo numero di posti dell'attuale casa di riposo in posti di casa di residenza per anziani non autosufficienti e di miglioramento del confort abitativo della rimanente casa di riposo e di verificare anche l' eventuale sostegno economico alla realizzazione dell'intervento da parte del Comune

Parimenti, dovrà essere oggetto di confronto con la proprietà la possibilità che 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. Inoltre, dovrà essere affrontato il tema del personale inidoneo o con prescrizioni, il cui numero in costante crescita, fa sì che, in assenza dell'affidamento all'Azienda della gestione di nuovi e ulteriori servizi a minore intensità assistenziale, risulta difficilmente sostenibile con l'adozione delle misure finora attuate. Proseguiranno anche i rapporti con l'Università sia per lo svolgimento presso i servizi aziendali di percorsi di tirocinio formativo, sia per lo svolgimento di uno specifico studio qualitativo sul benessere organizzativo nell'ambito di una tesi di laurea organizzata dall'Università di Parma.

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

Proseguiranno 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.

L' Azienda si ripromette inoltre di implementare, conformemente alla propria mission, 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..) così come meglio dettagliato nel Piano programmatico.

## **E. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE**

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 programmatori di riferimento, che saranno rilette ed aggiornati per l'anno in corso.

Ogni fase decisionale dell'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 l'efficienza dei processi di reclutamento e la valorizzazione delle risorse umane e dell'esperienza lavorativa acquisita.

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 qualitativo/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.

L'impegno principale in corso riguarda la figura degli Operatori Socio Sanitari per i quali, completata l'assunzione dei 39 vincitori, a meno di una unità avente diritto alla conservazione del posto e di un part time, si sta procedendo con la copertura del turn over prodottosi nel 2018, attraverso lo scorrimento della graduatoria.

Le dimensioni del turn over sono rese importanti anche in considerazione delle continue uscite verso il comparto sanitario ed assorbono gran parte delle risorse operative disponibili per il reclutamento e la contrattualizzazione del personale dipendente.

Del Piano Occupazionale restano da attuare diverse procedure previste già per il 2018, fra le quali la più importante ed urgente è il concorso per Infermieri, da realizzarsi in convenzione con altre ASP della Regione: il fabbisogno di queste figure, già autorizzato per il 2018, si è continuamente incrementato a causa di dimissioni per assunzioni presso AUSL e Ospedali.

Per mantenere quanto più possibile la stabilità del servizio, nelle more del completamento delle procedure concorsuali, si sta richiedendo di mantenere in comando presso ASP, infermieri esperti, neo assunti dall'Ausl di Reggio Emilia.

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

Sono state nuovamente attivate le procedure di mobilità obbligatoria propedeutiche all'avvio delle ordinarie procedure di reclutamento previste dal Piano Occupazionale, fra le quali restano prioritarie 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.

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

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

---

## F. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Gli indicatori e parametri da monitorare, in quanto rilevanti per la valutazione della qualità e della performance aziendale sono definiti nel Piano Programmatico

Il Documento di Budget espone l'assegnazione delle risorse previste nel Bilancio Preventivo ai diversi centri di responsabilità, le modalità di effettuazione delle verifiche gestionali, nelle quali, oltre a monitorare l'andamento gestionale in coerenza con il risultato economico atteso, verranno rilevati e analizzati i margini di contribuzione dei diversi servizi/centri di costo.

Fra gli indicatori di attività verrà costantemente monitorato il tasso di assenza del personale, in quanto la previsione di spesa per il personale somministrato inserita nel preventivo si fonda su tassi di assenza attesi; in coerenza con il Piano di razionalizzazione approvato in corso d'anno, verranno altresì monitorati i saldi ferie e ore poiché la previsione di spesa per il personale dipendente è costruita con obiettivi di smaltimento.

Il monitoraggio di tutte le voci di spesa sarà finalizzato a calibrare conseguentemente le risorse necessarie alla gestione dei servizi, determinando la possibilità di reindirizzare eventuali economie verso ambiti in cui si manifestassero nuove e/o maggiori esigenze.

Per tutti i servizi dell'Azienda verrà poi redatta la 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.

---

## G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

Il programma, articolato nel triennio, ma baricentrato prevalentemente nel 2019, esprime 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.

Per gli immobili che ospitano servizi, il Piano triennale degli investimenti, cui si rimanda nel dettaglio, 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 a risolvere specifiche criticità.

A seconda delle condizioni delle diverse strutture, gli interventi verranno realizzati in modo coordinato o sequenziale.

Saranno coordinati altresì l'incremento quali/quantitativo delle dotazioni di attrezzature sociosanitarie, con particolare riguardo all'installazione di sistemi di sollevatori a soffitto per migliorare le condizioni di lavoro e quelle di sicurezza il cui programma è stato esteso e rifinanziato nel triennio.

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 sarà esteso anche alla facciata dell'edificio .

Per i Fabbricati del patrimonio disponibili sono previsti 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, da eseguirsi a partire dall'anno in corso.

La parte più consistente degli investimenti è già autorizzata dal 2019, è finanziata in prevalenza con Alienazioni (43%), contributi in conto capitale (36%), mezzi propri (14%) e Donazioni (7%).

Sul Bilancio Preventivo 2019 si ipotizza un impatto degli ammortamenti non sterilizzati da donazioni o contributi in crescita rispetto all'anno passato.

---

## H. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

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

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

I lavori di ristrutturazione di immobili liberi 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 ed evitare abbandoni verso altre soluzioni disponibili nell'attuale panorama immobiliare.

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 ritiene strategica 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).

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

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